



ITC

LE COMMERCE POUR
LE BIEN DE TOUS

5^{ANS}
0

1964-2014



50

ans à libérer

la compétitivité des entreprises :

QUELLES LEÇONS EN TIRER POUR L'AVENIR ?

© **Centre du Commerce International (ITC) 2014**

Le Centre du commerce international (ITC) est l'agence conjointe de l'Organisation mondiale du commerce et des Nations Unies.

Siège: Centre du Commerce International
54-56 Rue de Montbrillant
1202 Genève, Suisse

Adresse postale: Centre du Commerce International
Palais des Nations
1211 Genève 10, Suisse

Téléphone : +41-22 730 0111

Fax : +41-22 733 4439

E-mail : itcreg@intracen.org

Internet : www.intracen.org

A close-up, slightly blurred image of a computer screen displaying financial data. The text is white on a dark background. The word 'PREVIOUS' is visible at the top. Other numbers include '24.01', '53', '0.32', and '0.23'.

50 ans à libérer la compétitivité des entreprises :

QUELLES LEÇONS EN TIRER POUR L'AVENIR ?



RÉSUMÉ À L'INTENTION DES SERVICES D'INFORMATION COMMERCIALE

ID=43128

2014

F-01.05 FIF If

Centre du commerce international (ITC)

50 ans à libérer la compétitivité des entreprises : quelles leçons en tirer pour l'avenir?

Genève : ITC, 2014. xv, 128 p

L'ouvrage, publié à l'occasion du 50^{ème} anniversaire du Centre du commerce international, retrace l'histoire de l'organisation depuis sa création en 1964 - il aborde cinq décennies de croissance mondiale et montre comment l'économie de la planète est en train de se rééquilibrer ; il identifie et analyse les trois principaux moteurs de croissance commerciale : l'évolution technologique, la réforme des politiques et la compétitivité ; il résume l'assistance fournie par l'ITC dans quatre domaines de premier plan : intelligence commerciale et de marché, appui institutionnel, programmes axés sur les entreprises, partenariats public-privé ; il met en évidence les principales tendances à surveiller pour l'avenir du commerce international ; il traite des conséquences pour l'assistance technique liée au commerce ; il explique comment la dynamique et les nouvelles tendances auront une incidence sur les efforts de l'ITC pour renforcer la compétitivité des PME et encourager une croissance inclusive et durable dans les pays en développement ; il contient des références bibliographiques (p.120-124) ainsi qu'un aperçu des progrès réalisés par l'ITC en l'espace de 50 ans.

Descripteurs : **ITC, PME, Compétitivité, Coopération technique, Politique commerciale.**

Anglais, français, espagnol (éditions séparées)

ITC, Palais des Nations, 1211 Genève 10, Suisse (www.intracen.org)

Les applications employées dans la présente publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Centre du commerce international aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Image numérique sur la couverture : © shutterstock

© Centre du commerce international 2014

Tous droits réservés : aucune partie de la présente publication ne peut être reproduite, enregistrée dans une base de données ou transmise sous quelque forme que ce soit ou par tout moyen électronique, électrostatique, magnétique, mécanique, ou autre, ou sous forme de photocopie, sans autorisation écrite préalable du Centre du commerce international.

P253.F/DMD/OD/14-VIII

ISBN 978-92-9137-420-5

United Nations Sales Number F. 14.III.T.2

Centre du commerce international (ITC), Palais des Nations, 1211 Genève, Suisse
(<http://www.intracen.org>)



Avant-propos

La présente publication, *50 ans à libérer la compétitivité des entreprises : quelles leçons en tirer pour l'avenir?*, se veut un témoignage sur le Centre du commerce international d'hier et sur celui de demain.

Elle retrace l'évolution de l'organisation, depuis sa naissance sous la forme d'un groupe de quatre personnes réunies autour d'un petit bureau dans les locaux de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT), jusqu'à une institution forte d'un effectif de plus de 300 personnes d'horizons divers, concentrées autour d'un seul objectif : « Le commerce pour le bien de tous ». L'ITC a en effet évolué en tandem avec le paysage commercial. Il est une fenêtre ouverte sur les bouleversements dont a été témoin le système mondial, tout en permettant d'appréhender la tâche restant à accomplir.

L'ITC a vu le jour en 1964 dans un but précis. Le communiqué de presse annonçant sa création le décrivait en ces termes « un nouveau service consultatif sur la promotion du commerce et d'information commerciale » à l'intention de « tous les pays les moins avancés » ainsi que, fait intéressant, de tous les pays développés.

Plus loin, le même communiqué de presse dressait la liste des domaines sur lesquels l'ITC allait concentrer ses efforts : création d'un centre de documentation, d'un service de réponse aux courriers reçus ainsi que d'un registre des sources d'information commerciale ; publication d'un bulletin d'information commerciale mensuel ; élaboration de manuels sur les services de promotion des exportations les plus efficaces ; organisation de formations à la promotion des exportations ; et réalisation d'études sur les tendances du développement. Nombre de ces fonctions ont depuis lors été remplacées grâce aux nouvelles technologies ou parce que les besoins des clients ont évolué. Et pourtant, l'ITC demeure fondamentalement la principale source d'informations, d'instruments et de compétences pour la promotion et le développement du commerce, ainsi qu'un dépositaire largement reconnu de données sur le commerce et les marchés.

Cinquante ans plus tard, le mandat de l'ITC a évolué, suivant la topographie et la géographie changeantes du commerce, la maturation des priorités de ses partenaires et clients, et la réorientation des modes de production, d'échange et d'interaction des entreprises.

L'ITC offre un éventail de services d'appui conçus précisément pour aider les petites et moyennes entreprises (PME) à accroître leur compétitivité, à réaliser leur potentiel économique et à se lancer à l'international. Notre offre couvre l'intégralité de la chaîne de valeur, depuis les services, les solutions électroniques, les solutions environnementales, les normes de qualité, les mesures non tarifaires, la facilitation des échanges, la création de marques et l'emballage, les stratégies d'exportation, les outils permettant de favoriser l'émancipation économique des femmes, des jeunes et des communautés pauvres, jusqu'au renforcement des institutions d'appui au commerce, aux dialogues public-privé, au financement du commerce, et..... je pourrais continuer longtemps encore avec les différentes interventions innovantes et pertinentes que l'ITC continue d'offrir.

Cette publication anniversaire porte en elle les germes du renouveau en réaffirmant notre mandat et en nous aidant, nous en tant qu'institution, à évoluer sans cesse. Elle porte en elle une feuille de route traçant clairement la voie de la croissance – en termes d'ampleur, de profondeur et d'impact. Les millions de PME aidées au cours des 50 dernières années nous encouragent à consacrer les 50 années à venir à aider les PME à devenir de réels moteurs de création d'emplois décents et de croissance durable.

Mes pensées vont à tous mes collègues de l'ITC, actuels et passés. Je les remercie d'avoir consacré leur carrière à aider les petites et moyennes entreprises à devenir de réels moteurs de croissance, d'emploi et de développement. Mes félicitations aux auteurs de la présente publication, Bernard Hoekman et Friedrich von Kirchbach qui, sous la houlette d'Anders Aerøe, Directeur de la Division du développement des marchés, et grâce aux contributions d'une équipe d'intervenants internes et externes, ont su commémorer ce grand moment dans l'histoire de l'institution, un moment qui fait notre fierté.

Arancha González

Directrice exécutive, Centre du commerce international

Remerciements

De nombreuses personnes se sont dévouées pour produire un ouvrage d'une telle ampleur. Il a été élaboré sous la direction d'Anders Aeroe, Directeur, Division du développement des marchés, ITC, comme une contribution au 50^{ème} anniversaire de l'ITC. Il s'est notamment chargé de la conception de l'ouvrage, de la gestion et de la coordination de la production de la publication. Il a été appuyé par une équipe composée de Rajesh Aggarwal, Directeur par interim, Division de l'appui aux entreprises et institutions, ITC ; Raimund Moser, Conseiller en élaboration de programmes ; et Natalie Domeisen, Responsable relations publiques et publications.

Chapitres 1 et 2 : Bernard Hoekman, auteur principal, a dirigé les recherches et le travail de rédaction des chapitres 1 et 2, puisant tout particulièrement dans les travaux de recherche de la Banque mondiale, de l'OCDE, de la CNUCED et de l'OMC sur l'évolution du commerce et ses moteurs au cours des 50 dernières années. Bernard Hoekman est Directeur de recherche en économie mondiale à l'Institut universitaire européen et ancien Directeur du Département du commerce international de la Banque mondiale.

Chapitre 3 : Friedrich von Kirchbach, ancien Directeur de la Division des programmes pays de l'ITC, est intervenu en tant qu'historien de l'ITC et est l'auteur du chapitre 3. Il a mené de nombreux entretiens avec du personnel et des retraités de l'ITC, et a puisé dans un corpus grandissant d'évaluations externes de l'ITC en tant qu'institution et de nombreux projets et programmes. Il s'est aussi inspiré des publications produites à l'occasion de précédents anniversaires de l'ITC : Le Centre du commerce international 1964-1984 (une publication de Frederick Glover, ancien Directeur de l'ITC), le numéro anniversaire du magazine Forum du commerce 1994 (par Janice Goertz de l'ITC) et Portraits sur fond de développement du commerce, 2004 (une publication de Natalie Domeisen de l'ITC).

Chapitre 4 : Bernard Hoekman a rédigé l'introduction et coordonné les contributions externes concernant ce chapitre. Nous remercions les intervenants suivants pour leurs contributions : Michael L. Ducker, Président-Directeur général, International, et Ralph Carter, Directeur général, Commerce et affaires internationales, FedEx Express ; Mark Gottfredson, Partenaire, Bain & Company ; Jean-Guy Carrier, Secrétaire général, Chambre de commerce internationale ; Wendy Jones, Vice-président expansion géographique et échanges transfrontières, et Usman Ahmed, Conseiller en politique, eBay Marketplaces ; Gary Gereffi, Professeur et directeur, Karina Fernandez-Stark, Analyste principal de la recherche et Penny Bamber, Associée principale de recherche, Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Université Duke.

Chapitre 5 : Anders Aeroe a supervisé l'élaboration et la rédaction de ce chapitre. Il a été assisté par Rajesh Aggarwal et Raimund Moser. Les intervenants suivants ont aussi apporté des contributions pour ce chapitre : Meg Jones (femmes et commerce) ; David Cordobes (jeunesse) ; Rahul Bhatnagar (États fragiles), Ian Sayers (communautés rurales) ; Alex Kasterine (commerce et environnement) ; et Herman Manson (chaînes de valeur).

Nous remercions tout particulièrement Matthew Wilson, Bureau de la Directrice exécutive, pour ses commentaires sur différents chapitres tout au long de l'élaboration de la publication.

Équipe de rédaction et de conception : Natalie Domeisen s'est chargée de la gestion du projet de publication. Steven Greenfield, Dianna Rienstra et Natalie Domeisen en ont été les rédacteurs. Isabelle Jouve de la section Facilitation des échanges et politiques pour l'entreprise et Haley Petrarca, stagiaire Affaires publiques et publications, ont offert leur appui aux services de rédaction. Kristina Golubic a assuré la direction artistique et dirigé l'équipe de conception, avec le soutien d'Iva Stastny Brosig pour la mise en page et Isabelle Jouve pour le contrôle qualité et la préparation des figures et tableaux. Serge Adeagbo a assuré l'impression numérique.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|-----|
| Avant-propos | v |
| Remerciements | vi |
| Abréviations | xi |
| Résumé analytique | xii |
| Chapitre 1 | |
| RÉFLEXION SUR CINQ DÉCENNIES DE CROISSANCE | 1 |
| L'expansion du commerce mondial en quelques mots | 2 |
| L'éveil de l'Asie | 3 |
| Rééquilibrer l'économie mondiale | 4 |
| Principaux exportateurs actuels | 5 |
| L'objet des échanges commerciaux change de par le monde | 7 |
| Tendances en mutation en matière de denrées alimentaires et d'énergie | 9 |
| Les chaînes d'approvisionnement modifient la structure du commerce | 10 |
| Les services se glissent dans la chaîne d'approvisionnement | 12 |
| Chapitre 2 | |
| LES MOTEURS DE LA CROISSANCE DES ÉCHANGES COMMERCIAUX | 17 |
| La technologie a remodelé les échanges commerciaux | 18 |
| Des communications plus rapides et moins coûteuses | 18 |
| Restructuration radicale du secteur des transports | 19 |
| Plateformes commerciales électroniques | 20 |
| Vers une politique de libre-échange | 21 |
| Abaissement des droits de douane et des obstacles au commerce | 21 |
| Les réformes commerciales favorisent les exportateurs | 22 |
| Recrudescence des mesures non tarifaires | 23 |
| Les politiques commerciales favorisent les agriculteurs | 25 |
| Recours croissant aux normes | 26 |
| Les fournisseurs de services étrangers confrontés à des obstacles | 27 |
| L'investissement tire la croissance du commerce | 28 |
| Vers les réformes de la politique commerciale | 30 |
| Participation croissante à l'OMC | 31 |
| Accords commerciaux – nouvelles tendances | 31 |
| L'ouverture du commerce est synonyme de croissance accrue | 33 |
| Difficultés à se diversifier et à exporter dans la durée | 34 |
| Les stratégies axées sur les exportations de produits agricoles portent leurs fruits | 35 |
| Doper la compétitivité | 36 |

| | |
|--|-----------|
| Un environnement politique favorable aux entreprises | 37 |
| Gestion des taux de change | 37 |
| Abaisser les coûts des échanges | 38 |
| Régler les problèmes de logistique | 40 |
| Aider les entreprises à tirer parti des débouchés commerciaux | 42 |
| Chapitre 3 | |
| LITC, 50 ANNÉES DE DÉVELOPPEMENT DU COMMERCE | 43 |
| Une réelle culture d'entreprise | 45 |
| Évaluer les retombées | 47 |
| Établir le programme de développement du commerce | 48 |
| Un contexte changeant | 48 |
| Ouvrir de nouvelles voies | 49 |
| Politiques et partenariats | 50 |
| Fournir de l'intelligence commerciale et de marché | 52 |
| Des renseignements opportuns – un défi dans le temps | 52 |
| Plus qu'un simple lieu d'échange | 53 |
| Établissement d'institutions commerciales | 56 |
| Être en phase avec son temps | 57 |
| Réseautage, échange de meilleures pratiques et formation | 60 |
| Les entreprises en ligne de mire | 61 |
| Difficultés de sélection et d'envergure | 61 |
| Viser les enjeux commerciaux stratégiques | 64 |
| Faciliter les partenariats public-privé | 66 |
| Encourager la coopération | 68 |
| Cap sur l'avenir | 69 |
| Chapitre 4 | |
| LE PAYSAGE COMMERCIAL MONDIAL DANS LES 20 PROCHAINES ANNÉES | 73 |
| Une part plus importante pour les pays en développement | 74 |
| Relier les PME aux chaînes d'approvisionnement | 75 |
| L'innovation technologique favorise le commerce | 76 |
| Initiatives menées au titre de l'Aide pour le commerce | 77 |
| Surmonter les contraintes liées à l'offre | 77 |
| Pleins feux sur les marchés à forte croissance | 77 |
| Amélioration des taux de survie à l'exportation | 77 |
| Un rôle plus important pour le secteur privé | 79 |
| Promouvoir l'investissement | 79 |

| | |
|--|-----|
| Faire face aux obstacles au commerce | 80 |
| Déficits de crédit et de gestion | 81 |
| Dialogue public-privé | 81 |
| Le point de vue des entreprises internationales | 83 |
| <i>Faire face aux obstacles mondiaux au commerce</i> | 84 |
| <i>Faire face aux obstacles liés à la chaîne d'approvisionnement</i> | 86 |
| <i>Connecter le monde grâce à la technologie et au commerce</i> | 88 |
| <i>Aider les PME à exploiter les débouchés commerciaux</i> | 92 |
| <i>Relier les petits producteurs aux chaînes agro-industrielles à forte valeur ajoutée</i> | 94 |
| Chapitre 5 | |
| LA VOIE À SUIVRE POUR L'ITC | 101 |
| <i>Intelligence commerciale et de marché – l'épine dorsale de l'assistance offerte par l'ITC</i> | 103 |
| <i>Compétitivité – le sésame du commerce le long de la chaîne d'approvisionnement</i> | 104 |
| Renforcer les capacités liées à l'offre | 105 |
| Exploiter les nouveaux débouchés commerciaux | 106 |
| Pour des trajectoires de croissance à long terme | 106 |
| Favoriser le commerce des services | 107 |
| <i>Nouveaux pôles de croissance – nouveaux débouchés pour les PME</i> | 108 |
| <i>Les nouvelles frontières du développement commercial</i> | 109 |
| Stimuler l'innovation | 111 |
| Mettre le commerce au service du développement durable | 112 |
| <i>Faire plus et mieux</i> | 115 |
| Faire fond sur le travail de l'ITC par le biais de partenariats | 116 |
| Le commerce pour le bien de tous | 117 |
| APPENDICES | |
| <i>Références</i> | 120 |
| <i>L'ITC d'un coup d'œil</i> | 125 |
| <i>Les cinq décennies de l'ITC</i> | 126 |

TABLEAUX

| | |
|---|----|
| Table 1. Revenus et commerce augmentent en parallèle | 4 |
| Table 2. Pays dont la performance logistique s'améliore | 41 |

FIGURES

| | |
|---|----|
| Figure 1. Le monde est plus ouvert au commerce | 2 |
| Figure 2. Les pays en développement gagnent des parts du marché mondial | 5 |
| Figure 3. Le secteur manufacturier se taille une part plus importante du commerce mondial | 7 |
| Figure 4. Instantané des exportations actuelles de produits agricoles et de ressources naturelles | 8 |
| Figure 5. Les denrées alimentaires transformées dominent le commerce de produits agricoles | 8 |
| Figure 6. Volatilité des prix des denrées alimentaires et de l'énergie | 9 |
| Figure 7. Essor du commerce le long de la chaîne d'approvisionnement | 11 |
| Figure 8. Part des services dans la valeur ajoutée totale des exportations, 2009 | 14 |
| Figure 9. À quel point les régions sont-elles aujourd'hui ouvertes au commerce ? | 24 |
| Figure 10. Diminution dans le temps de la protection interne du secteur agricole | 26 |
| Figure 11. L'investissement étranger direct va croissant | 29 |
| Figure 12. L'ouverture du commerce bénéficie aux travailleurs | 33 |
| Figure 13. Les pays en développement diversifient leurs exportations | 34 |
| Figure 14. Impact de l'abaissement des coûts du commerce à l'échelle de la planète | 39 |
| Figure 15. Logistique : des améliorations restent possibles | 40 |
| Figure 16. eBay moteur du commerce au Pérou | 89 |
| Figure 17. Internet les technologies mobiles au service des petites entreprises | 90 |
| Figure 18. Ouvrir les chaînes agroindustrielles aux petits exploitants | 94 |

ENCADRÉS

| | |
|--|----|
| Encadré 1 : Forum du commerce : Créer un cadre de professionnels du commerce | 50 |
| Encadré 2 : Échange d'expériences en matière de stratégies et de pratiques à l'exportation | 51 |
| Encadré 3 : Élargir le champ d'action par le biais des portails commerciaux | 55 |
| Encadré 4 : Renforcement des capacités des organisations de promotion du commerce | 60 |
| Encadré 5 : Le programme de l'ITC sur le café soutient toute la filière | 65 |
| Encadré 6 : Soutenir l'accession des pays moins avancés à l'OMC | 66 |
| Encadré 7 : Concevoir des stratégies nationales d'exportation | 67 |

Abréviations

Les abréviations suivantes ont été utilisées :

| | | | |
|--------|--|-------|---|
| ACP | États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique | NPF | Nation la plus favorisée |
| ACR | Accord commercial régional | OCDE | Organisation de coopération et de développement économiques |
| ALE | Accord de libre-échange | OMC | Organisation mondiale du commerce |
| APE | Accord de partenariat économique | OMD | Objectifs du Millénaire pour le développement |
| ATLC | Assistance technique liée au commerce | ONU | Organisation des Nations Unies |
| BRICS | Brésil, Fédération de Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud | OPC | Organisation de promotion du commerce |
| CNUCED | Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement | OTC | Obstacle technique au commerce |
| FMI | Fonds monétaire international | PDSL | Pays en développement sans littoral |
| GAR | Gestion axée sur les résultats | PIB | Produit intérieur brut |
| GATT | Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce | PMA | Pays moins avancé |
| IAC | Institution d'appui au commerce | PME | Petites et moyennes entreprises |
| IED | Investissement étranger direct | PPP | Partenariat public-privé |
| ISO | Organisation internationale de normalisation | SGP | Système généralisé de préférences |
| ITC | Centre du commerce international | SPS | Mesures sanitaires et phytosanitaires |
| MNT | Mesure non tarifaire | UE | Union européenne |
| | | USAID | Agence des États-Unis pour le développement international |

Notes

Sauf indication contraire, toute référence à des dollars (\$) s'entend de dollars des États-Unis et toute référence à des tonnes s'entend de tonnes métriques.

Les régions géographiques sont mentionnées dans des graphiques provenant de diverses organisations du monde entier. Chacune a sa propre définition des pays inclus dans ces régions. Veuillez vous reporter à chaque graphique pour la liste des pays couverts.

Dans le texte, les régions géographiques mentionnées se basent sur les classifications de la Banque mondiale.

Dans la présente publication, les marchés émergents s'entendent du Brésil, de l'Inde, de la Chine, de l'Indonésie, de la Turquie, de l'Afrique du Sud et de la Fédération de Russie.

La région Europe et Asie centrale (EAC) englobe la Turquie, la Fédération de Russie, ainsi que les économies en transition d'Europe de l'Est et d'Asie centrale. Elles se fondent sur la classification de la Banque mondiale qui englobe 31 pays.

Résumé analytique

Le commerce international a radicalement changé ces 50 dernières années. Les nouvelles technologies, l'innovation dans le secteur des transports et l'évolution de la demande ont transformé les modes de production et les échanges commerciaux des entreprises. De nouveaux pôles de croissance ont vu le jour, les échanges de biens intermédiaires ont augmenté, les petites et moyennes entreprises se sont vues accorder un rôle toujours plus important et pays et entreprises sont devenus interdépendants.

La présente publication passe en revue les grands changements survenus dans le commerce mondial, analyse les principales causes de ces changements et recense les grandes tendances à surveiller pour l'avenir du commerce international, tout en expliquant comment l'ITC a su s'adapter. Elle aborde les conséquences de cette évolution au plan de l'assistance technique liée au commerce, y compris ses retombées sur le travail de l'ITC.

Mutation de l'économie mondiale

La période ayant suivi la Seconde-guerre mondiale s'est caractérisée par une progression soutenue du commerce mondial, à un rythme près de trois fois supérieur à la croissance du PIB mondial. Le chapitre 1 passe en revue les cinq décennies de croissance mondiale et explique comment l'économie mondiale s'est adaptée à l'évolution de la topographie du commerce. Ce chapitre se penche sur la trajectoire ascendante des pays en développement, lesquels représentent à présent près de la moitié des exportations mondiales de marchandises. Leur part croissante dans le commerce mondial reflète en partie l'augmentation rapide du commerce Sud-Sud.

La composition du commerce mondial a considérablement changé. La baisse des coûts du transport et des communications a favorisé la croissance ininterrompue du commerce d'intrants intermédiaires, de composants et de services. Le commerce mondial des marchandises est dominé par les produits manufacturés. Le secteur agricole a évolué pour s'orienter vers les produits transformés à plus forte valeur ajoutée au détriment des produits de base traditionnels. Parce qu'ils jouent un rôle croissant dans la production et les échanges de produits manufacturés, les services représentent une part plus importante du PIB.

L'apparition d'échanges commerciaux le long des chaînes d'approvisionnement signifie que le commerce fait à présent partie intégrante du processus de production. La portée toujours plus grande des chaînes d'approvisionnement a entraîné une dispersion de la production et de la distribution et offert des débouchés aux petits producteurs des pays en développement qui peuvent aujourd'hui trouver leur place au sein d'un vaste réseau d'échanges commerciaux régionaux et mondiaux.

La croissance mondiale a permis des progrès substantiels pour la réalisation de certains Objectifs du Millénaire pour le développement. De larges pans des populations d'économies d'Asie de l'Est et du Sud sont passés au dessus du seuil de pauvreté. Et pourtant cette croissance n'a pas été équitable. Faute de pouvoir maintenir la croissance sur la durée, l'Afrique sub-saharienne reste à la traîne en dépit de la croissance économique. La vulnérabilité aux chocs économiques et au changement climatique menace les progrès réalisés à ce jour, en particulier dans les pays les moins avancés et dans les petits États insulaires en développement.

Même si le commerce est un facteur de croissance, l'ouverture de l'économie ne conduit pas à la croissance d'un coup de baguette magique. Certaines régions en développement, y compris l'Afrique subsaharienne, font partie des régions les plus intégrées à l'économie mondiale. Mais cela ne suffit pas à doper leur croissance. En l'absence des cadres de politique de base complémentaires, l'ouverture du commerce peut ne pas déboucher sur une augmentation des revenus et sur la création de richesses connexes.

Les pays en développement restent confrontés à des obstacles et à des coûts commerciaux plus élevés. Ceux-ci sont la résultante d'un certain nombre de facteurs, en particulier le manque de « connectivité », les lacunes de la réglementation, un climat d'affaires peu favorable ainsi que des infrastructures inefficaces. Pour palier ces insuffisances, un cadre de politique internationale favorable est nécessaire, de même que l'adoption de mesures concrètes à l'échelle régionale et nationale.

Moteurs de croissance commerciale

De nombreuses tendances se sont conjuguées pour favoriser la croissance du commerce mondial. Le chapitre 2 recense trois principaux moteurs de croissance : l'évolution technologique, la réforme politique et la compétitivité.

L'innovation technologique a abaissé les coûts des communications et amélioré la qualité et la disponibilité de l'information de par le monde. Elle a aussi permis une refonte totale des transports grâce à la conteneurisation, à l'abaissement du coût du transport aérien et à la réorganisation des réseaux de transport. L'expansion des plateformes de commerce électronique offre d'énormes débouchés aux petites entreprises et leur permet de surmonter leurs difficultés en les reliant aux marchés mondiaux.

Les réformes des politiques ont refaçonné le commerce. Les stratégies de croissance économique orientées vers l'extérieur adoptées par de nombreux pays en développement et anciennes économies planifiées ont favorisé la croissance. Les réformes opérées ont entraîné un abaissement du niveau moyen des droits de douane, une baisse des restrictions quantitatives, une simplification des structures tarifaires, la suppression des exemptions tarifaires et un recul de la taxation nette des produits agricoles. La politique commerciale est ainsi aujourd'hui plus ouverte et plus transparente que jamais par le passé.

Les négociations commerciales multilatérales et la conclusion de nombreux accords commerciaux bilatéraux et régionaux ont permis l'apparition d'une langue commune pour le commerce. Les organisations telles que l'ITC et la CNUCED ont joué un rôle clé dans le renforcement des institutions commerciales et du secteur privé dans les pays en développement pour satisfaire aux règles et règlements commerciaux mondiaux et régionaux. Parallèlement, les pays en développement se sont de plus en plus impliqués dans l'OMC et le secteur privé a pris une part plus active dans l'élaboration des règles commerciales internationales.

Avec l'assouplissement des restrictions commerciales traditionnelles, les mesures non tarifaires liées à des prescriptions réglementaires, administratives et de procédure sont devenues la principale source de restrictions commerciales pour les entreprises. Les normes privées destinées à protéger la santé des consommateurs et l'environnement sont elles aussi en hausse, créant un écheveau de réglementations que les entreprises des pays en développement ont peine à démêler. Par ailleurs, le secteur des services est confronté à d'importants obstacles au commerce, des obstacles plus élevés dans les pays en développement et qui entravent les possibilités de croissance du commerce.

Pour finir, le chapitre se penche sur le rôle de l'investissement étranger direct en tant que moteur de croissance dans le contexte des échanges le long de la chaîne d'approvisionnement mondiale. Il aborde la question de la compétitivité sous un angle plus vaste en étudiant différents facteurs et déterminants à l'échelle nationale. Ces vingt dernières années, la plupart des pays ont considérablement amélioré leur cadre de politique macroéconomique. Les dispositifs d'incitation microéconomique nécessaires pour doper la productivité et la croissance et tirer parti des avantages inhérents au système commercial mondial sont tout aussi importants.

De l'information commerciale au développement intégré du commerce

Le chapitre 3 retrace l'histoire de l'ITC, depuis ses modestes débuts il y a 50 ans en tant que « centre d'information commerciale collective ». Tout au long de son existence, l'ITC a alimenté le débat sur l'assistance technique liée au commerce et fait office de partenaire au développement pour les décideurs politiques, les institutions à vocation commerciale et les entreprises, en offrant des solutions concrètes et personnalisées. L'ITC a toujours été le pionnier de la promotion du commerce et du développement des exportations et il n'a cessé d'adapter ses services à mesure qu'évoluait l'environnement commercial. Le chapitre 3 résume l'assistance offerte par l'ITC dans quatre domaines de premier plan :

Intelligence commerciale et sur le marché

La fourniture d'informations commerciales exploitables aux exportateurs des pays en développement et la correction des asymétries en matière d'information commerciale était l'objectif premier ayant présidé à la création de l'ITC et est restée une de ses principales missions ces cinquante dernières années.

Appui institutionnel

Depuis sa création, l'ITC s'est vu confier un mandat unique : soutenir l'établissement et les activités des institutions d'appui au commerce ainsi que la formation de leur personnel.

Programmes axés sur les entreprises

Depuis les années 70, l'ITC participe à des programmes axés sur des produits et des secteurs, des marchés ou des fonctions transversales destinés à renforcer les capacités des petites et moyennes entreprises (PME) pour leur permettre de réussir sur les marchés internationaux.

Partenariats public-privé

Un des premiers enseignements tirés de l'évolution du commerce pendant la seconde moitié du vingtième siècle a été l'importance d'une coordination étroite entre les institutions publiques et les entreprises. L'ITC s'est attaché à faciliter ce processus au travers d'un éventail de programmes.

Tendances futures et incidences sur l'Aide pour le commerce

Le chapitre 4 traite des faits nouveaux qui vont affecter le commerce mondial dans les années à venir. Les futures réformes politiques et l'aide au développement du commerce devront tenir compte des trois tendances suivantes :

- La montée en puissance du «reste du monde». Les pays en développement, en particulier les grandes économies émergentes, vont élargir leur part dans l'économie mondiale en tant que marchés et que sources de biens et de services.
- Les chaînes d'approvisionnement et les réseaux internationaux de production seront le principal canal de production et de fourniture de biens et de services aux consommateurs.
- Les produits et services des technologies de l'information et de la communication meilleur marché et plus puissants permettront aux PME d'être plus présentes à l'échelle internationale et de mettre petites et grandes entreprises sur un pied d'égalité en termes d'information.

Le chapitre 4 met en évidence l'importance, pour être compétitif sur la scène internationale, d'une infrastructure adéquate et d'un environnement d'affaires efficient et transparent peuplé de fournisseurs de services compétitifs, en particulier dans le domaine des technologies de l'information et de la communication. Le chapitre fait valoir que les initiatives d'Aide pour le commerce devraient s'attacher à abaisser les coûts réels du commerce pour les PME et à améliorer leurs capacités de prendre part aux réseaux de production et aux chaînes de valeur internationales. Trois secteurs sont considérés comme particulièrement importants dans le cadre de l'Aide pour le commerce : les contraintes liées aux chaînes d'approvisionnement, les marchés à forte croissance et l'amélioration du taux de survie à l'exportation. Le chapitre contient cinq études de cas présentant le point de vue d'entreprises internationales sur les domaines prioritaires susceptibles de faciliter l'expansion des échanges commerciaux des PME dans les années à venir.

La réponse de l'ITC – Placer la barre plus haut

L'approche adoptée par l'ITC, axée sur le marché et les entreprises, conjuguée au pragmatisme et à la réactivité, est à l'origine de ses nombreux succès. Ces principes resteront la pierre de touche de l'assistance technique liée au commerce de l'organisation pour l'avenir. Le chapitre 5 explique comment dynamiques et nouvelles tendances influenceront sur les efforts de renforcement

de la compétitivité des PME et destinés à favoriser la croissance inclusive et durable dans les pays en développement. Quatre domaines d'intervention se démarquent :

Amélioration des capacités liées à l'offre

Les programmes d'assistance technique de l'ITC comprendront des solutions plus intégrées pour le développement du commerce. Ils s'attacheront à améliorer les capacités productives des PME tout en relevant les défis de l'approvisionnement, du financement et de l'investissement. Un soutien complémentaire sera offert pour faire face aux entraves liées aux politiques en vigueur et aux coûts commerciaux du transport, de la logistique et aux procédures à la frontière. Il visera par ailleurs à améliorer les capacités des institutions d'appui au commerce ainsi que les services qu'elles fournissent.

Exploitation de nouveaux débouchés commerciaux

L'ITC continuera à aider les exportateurs de pays en développement à tirer parti des débouchés commerciaux liés à la croissance rapide des marchés émergents. L'ITC aidera aussi les PME à diversifier leurs exportations sur divers segments de marchés liés aux chaînes de valeur mondiales et à ouvrir des marchés internationaux et régionaux.

Croissance à long terme

Si l'amélioration de la compétitivité d'un produit ou d'un secteur de service présente des avantages à court terme pour un pays, elle débouche rarement sur les transformations économiques et industrielles plus profondes qu'exigent une croissance et un développement à long terme. L'ITC s'attachera à encourager les changements structurels nécessaires au développement à plus longue échéance par le biais du commerce.

Encourager le commerce des services

L'ITC encouragera toujours davantage les parties intéressées à « penser commerce des services » et aidera les entreprises, les coalitions de fournisseurs de services et les décideurs politiques à exploiter l'énorme potentiel que recèle le commerce des services.

Faire plus et mieux

L'ITC ira au-delà de ce qui figure dans la présente publication. Mais il est une constante qui ne changera pas ; son attachement à faire du commerce un vecteur de développement socioéconomique durable et inclusif, conformément à sa mission sur le thème « Le commerce pour le bien de tous ».

Notre engagement à « faire plus et mieux » donnera le ton pour l'avenir et nous permettra de faire en sorte que dans les prochaines décennies, l'ITC reste la première source de solutions pour les PME souhaitant se lancer à l'international.

CHAPITRE 1

Réflexion sur cinq décennies de croissance

The background of the entire page is a blue-tinted image. It features a globe of the Earth in the lower right quadrant, resting on a grid of light blue lines. A dark blue line graph is overlaid on the grid, showing a sharp upward trend. The overall aesthetic is professional and data-oriented.

L'après Seconde Guerre mondiale s'est caractérisé par l'augmentation régulière et soutenue du commerce international. Exception faite de quelques épisodes de récession (essentiellement au début des années 80 suite aux chocs pétroliers de 1974 et 1979, et en 2009 suite à la crise financière mondiale) le commerce international a connu chaque année une croissance plus rapide que la production mondiale.

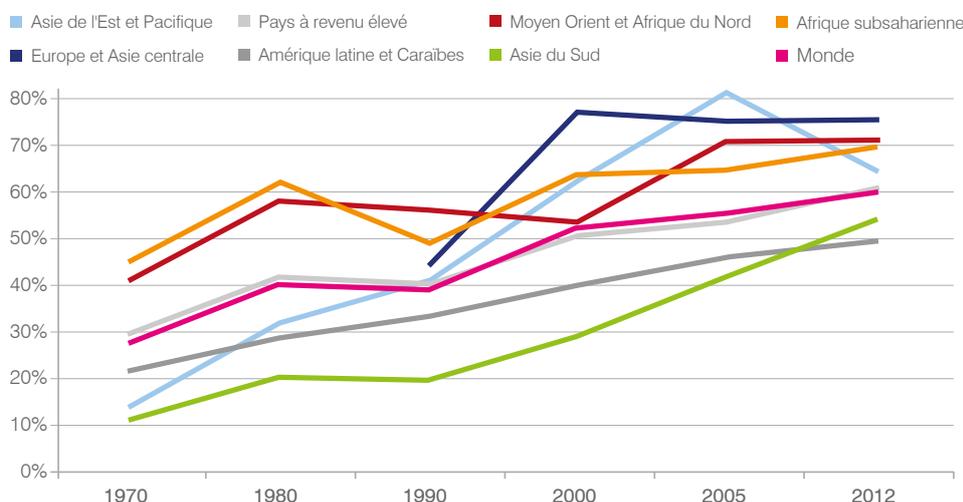
L'expansion du commerce mondial en quelques mots

Le commerce mondial a été multiplié par 27 entre 1950 et 2008, soit un taux de croissance trois fois plus élevé que celui du produit intérieur brut (PIB) mondial. En 2013, la valeur du commerce mondial de biens et de services franchissait la barre des \$E.-U. 22 trillions. Le ratio du commerce total au PIB à l'échelle de la planète était de 60% en 2012, contre 25% dans les années 60 (figure 1).

Le degré d'ouverture au commerce varie grandement d'un pays à l'autre et cette ouverture évolue avec le temps. Aujourd'hui, certaines régions en développement, notamment l'Afrique subsaharienne, sont plus intégrées à l'économie mondiale (intégration mesurée en fonction de la somme des exportations et des importations dans le PIB) que des pays à revenu élevé. La région la moins ouverte est celle de l'Amérique latine et des Caraïbes. La région la plus fermée en 1970, l'Asie du Sud, a vu son taux d'ouverture multiplié par quatre pour atteindre plus de 50% aujourd'hui. La région regroupant l'Europe et l'Asie centrale s'est ouverte rapidement entre 1990 et 2000, suite à l'effondrement de l'Union soviétique et au passage de la planification centralisée à l'économie de marché.

Figure 1. Le monde est plus ouvert au commerce

Le présent graphique retrace l'évolution de l'ouverture des économies au commerce depuis 1970. Il représente l'évolution en pourcentage du commerce dans le pays dans le temps, par région.



Source : Banque mondiale, base de données des Indicateurs du développement dans le monde.



L'éveil de l'Asie

Ces 50 dernières années, la croissance du commerce s'est accompagnée d'une augmentation des revenus réels par habitant à travers le monde. En d'autres termes, une croissance par habitant plus élevée signifie que davantage de personnes disposent d'un revenu au-dessus du seuil de pauvreté. Le commerce a contribué à réduire la pauvreté en particulier en Asie de l'Est et en Asie du Sud, des régions comptant de nombreux pays très densément peuplés tels que la Chine, l'Inde, le Bangladesh, le Pakistan, l'Indonésie, les Philippines et le Viet Nam.

Les pays de l'est asiatique enregistrent depuis le milieu des années 60 les taux de croissance réelle les plus élevés. Calculés en dollars des États-Unis constants de 2005, les revenus moyens par habitant dans cette région ont augmenté de 5% au moins pendant un demi siècle. En valeur réelle, cela signifie un bond de plus de 1 500% au cours de la période.

Si l'on prend uniquement les 20 dernières années – pour inclure l'Europe de l'Est et l'Asie centrale – l'est asiatique continue de surpasser le reste du monde en termes de croissance par habitant (augmentation d'environ 700%), suivie par l'Asie du Sud (220%) (Voir le tableau 1).

Bien que le revenu par habitant ait triplé en Asie du Sud au cours des 20 dernières années, le revenu annuel réel moyen par habitant reste très en deçà de celui de l'Asie de l'Est.

Par comparaison, au cours des 50 dernières années, le revenu réel par habitant en Afrique subsaharienne n'a augmenté que de 30% et celui des pays pauvres lourdement endettés d'à peine 10%. Ces performances médiocres s'expliquent par la conjugaison de facteurs aussi complexes que les conflits civils, la faiblesse des institutions et les politiques économiques inadaptées. Mais même ainsi, d'autres régions en développement moins affectées par les conflits et des politiques peu fiables sont restées très en retard par rapport à l'Asie de l'Est et du Sud¹.

Tableau 1. Revenus et commerce augmentent en parallèle

Si l'on compare le taux de croissance annuel moyen par habitant, par région (en dollars des États-Unis constants de 2005), on constate la progression de l'Asie de l'Est et du Sud depuis les années 70, ainsi que celle de l'Europe de l'Est et de l'Asie centrale depuis les années 90. La faible croissance par habitant dans d'autres régions est due à une croissance non pérenne.

| | 1965-70* | 1970-75* | 1975-80* | 1980-85* | 1985-90* | 1990-95* | 1995-2000* | 2000-2005* | 2005-12* | 1982-2012* | 2012 US\$** |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| GROUPES DE PAYS EN DÉVELOPPEMENT | | | | | | | | | | | |
| Asie de l'Est/Pacifique | 4.8 | 4.8 | 6.6 | 7.3 | 7.2 | 11.1 | 6.5 | 9.4 | 9.9 | 698 | 2 856 |
| Europe/Asie centrale | na | na | na | 3.1 | 1.7 | -4.7 | 3.1 | 6.5 | 3.4 | 70 | 4 727 |
| Amérique latine/ Caraïbes | 4.0 | 5.2 | 4.0 | -1.3 | -0.2 | 1.5 | 1.9 | 1.4 | 2.8 | 39 | 5 642 |
| Moyen Orient/Afrique du Nord | 6.3 | 6.5 | -0.3 | 1.7 | -2.0 | 1.3 | 3.3 | 2.8 | na | 44 | 2 381 |
| Afrique subsaharienne | 2.5 | 2.0 | 0.3 | -2.3 | -1.0 | -2.3 | 0.8 | 3.2 | 2.5 | 12 | 989 |
| Asie du Sud | 2.9 | 0.2 | 1.4 | 3.6 | 4.2 | 3.5 | 4.6 | 5.8 | 6.4 | 223 | 1 009 |
| Pays moins avancés | na | na | na | na | 0.5 | -1.2 | 2.8 | 4.7 | 4.2 | 60 | 518 |
| Pays pauvres lourdement endettés | 1.0 | 1.0 | -0.5 | -1.0 | -1.4 | -2.2 | 1.4 | 2.4 | 2.7 | 12 | 496 |
| Petits États des Caraïbes | na | na | 7.4 | -1.8 | 0.5 | 0.4 | 4.4 | 4.9 | 1.3 | 50 | 7 550 |
| Petits États insulaires du Pacifique | na | na | na | -1.5 | 1.6 | 1.8 | 0.4 | 1.5 | 0.2 | 21 | 2 563 |
| ÉTATS À REVENU ÉLEVÉ | 5.2 | 3.0 | 3.6 | 2.4 | 3.7 | 1.5 | 3.3 | 2.1 | 0.8 | 74 | 31 373 |
| MONDE | 3.9 | 2.1 | 2.6 | 1.2 | 2.3 | 0.8 | 2.5 | 2.0 | 1.3 | 55 | 7 732 |

* Évolution (%)

** PIB moyen par habitant

Source : Banque mondiale. Base de données des indicateurs du développement dans le monde.

La faible croissance par habitant est due à une incapacité à soutenir la croissance sur une longue période. Pendant les années 60 et 70, l'Amérique latine, le Moyen Orient et l'Afrique du Nord affichaient des taux de croissance semblables à ceux de l'Asie de l'Est. Mais cette croissance s'est effondrée pendant les années 80 et au début des années 90, conséquence d'une mauvaise gestion macroéconomique ayant entraîné une forte inflation et une charge de la dette excessive et intenable.

L'Asie du Sud et l'Asie de l'Est sont les seules régions en développement à avoir réussi à maintenir une croissance absolue du revenu par habitant sur toutes les périodes de cinq ans à partir de 1965. Depuis 2000 – nonobstant la crise financière de 2008-2009 – toutes les régions en développement ont enregistré une croissance positive. Celle-ci a été tirée par la demande des économies émergentes d'Asie de l'Est et d'Asie du Sud, ainsi que par les réformes de la politique économique menées dans les années 90.

Rééquilibrer l'économie mondiale

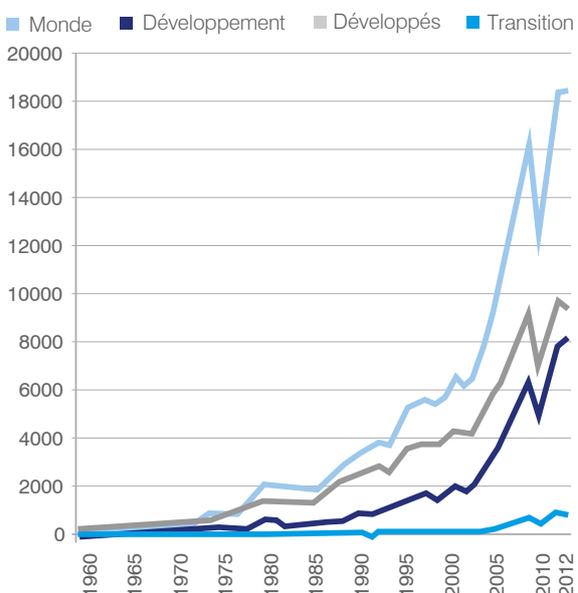
L'augmentation des revenus en Asie de l'Est et du Sud a favorisé le rééquilibrage de l'économie mondiale. En 1970, les pays en développement représentaient 16% du PIB mondial ; en 2011, leur part avait presque doublé pour atteindre 30%². Dans le même ordre d'idées, leur part dans les exportations mondiales de marchandises est passée de 22% en 1965 à 42% en 2012 (figure 2).

D'une manière générale, les pays en développement commercent davantage. Leurs échanges commerciaux avec d'autres pays en développement et économies en transition sont aussi plus importants. Avec l'expansion du commerce Sud-Sud, les exportations des pays à revenu élevé n'ont cessé de reculer. Près de la moitié (45% en 2012) du commerce de marchandises (exportations plus importations) est réalisée entre des pays en développement et des économies en transition³.

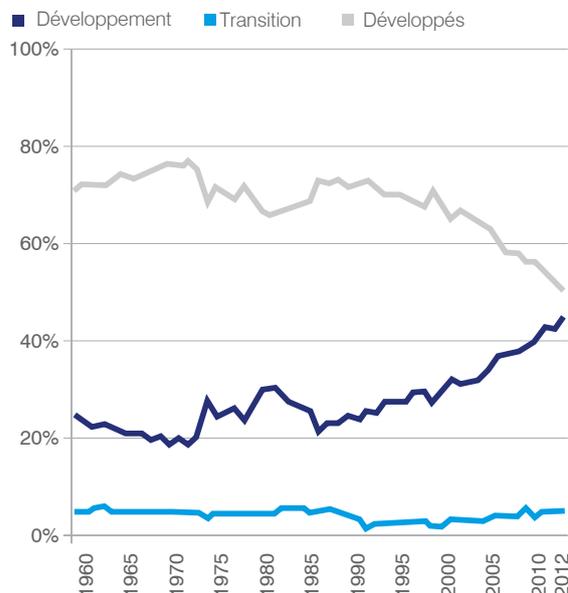
Figure 2. Les pays en développement gagnent des parts du marché mondial

Les exportations mondiales de marchandises ont fortement augmenté en valeur depuis les années 70. La part des pays en développement dans les exportations de marchandises continue de progresser.

Valeur des exportations mondiales de marchandises
\$E.-U. (en milliards)



Part des exportations mondiales de marchandises



Source : UNCTAD-STAT. <http://unctadstat.unctad.org/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=101>.

Les échanges commerciaux sont aussi plus importants sur les nouveaux marchés et les nouveaux produits. La valeur moyenne d'un envoi à l'exportation en provenance d'un pays à revenu moyen inférieur et à destination des BRIC (Brésil, Fédération de Russie, Inde et Chine) a augmenté de 444% entre 1996 et 2008, alors que celle d'un envoi à destination de pays à revenu élevé n'augmentait « que » de 180% (Haddad et Hoekman, 2010).

Au milieu des années 60, le commerce mondial était dominé par une poignée de pays développés. L'Allemagne, la France, le Japon, le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord et les États-Unis représentaient 50% du commerce de marchandises. La Chine restait pour ainsi dire portes closes.

Principaux exportateurs actuels

En 2012, la Chine était devenue le plus gros exportateur au monde avec une part de 13% des exportations mondiales de marchandises. En 2000, année de son accession à l'Organisation mondiale du commerce (OMC), la Chine représentait à peine 3,7% du commerce mondial. Cette part devait augmenter de 6,7 points de pourcentage au cours de la décennie suivante.

Mais la croissance du commerce mondial n'est pas l'apanage de la Chine – comme le montre la figure 2.

Si l'on considère les 28 pays de l'Union européenne comme un bloc (déduction faite des échanges intracommunautaires), l'UE est le principal exportateur (15%), suivi par la Chine (13%), et les États-Unis (11%). Ces trois entités sont aussi les plus gros importateurs mondiaux avec 45% des importations mondiales de marchandises.

Classés respectivement au 22^{ème} et au 19^{ème} rangs des exportateurs de marchandises, le Brésil et l'Inde sont des acteurs bien plus modestes de ce commerce. Ils sont loin derrière le quatrième pays membre des BRIC, la Fédération de Russie, le huitième exportateur de marchandises au monde⁴.



La croissance du commerce et sa diversification varient grandement d'un pays à l'autre. L'Afrique subsaharienne reste très dépendante des ressources naturelles et des produits agricoles. Il en va de même, dans une moindre mesure, de nombreux pays d'Amérique latine, du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, ainsi que de la Communauté des États indépendants (ancienne Union soviétique) (figure 3) où le secteur manufacturier ne représente, en moyenne, pas plus de 20-25% des exportations de marchandises.

Bien que la politique commerciale ait profondément changé partout, les pays les plus pauvres restent confrontés à des obstacles et à des coûts commerciaux plus élevés. Cette situation reflète le manque de « connectivité », les lacunes réglementaires, un climat d'affaires défavorable et l'insuffisance des infrastructures.

L'essentiel de l'Afrique ne s'est pas tourné vers les chaînes d'approvisionnement internationales, la spécialisation verticale et les échanges intrasectoriels ; tels sont les moteurs de la croissance du commerce dans l'est asiatique, au Mexique, en Turquie, ou en Europe centrale et orientale. Les pays africains sont des négociants actifs – le ratio des échanges commerciaux par rapport au PIB dépasse fréquemment les 60%. En Afrique, le commerce a ceci de particulier qu'il concerne essentiellement les ressources naturelles et les produits agricoles, et que les échanges commerciaux intra-régionaux y sont très limités (moins de 10%)⁹. Le commerce informel y est important, de sorte que les chiffres réels sont sûrement bien plus élevés, mais ces échanges portent essentiellement sur des articles de faible valeur telles les denrées alimentaires. Bien qu'importants pour le bien-être des populations – ces échanges commerciaux dégagent des revenus pour les petits négociants (souvent des femmes) – ce n'est pas ce type de spécialisation qui a favorisé la croissance dans d'autres régions du monde.

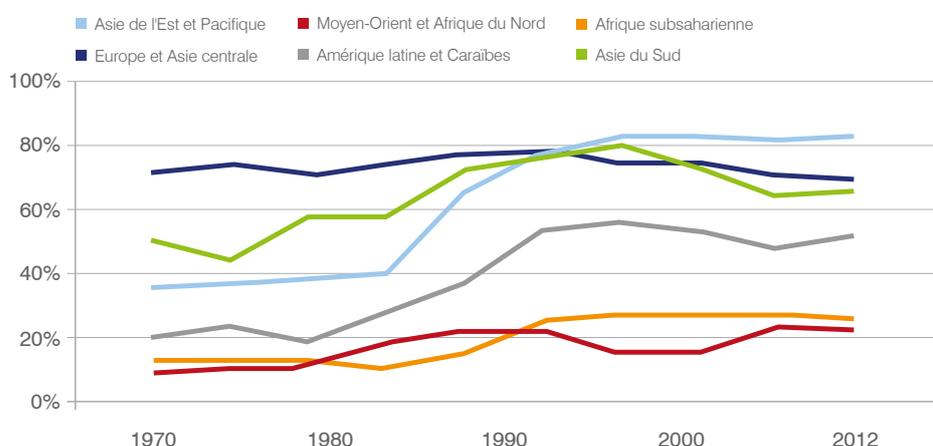
Des réformes de politique complémentaires sont nécessaires pour tirer parti de l'ouverture de l'économie aux échanges commerciaux. Nombre d'études (Haltiwanger, 2001, par exemple) sont parvenues à la conclusion que les obstacles à l'entrée et à la sortie des entreprises empêchent la réaffectation des ressources (capital, main-d'œuvre) qui pourrait permettre à une nation de profiter de l'ouverture de son économie. Les politiques adoptées ne devraient pas empêcher les investisseurs et les travailleurs de se tourner vers les secteurs plus productifs (rentables). Pour pouvoir dire que le climat d'investissement et l'environnement d'affaires sont bons, l'accès aux services publics et privés de base est indispensable pour que les entreprises soient compétitives. Ces services sont un élément essentiel de l'environnement propice à l'emploi productif et qui permette de créer et de développer des entreprises. L'enseignement, l'énergie et l'accès aux financements sont autant d'exemples de domaines dans lesquels des politiques complémentaires doivent absolument être adoptées.

L'objet des échanges commerciaux change de par le monde

Aujourd'hui, ce sont les produits manufacturés qui dominent le commerce mondial (de 65% à 70% de tous les échanges commerciaux de marchandises) (figure 3). Cette évolution a été marquée dans la plupart des régions en développement pendant les années 80 et 90. Les régions de l'Afrique subsaharienne, du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord demeurent de gros importateurs nets de produits manufacturés, spécialisés qu'ils sont dans les carburants, les ressources naturelles et les produits agricoles (figure 4).

Figure 3. Le secteur manufacturier se taille une part plus importante du commerce mondial

La part des produits manufacturés dans les exportations totales de marchandises a augmenté en pourcentage depuis 1970, alors que celle des produits agricoles diminuait.



Source : Banque mondiale, base de données des Indicateurs du développement dans le monde.

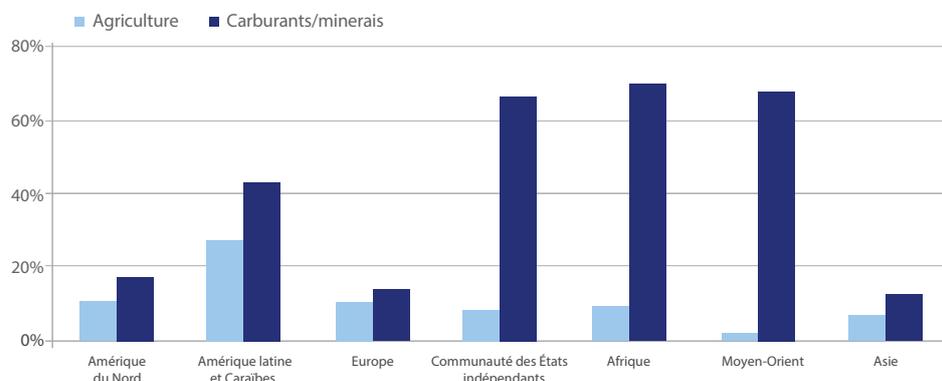
Les produits agricoles non transformés représentent aujourd'hui moins de 2% de l'ensemble du commerce des marchandises contre près de 9% au début des années 60. Les exportations de denrées alimentaires, produits transformés compris, sont passées à 8,5% du commerce mondial de marchandises en 2012 contre 22% au milieu des années 60. Cependant, l'essentiel des exportations des économies en développement consiste en des denrées alimentaires et en des ressources naturelles, les exportations de produits agricoles restant très importantes pour de nombreux pays.

Le commerce mondial des produits agricoles a régulièrement augmenté depuis les années 60 pour s'accroître pendant les années 2000, reflétant les revenus plus élevés des économies émergentes et l'augmentation des prix des denrées alimentaires (voir le premier panneau de la figure 5).

Au cours des cinquante dernières années, le panier de produits agricoles échangés a considérablement évolué. La part des produits transformés de plus grande valeur s'est accrue, alors que la part des produits de base traditionnels reculait (deuxième panneau de la figure 5).

Figure 4. Instantané des exportations actuelles de produits agricoles et de ressources naturelles

Le secteur agro-industriel ne représente aujourd'hui qu'une petite part des échanges commerciaux, même s'il demeure très important pour certains pays. Pour nombre de pays en développement les ressources naturelles constituent une partie importante du commerce de marchandises.



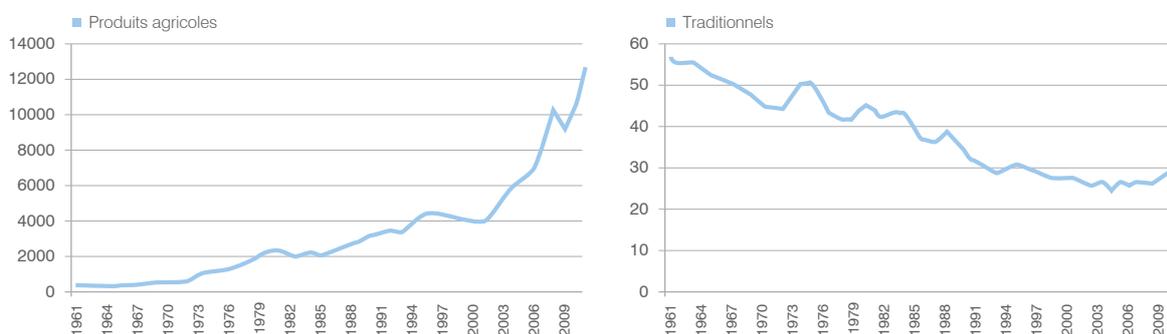
Source : Banque mondiale, base de données des Indicateurs du développement dans le monde.

Les échanges de produits agricoles, tout comme ceux de produits manufacturés, tournent souvent autour de chaînes de valeur mondiales, les produits de base étant transformés dans d'autres pays. Cette tendance est en partie le reflet des politiques commerciales. À titre d'exemple, les pays imposent souvent des droits de douane plus élevés sur les produits transformés que sur les matières premières (Michalopoulos et Ng, 2013), ce qui a une incidence sur la localisation des activités à valeur ajoutée. Les prescriptions relatives à l'étiquetage du pays d'origine et la réglementation en matière de traçabilité ont aussi une incidence sur l'organisation des chaînes d'approvisionnement.

D'une manière plus générale, les chaînes de valeur agro-industrielles sont conçues en fonction de la disponibilité et de la qualité des services allant du contrôle de la qualité à l'assurance et à la distribution, en passant par la logistique et les installations de stockage. Ces services revêtent une importance particulière pour les denrées périssables.

Figure 5. Les denrées alimentaires transformées dominent le commerce de produits agricoles

Valeur et composition des échanges mondiaux de produits agricoles, 1960-2011.



Source : Calculs de l'auteur, à partir de la base de données FAOSTAT de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture.



Tendances en mutation en matière de denrées alimentaires et d'énergie

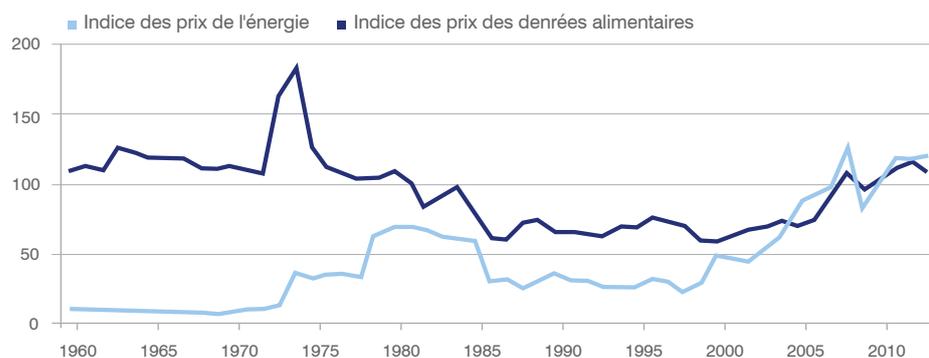
Les prix mondiaux des denrées alimentaires et de l'énergie ont été marqués par des périodes de volatilité. Pendant les années 70, tant les prix de l'énergie que ceux des denrées alimentaires ont flambé pour ensuite diminuer progressivement avant de se stabiliser dans les années 80 et 90. Après 2000, les prix mondiaux des denrées alimentaires et de l'énergie ont à nouveau connu une augmentation rapide (figure 6). Cette augmentation était le reflet de la progression des revenus et de la demande dans les pays en développement, ainsi que des politiques relatives au changement climatique et connexes, telles qu'encourageant la production de certains biocarburants sur des terres qui auraient autrement été utilisées pour cultiver des denrées alimentaires.

En principe, l'augmentation des prix des denrées alimentaires devrait bénéficier aux agriculteurs et aux communautés rurales, bien que ces retombées positives soient en partie compensées par le coût plus élevé de l'énergie. Les pays membres de l'OCDE ont bloqué les prix mondiaux de plusieurs produits de base en pratiquant des taux de protection plus importants pendant l'essentiel de ces cinquante dernières années. Il s'agissait notamment de droits de douane plus élevés et d'autres mesures à la frontière ainsi que de subventions à la production ayant entraîné une augmentation de la production et de l'offre à l'exportation.

La récente envolée des prix mondiaux des denrées alimentaires est la corollaire de la diminution progressive des politiques ayant un effet de distorsion de la production dans les pays riches, et a contribué à compenser les effets de l'élimination de ce soutien aux agriculteurs. Si pour les producteurs de pays en développement cette augmentation des prix est une aubaine, elle est préjudiciable aux consommateurs, notamment aux foyers pauvres.

Figure 6. Volatilité des prix des denrées alimentaires et de l'énergie

L'indice des prix des denrées alimentaires et des combustibles fossiles se caractérise par des pics instables et une récente augmentation. (Cet indice 1960-2012 est ajusté en \$E.-U. constants de 2010 pour permettre une comparaison dans le temps ; 2010 = 100.)



Source : Banque mondiale. Fiche de données sur les prix des produits de base, mars 2014.



Les chaînes d'approvisionnement modifient la structure du commerce

À l'origine de la montée en flèche de la part des produits manufacturés dans le commerce mondial se trouve l'envolée des échanges d'intrants intermédiaires, de composants et de services entrant dans le produit fini. La baisse des coûts du transport et des communications permet aux entreprises de disperser leurs « lignes de production » à travers le monde (Baldwin, 2014) et de concevoir des chaînes d'approvisionnement dans lesquelles les différents maillons de la chaîne de production peuvent se situer dans des entreprises de pays différents. Les matériaux et composants sont transformés ou les services fournis - d'où l'ajout de valeur - dans de multiples pays faisant partie de la chaîne d'approvisionnement. En situant les activités (d'approvisionnement) et les tâches à réaliser dans des pays différents en fonction de leurs avantages comparatifs, le coût de production total s'en trouve réduit.

Le passage au commerce le long de la chaîne d'approvisionnement signifie que le commerce se résume de moins en moins à « expédier et à passer à autre chose ».

Le passage au « commerce le long de la chaîne d'approvisionnement » signifie que le commerce se résume de moins en moins à « expédier et à passer à autre chose » – à savoir une vente à un acheteur que l'entreprise ne connaît pas et avec lequel elle n'a plus de raison de rester en contact une fois la transaction achevée. Le commerce fait de plus en plus partie intégrante du processus de production d'un bien ou d'un service. Plutôt que de réaliser l'essentiel des étapes du processus de production dans une usine, il est aujourd'hui possible de concevoir et d'exploiter une ligne de production disposant d'installations situées dans différents pays.

Le commerce le long de la chaîne d'approvisionnement est tributaire de la circulation transfrontières des capitaux et du savoir, la technologie et le savoir-faire nécessaires à la réalisation de nombreuses activités étant souvent spécifiques à une entreprise. La valeur mondiale du stock d'investissement étranger direct (IED) a été multipliée par plus de six au cours de la décennie écoulée. Cet IED n'est de loin pas entièrement consacré aux chaînes d'approvisionnement. Les ventes locales par des entreprises étrangères (sociétés apparentées à des entreprises ayant leur siège dans un autre pays) ont atteint quelque \$E.-U. 26 trillions en 2012, contre \$E.-U. 18 trillions pour le commerce mondial de marchandises. L'essentiel de l'IED est influencé par le marché. Mais sans l'augmentation massive des flux d'IED transfrontières de ces dernières années, les réseaux de chaînes d'approvisionnement seraient bien moins étendus.

La part des produits manufacturés dans le total des exportations de marchandises des pays en développement se situait à 30% en 1985, contre environ 70% aujourd'hui.

Le commerce le long de la chaîne d'approvisionnement et l'IED sont la clef de l'augmentation de la part des produits manufacturés dans le total des exportations de marchandises de pays en développement, laquelle est passée d'à peine 30% en 1985 à environ 70% aujourd'hui. Ces échanges commerciaux sont en grande partie intrasectoriels et intra-régionaux. À titre d'exemple, la moitié environ de toutes les exportations de produits manufacturés de l'est asiatique est destinée à d'autres économies de l'est asiatique, souvent dans le cadre d'une chaîne d'approvisionnement. Depuis les années 90, le ratio des échanges intrasectoriels dans les pays en développement et les économies en transition à forte croissance a dépassé les 50%.



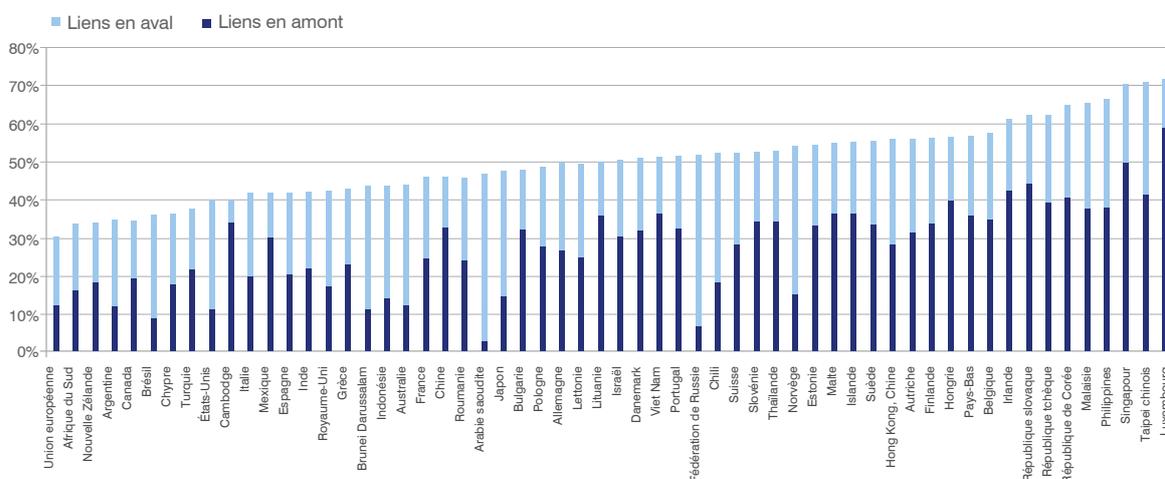
Il s'agit d'un changement radical par rapport à la configuration des échanges des années 60, lorsque les flux étaient davantage déterminés par des avantages comparatifs tout théoriques, les pays échangeant des produits finaux à forte intensité de facteurs de production dont le pays se trouvait doté.

Autre changement connexe : les importations représentent une part croissante de la valeur totale d'un produit donné – de 25% à 40% ou plus, pour les petites économies ouvertes intégrées aux chaînes d'approvisionnement. La figure 7 contient des données relatives au commerce le long de la chaîne d'approvisionnement pour un certain nombre de pays, ventilées en deux catégories : intrants importés utilisés pour produire à l'exportation (« liens en amont ») et exportations de produits intermédiaires transformés dans le pays importateur puis réexportés vers un pays tiers (« liens en aval »).

L'ampleur des liens en amont et en aval varie selon les pays (figure 7), tout comme la part des réseaux de chaînes d'approvisionnement dans le commerce total. Les différences constatées sont en partie fonction de la taille de l'économie et du niveau de développement. L'Union européenne est une entité économique géante (28 pays), de sorte que les entreprises peuvent s'approvisionner en de nombreux intrants dans d'autres pays de l'UE, des échanges qui ne sont pas comptabilisés comme des échanges transfrontières. C'est pour cette raison que si l'on considère l'UE dans son intégralité, la part du commerce le long de la chaîne d'approvisionnement y est moins importante que si l'on prend chaque État membre de l'UE.

Figure 7. Essor du commerce le long de la chaîne d'approvisionnement

Ce graphique de 2009 montre que les réseaux de chaînes d'approvisionnement représentent une part importante de l'ensemble du commerce. Dans les économies de grande envergure le commerce le long des chaînes d'approvisionnement externes est moins développé. À titre d'exemple, l'UE constitue ses propres chaînes de valeur, lesquelles ne sont pas comptabilisées dans le commerce transfrontières.



Source : Organisation de coopération et de développement économiques, 2013.

Les pays très éloignés des centres de demande et d'activité économiques sont moins impliqués dans les chaînes d'approvisionnement du fait des coûts du transport - la Nouvelle Zélande en est l'exemple type. La faible implication dans les chaînes d'approvisionnement peut aussi découler d'une politique délibérée. Ainsi, si un pays impose des obstacles au commerce élevés ou adopte des politiques industrielles qui compliquent ou relèvent le coût de l'importation de pièces ou de composants, les investisseurs peuvent renoncer à y investir.

Le commerce le long de la chaîne d'approvisionnement ouvre le secteur manufacturier aux pays à faible revenu en permettant aux entreprises de se concentrer sur des tâches spécifiques pour fabriquer un produit. Les chaînes d'approvisionnement permettent aux entreprises, même dans les pays très pauvres, de fournir des services aux entreprises de premier plan sur le marché mondial.

Dans les années 60, les flux commerciaux étaient souvent déterminés par des avantages comparatifs tout théoriques. Aujourd'hui, ils sont davantage fonction des chaînes d'approvisionnement.

Les chaînes d'approvisionnement sont importantes pour les pays à faible revenu, y compris ceux qui ne pratiquent pas (encore) la production industrielle. Nombre de pays en développement fournissent des ressources, tels des minerais, et des produits agricoles utilisés comme intrants de base dans un large éventail de chaînes de valeur. De nombreuses possibilités s'offrent aux gouvernements et aux milieux d'affaires de tirer parti des infrastructures bâties pour produire et transporter ces marchandises – pour faciliter l'utilisation des réseaux ferrés et routiers par d'autres secteurs.

Les entreprises des pays en développement sont parfaitement en mesure de tirer parti des chaînes de valeur internationales – que ce soit en tant que fournisseurs de denrées alimentaires aux gros détaillants internationaux après qu'ils sont entrés dans le pays, ou en tant que fournisseurs d'intrants intermédiaires spécialisés tirant parti des avantages comparatifs régionaux⁶.

La part de la valeur totale d'un produit final ajoutée par les activités de transformation dans un pays en développement à faible revenu est généralement modeste. Et pourtant les emplois et les revenus dégagés par la participation aux chaînes d'approvisionnement peuvent être substantiels et générer des avantages indirects considérables grâce à l'augmentation de la demande de biens et de services locaux.

Au fil du temps, à mesure que les pays acquièrent de l'expérience du commerce le long des chaînes d'approvisionnement, les entreprises les plus productives voient augmenter la part de la valeur totale générée localement – comme ce fut le cas en Chine et dans d'autres pays d'Asie de l'Est ayant ouvert leurs économies dans les années 80, comme le Taipei chinois, ainsi que des pays tels que la Turquie, la Pologne et la République tchèque (Timmer et al., 2013).

Les services se glissent dans la chaîne d'approvisionnement

La production de services est passée d'environ 55% du PIB mondial au milieu des années 70 à environ 70% aujourd'hui. Les services sont aussi importants pour l'emploi, les coûts industriels, ainsi que pour les stocks et flux d'IED (Francois et Hoekman, 2010).

La part des services dans le PIB dépasse la moyenne mondiale de 70% dans de nombreuses économies. Mais seule une petite partie – 20% environ de l'ensemble de la production de services – fait l'objet d'échanges commerciaux. Ce chiffre est peu élevé en comparaison des marchandises, secteur dans lequel les ratios d'ouverture se situent autour de 60% ou plus pour de nombreux pays.

Les services échangés sont moins nombreux car nombre de services ne sont pas négociables, en dépit des progrès des technologies de l'information et de la communication. Fournisseurs et consommateurs doivent souvent se trouver au même endroit en même temps. Vendre des services à des ressortissants étrangers (en d'autres termes, faire du commerce) exige souvent des installations de production à l'étranger. Il n'est donc guère surprenant que plus de 60% du stock d'IED mondial se situe dans les secteurs de services. Si les ventes de services par des sociétés affiliées à des entreprises étrangères sont englobées dans le commerce total de services, l'importance relative des services dans le commerce mondial connaît une augmentation marquée⁷.



Les échanges transfrontières de services se situaient autour de \$E.-U. 4,3 trillions en 2012, soit environ 20% du commerce mondial. La part des services dans les échanges transfrontières mondiaux est restée remarquablement stable depuis les années 80, entre 20% et 25%. Cet état de fait s'explique notamment par la modification de la composition du commerce des services, la part des services commerciaux, tels que les services fournis aux entreprises et liés aux technologies de l'information, étant en augmentation, et la part des services plus traditionnels tels que le transport étant en recul. Par ailleurs, bien que le commerce total des services ait progressé rapidement, il en est allé de même du commerce de marchandises - tiré par l'augmentation du commerce le long de la chaîne d'approvisionnement.

Les services représentent environ 45% de la valeur totale des marchandises exportées.

Et pourtant, une proportion importante du commerce brut total de marchandises utilise des services. Le commerce des services s'effectue souvent de manière indirecte, incarné dans des individus ou incorporés dans des biens matériels. Une grande partie de la valeur des marchandises reflète la valeur des services utilisés pour les produire. À mesure que les pays s'enrichissent, la part des services dans le PIB et l'emploi augmente. Ce phénomène s'accompagne d'une augmentation de la part des services dans la valeur des produits (services fournis aux entreprises ; services d'intermédiation et du savoir tels la recherche et développement, la conception et l'ingénierie ; services de transport et de logistique ; et services financiers). Même pour les pays à revenu faible ou moyen, les services représentent une part importante de la production et de la valeur ajoutée aux marchandises échangées.

Les secteurs des services représentent plus de la moitié de la valeur de l'ensemble des exportations des États-Unis, du Royaume-Uni, de la France, de l'Allemagne et de l'Italie. Ils entrent par ailleurs pour beaucoup (généralement un-tiers) dans la composition d'une large gamme de produits manufacturés (figure 8). L'importance des services dans le commerce mondial laisse à penser qu'ils devraient être au cœur des discussions sur la stratégie commerciale nationale et des négociations internationales car les obstacles au commerce et à l'investissement dans les services ont une incidence négative sur les résultats et le potentiel des chaînes de valeurs.

Les services, clé de la compétitivité

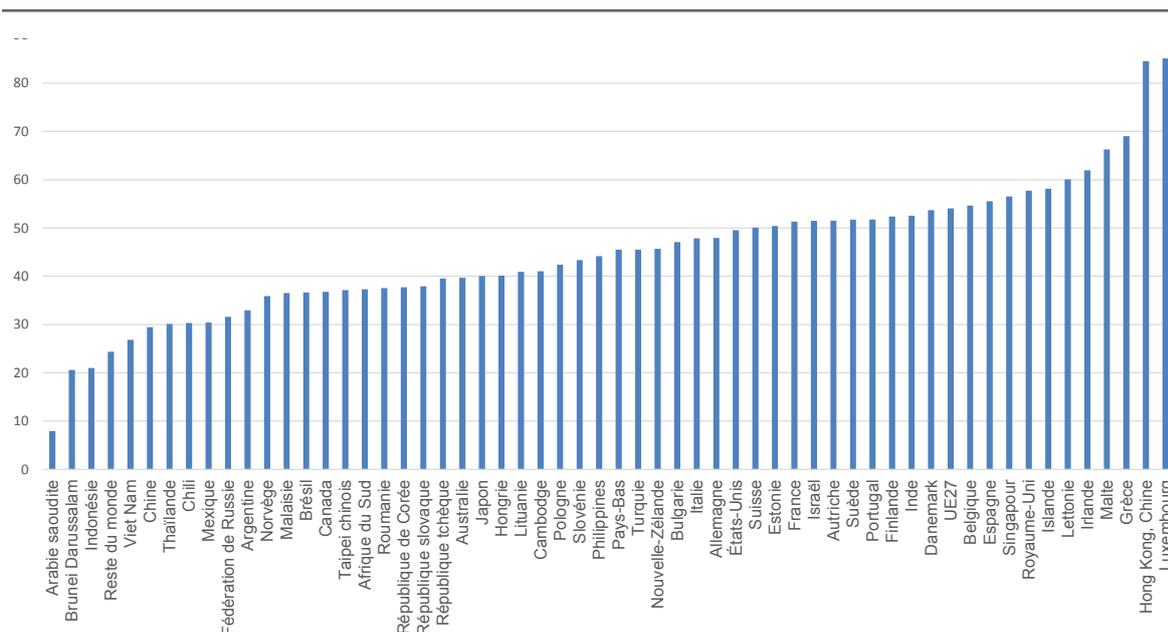
La capacité des entreprises de prendre part au commerce mondial dépend de leur accès aux services de télécommunications, de transport, financiers et autres services fournis aux entreprises, tels les services comptables et juridiques. Les services dont le coût est élevé ou dont la qualité est médiocre font l'effet d'une taxe pour les exportateurs et pèsent, en dernière analyse, sur la croissance et la réduction de la pauvreté. Si les entreprises n'ont pas accès à des intrants de services fiables et à un prix compétitif, elles sont contraintes d'offrir leurs marchandises ou leurs services à un prix plus élevé. Il se peut alors qu'elles se trouvent dans l'impossibilité de pénétrer les marchés d'exportation.

Pour de nombreuses entreprises de pays en développement, le coût du transport intérieur et international, les frais de transaction connexes et les prescriptions administratives sont supérieurs aux droits de douane prélevés à l'importation.

Les coûts de transport élevés tirent les prix vers le bas et relèvent les prix livrés à l'importation. Les branches d'activité qui exportent et dont les coûts de transport sont élevés sont contraintes

à pratiquer des salaires inférieurs ou d'accepter un retour sur capital inférieur. À titre d'exemple, les taux de fret pour l'Afrique subsaharienne sont souvent bien plus élevés que dans d'autres pays et sont à l'origine des piètres performances commerciales et de la pauvreté de la région. Ces taux élevés s'expliquent notamment par la faiblesse des infrastructures et des politiques défectives. À titre d'exemple, les politiques ayant pour effet de limiter la concurrence et le choix, tels les dispositifs de réservation de fret (réserver une portion du transport de fret à sa flotte nationale) ou les restrictions à l'entrée dans le secteur du transport aérien représentent un coût supplémentaire pour les chargeurs. En outre, ce qui est peut-être plus important encore, elles limitent la capacité, empêchant ainsi de développer la production des biens pour lesquels il existe une demande à l'exportation.

Figure 8. Part des services dans la valeur ajoutée totale des exportations, 2009



Source : Base de données OCDE/OMC sur le commerce en valeur. <http://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=47807>

Les services pour réussir à l'exportation

La réussite affichée par plusieurs pays qui sont parvenus à élargir leurs exportations de fleurs, de fruits et de légumes frais atteste des énormes possibilités offertes lorsque les services de transport et les services connexes sont efficaces. Des pays d'Amérique latine, d'Afrique de l'Est et d'Afrique de l'Ouest ont vu leurs exportations de fleurs, de fruits et de légumes frais augmenter de manière substantielle à destination des États-Unis et de l'Europe. Cette progression résulte des investissements consentis dans la chaîne d'approvisionnement qui permettent de récolter, de conditionner et d'expédier les produits frais par voie aérienne pendant la nuit vers les principaux marchés.

Gouvernements et entreprises doivent conjuguer leurs efforts pour recenser les maillons manquants de la chaîne de valeur et voir comment les créer.

Investisseurs et entreprises savent souvent quels sont les ingrédients de la réussite à l'exportation mais ne peuvent exploiter les débouchés offerts parce qu'un ou plusieurs maillons de la chaîne d'approvisionnement manquent.



Pour pouvoir bénéficier des chaînes de valeur de l'agroalimentaire, il faut plus que des produits agricoles de qualité. Des services logistiques intérieurs efficaces sont aussi nécessaires (emballage, distribution, transport et entreposage frigorifique le cas échéant) ainsi que des services de transport compétitifs, fiables et réguliers. Gouvernements et entreprises doivent conjuguer leurs efforts pour recenser les maillons manquants le long des chaînes vitales et voir comment y remédier.

La concurrence est généralement le moyen le plus efficace d'abaisser les coûts moyens, d'améliorer la qualité et d'élargir l'éventail de services dont ont besoin les entreprises, tous secteurs confondus, pour soutenir la concurrence. Les gouvernements doivent aussi prendre des mesures pour faire face aux contraintes auxquelles ils sont confrontés ou fournir des services publics. Les petites entreprises ont besoin d'infrastructures et de services publics de qualité. Elles sont totalement tributaires des services qu'elles doivent acheter sur le marché ou des services publics. Par définition, les petites entreprises n'ont en effet pas la capacité de remédier aux lacunes comme le pourraient les grandes entreprises.

Les services peuvent, bien entendu, aussi être exportés directement. Un exemple important à cet égard est celui du tourisme. Les dépenses touristiques dans un pays portent sur un éventail de produits – comme l'artisanat – et les services (hôtellerie, restauration, transport) ; les services représentent généralement l'essentiel de ces dépenses.

Les chaînes de valeur touristiques sont extrêmement importantes du fait de la grande variété d'intrants requis, lesquels vont des travailleurs de l'hôtellerie aux guides touristiques, en passant par les agents de voyage. Le tourisme recèle un gros potentiel de liens en amont (achat de produits frais locaux de préférence à leur importation, par exemple) – et de liens en aval (demande croissante de services médicaux que les touristes se seraient autrement procurés dans leur pays).

NOTES FINALES

1. L'évolution de l'intensité du commerce est fonction des réformes de politique générale et de la technologie, abordées au chapitre 2.
2. Les pays en développement couvrent ici cinq groupes régionaux tels que définis par la Banque mondiale : Afrique subsaharienne, Moyen-Orient et Afrique du Nord, Amérique latine et Caraïbes, Asie du sud et Asie de l'Est/Pacifique.
3. Les économies en transition s'entendent des anciennes économies planifiées de l'ex-Union soviétique et d'anciens pays socialistes d'Europe de l'Est passés à l'économie de marché à la fin des années 80.
4. Le Mexique exporte et importe davantage que le Brésil. L'Inde est un acteur bien plus important du commerce des services, se classant en cinquième position en termes d'exportation et d'importation (la Chine se classe en troisième position derrière l'Union européenne et les États-Unis).
5. Voir Brenton et Izik (2012).
6. Les chaînes de valeur mondiales (régionales) font l'objet d'un nombre important et croissant de publications. Voir, par exemple, Baldwin (2014), Olivier Cattaneo, Gary Gereffi et Cornelia Staritz, eds. (2010). *Global Value Chains in a Postcrisis World : A Development Perspective*. Washington, D.C. : Banque mondiale, et Lee, Gereffi et Barrientos (2011).
7. En supposant que les services représentent la moitié de ces échanges (ils représentent plus de 60% du stock mondial d'IED), on peut en déduire que la valeur des ventes de services par les sociétés affiliées pourrait se situer autour des \$E.-U. 13 trillions. Voir François et Hoekman (2010).



CHAPITRE 2

Les moteurs de la croissance des échanges commerciaux

Si de nombreux facteurs ont influencé la croissance des échanges commerciaux mondiaux, deux se détachent néanmoins des autres : le progrès technologique et la réforme de la politique économique.

La technologie a remodelé les échanges commerciaux

Depuis le début des années 60 de nombreux progrès technologiques ont façonné les échanges commerciaux. Grâce à ces progrès, les PME peuvent se connecter aux marchés régionaux et mondiaux bien plus facilement que par le passé.

Des communications plus rapides et moins coûteuses

Parmi les nombreux progrès intéressant le commerce figurent ceux qui ont permis une baisse marquée des coûts des télécommunications. Le coût d'un appel téléphonique transatlantique entre le Royaume-Uni de Grande Bretagne et d'Irlande du Nord et les États-Unis, par exemple, est passé de 3 livres britanniques en 1965 (soit l'équivalent de 48 livres sterling actuelles) à pour ainsi dire zéro aujourd'hui pour les utilisateurs de services de voix sur IP. Mais le progrès technologique a fait plus qu'abaisser les coûts. De nouveaux produits et services ont énormément amélioré la qualité des communications longue-distance, notamment la vidéoconférence.





Restructuration radicale du secteur des transports

Les capacités et le coût des déplacements de marchandises et de personnes sur de longues distances ont également considérablement changé. Parmi les changements enregistrés depuis les années 60 et qui ont permis d'abaisser les coûts de transport unitaires figurent :

- **La conteneurisation** – L'utilisation généralisée de conteneurs de taille standard et de porte-conteneurs toujours plus grands pour le transport ;
- **Le transport combiné aérien/maritime/terrestre** – On parle de trafic roulier, de transport multimodal ;
- **L'amélioration du transport aérien** – Développement des gros porteurs et des réacteurs ;
- **L'innovation en matière d'organisation** – Réseaux interconnectés pour les compagnies aériennes, le transport de fret et les services de livraison expresse, entre autres.

L'abaissement des coûts unitaires et l'amélioration de la qualité des services de transport (comme par exemple avec les conteneurs réfrigérés), ont permis de commercialiser les légumes, les fruits et le poisson frais sur de longues distances.

La conteneurisation a rendu la gestion des systèmes de production, la logistique et les échanges beaucoup plus efficaces. Les distances ont été réduites. Les petites et moyennes entreprises (PME) ont ainsi davantage de possibilités pour prendre une part active aux échanges commerciaux – même si les exigences de compétitivité le long des chaînes de valeur mondiales sont devenues plus complexes.

C'est le transport aérien qui a connu les plus gros changements, pas le transport maritime. Il représente une petite part en volume, mais une part beaucoup plus grande en valeur des produits manufacturés.

Ce n'est pas tant dans le transport maritime que dans le transport aérien que les coûts d'expédition ont grandement évolué (Hummels et Schaur, 2013). L'abaissement des coûts unitaires du transport aérien a permis l'expédition de produits de grande valeur et d'un poids relativement modeste, qu'il s'agisse d'électronique autant que de fleurs fraîches. Les recettes du transport aérien par tonne-kilomètre ont chuté entre 1955 et 2004, passant de \$E.-U. 3,87 à \$E.-U. 0,30 (mesurées en dollars des États-Unis de 2000). C'est après l'adoption des avions à réaction par l'aviation civile que les recettes ont le plus chuté (et que les coûts ont diminué) (Hummels, 2007).

Le transport aérien ne représente qu'une petite part du volume de marchandises transportées à l'échelle internationale ; et pourtant il représente une part bien plus grande en valeur du commerce international de produits manufacturés. Il n'existe pas de données exhaustives à l'échelle de la planète mais, en valeur, environ 50% des exportations de marchandises sont expédiées par voie aérienne.

Les pays sans littoral ont besoin de services de transport aérien efficaces, les coûts du transport par voie terrestre y étant plus élevés que dans les pays côtiers.

Pour de nombreuses économies en développement sans littoral confrontées à des coûts de transport par voie terrestre plus élevés, l'efficacité du transport aérien revêt une importance particulière. Selon la Banque mondiale, plutôt que d'encourager la libre entrée dans le secteur des services de fret aérien, certains gouvernements de pays sans littoral d'Afrique imposent des politiques restrictives qui entraînent un renchérissement du coût du transport aérien (Borchert et al., 2012).

Plateformes commerciales électroniques

Ces dernières années, les PME ont tiré parti des connexions avec les acheteurs et les fournisseurs offertes par plusieurs types de plateformes :

- Les plateformes sur Internet telles qu'Amazon, eBay et Alibaba, largement utilisées par les consommateurs ;
- Les services financiers, de traitement des transactions et de logistique électroniques ;
- Les plateformes dédiées aux achats entre entreprises utilisées par les grandes entreprises comme par les gros détaillants.

Les portails et les plateformes électroniques sont un excellent moyen pour les petites entreprises de venir à bout des difficultés rencontrées pour se connecter aux marchés internationaux : frais de recherche ; renseignements sur les prescriptions réglementaires en vigueur dans le pays importateur ; et autres considérations liées à l'expédition, au paiement et à la logistique qui varient d'un marché à l'autre. Les maillons de la chaîne qui relie producteurs et acheteurs sont à présent bien moins coûteux, mettant ainsi tous les intervenants sur un pied beaucoup plus égalitaire à l'échelle internationale. Ce phénomène est expliqué dans la contribution de Wendy Jones d'eBay au chapitre 4.



© shutterstock.com

Vers une politique de libre-échange

Les stratégies de croissance économique tournées vers l'extérieur adoptées par nombre de pays en développement et d'anciennes économies centralisées ont considérablement tiré la croissance économique vers le haut.

À partir de la fin des années 80, en Chine, en Inde et dans d'autres pays en développement, la fin de décennies de remplacement des importations et d'introversions a été un jalon important des réformes opérées et a permis d'intégrer davantage de pays dans l'économie mondiale. Ce revirement de la politique commerciale a créé de nouvelles possibilités d'emploi pour des centaines de millions de travailleurs dans les secteurs produisant des biens et des services commercialisables. Ce faisant, il a aussi entraîné une augmentation de la demande de biens et de services pour des centaines de millions de nouveaux consommateurs.

Abaissement des droits de douane et des obstacles au commerce

Au début des années 60, les droits de douane moyens se situaient entre 20% et 30%. Aux droits de douane venaient s'ajouter une pléthore d'obstacles non tarifaires, souvent contraignants (y compris des restrictions quantitatives et des régimes de licence à l'importation discrétionnaires), et souvent liés à un contrôle des devises étrangères et des taux de changes.

À partir des années 80, l'ouverture du commerce s'est clairement faite sentir dans la politique commerciale. Les réformes commerciales se sont accélérées dans les années 90 et continuent d'aller bon train. Aujourd'hui, l'équivalent tarifaire uniforme moyen (protection accordée par les droits de douane et les obstacles non tarifaires) dans les pays de l'Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE) pour le commerce de marchandises n'est que de 4%, essentiellement lié à la protection du secteur agricole. Le niveau moyen de protection à l'importation de par le monde a chuté pour atteindre entre 5% et 10% (Kee, Nicita et Olarreaga, 2009). Avec la conclusion d'accords de libre-échange, les droits de douane appliqués aux entreprises sont souvent inférieurs à la plupart des taux de la nation la plus favorisée (NPF).

Les droits de douane prélevés sur les marchandises importées par les entreprises se situent aujourd'hui souvent à zéro. Ce phénomène n'est pas l'apanage des économies à revenu élevé. À titre d'exemple, la Chine s'est lancée dans un vaste programme d'ouverture du commerce et de l'investissement avant et après son accession à l'OMC en 2001 ; les droits appliqués y sont aujourd'hui inférieurs à 7%. Tous ses droits de douane sont consolidés (taux plafond) à l'OMC à 9,8% en moyenne, et de nombreux secteurs de services ont été ouverts à la concurrence étrangère (Sally et Sen, 2011).

De même, le droit NPF moyen appliqué en Inde se situe actuellement autour de 6%. De nombreux autres pays ont ainsi abaissé leurs droits de douane et d'autres obstacles au commerce. Les droits appliqués aux entreprises de pays moins avancés (PMA) sont souvent considérablement inférieurs aux taux NPF du fait des programmes d'accès au marché en franchise de droits et sans contingent et d'autres régimes préférentiels d'accès au marché, même si la marge de préférence générée par ces programmes est dans une grande mesure neutralisée par les accords de libre-échange.

Les taux de droit moyens pour un échantillon de 50 pays en développement sont passés de 17% dans les années 90 à 9,1% à la fin des années 2000.

Pour un échantillon de 50 pays en développement, le taux de droit moyen simple appliqué est passé de 17% dans les années 90 à 9,1% vers 2010. La protection accordée aux produits agricoles est plus importante que pour les produits manufacturés : le taux NPF moyen est de 13,6% contre 9,5% pour tous les pays en développement ; 6,2% contre 3,2% pour les pays développés. Les droits moyens sont les plus élevés dans les PMA : 15,3% pour les produits agricoles et 11,7% pour les produits manufacturés (Michalopoulos et Ng, 2013).



Les structures tarifaires des pays pauvres montrent aussi que les droits prélevés sur les produits finis sont supérieurs aux droits prélevés sur les intrants intermédiaires (pièces et composants) et les matériaux non transformés. On parle ici de progressivité des droits. La progressivité des droits est considérable dans les secteurs tels que les équipements de transport. Dans les pays à faible revenu, les droits de douane moyens prélevés sur les pièces et composants automobiles sont moitié moins élevés que ceux prélevés sur les véhicules – environ 10% contre autour de 20% pour les produits finis.

Dans les pays de l'OCDE, l'ampleur de la progressivité des droits a considérablement diminué depuis les années 70, parallèlement à la baisse progressive des droits de douane en général¹.

D'autres instruments de politique commerciale ont aussi été assouplis, tels les contingents à l'importation et d'autres formes de restrictions commerciales répandues dans les années 70 et 80 (Nogués, Olechiowski et Winters, 1986). Les pays en développement recourent davantage à ces mesures que les pays à revenu élevé mais l'écart tend à se resserrer entre les deux. Au fil du temps, les pays se sont progressivement mis à utiliser des instruments de politique commerciale similaires.

Les droits de douane moyens sont plus élevés dans les PMA et c'est dans le secteur agricole qu'ils sont les plus élevés.

Tous les pays utilisent largement les normes produits. Celles-ci sont classées en deux catégories : les obstacles techniques au commerce (OTC) et les mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS). Un nombre croissant de pays recourent aux mesures antidumping, aux droits compensateurs et aux mesures de sauvegarde lorsqu'ils décident de protéger un secteur d'activité contre des pratiques commerciales déloyales². La Chine est devenue la principale cible de ces mesures. Ces instruments sont aussi utilisés pour vérifier les importations en provenance d'autres pays en développement. Au Brésil et en Chine, environ 2% de toutes les importations sont visées par des mesures antidumping ; en Inde – l'utilisateur le plus actif aujourd'hui – ce chiffre atteint 4% (Bown, 2011 ; 2013).

Les réformes commerciales favorisent les exportateurs

Nombre de programmes de réforme économique des années 80 et 90 encourageaient la production à l'exportation, la réussite à l'exportation et une meilleure affectation des ressources. Dans de nombreux pays, les réformes ont été motivées par des impératifs macroéconomiques, y compris une charge de la dette soutenue et des déficits publics. Elles avaient pour objectif commun de permettre aux entreprises d'accéder aux intrants dont elles avaient besoin aux prix du marché mondial – et de leur permettre ainsi de rivaliser avec les autres intervenants sur le marché international sur un pied d'égalité.

Cette réforme s'est aussi caractérisée par une intensification de la concurrence opposée aux branches de production nationales. Les programmes de réforme ont entraîné un abaissement du coût intérieur des intrants, contraignant ainsi les dirigeants d'entreprises à améliorer leur productivité et poussant les entreprises les moins productives à mettre la clef sous la porte, libérant des ressources pour les branches d'activité dans lesquelles le pays jouissait d'un avantage comparatif. Ces effets sur la concurrence ont été documentés dans de nombreuses études (voir la récente étude de Bernard et al., 2012). Créer des mécanismes d'incitation pour

améliorer l'efficacité de l'économie a été une des conditions préalables à la croissance plus soutenue enregistrée dans de nombreux pays pendant les années 90 et au-delà.

En règle générale, les réformes commerciales ont permis :

- de supprimer les restrictions quantitatives à l'importation et à l'exportation ;
- de réformer les structures tarifaires en faveur d'un système plus simple et plus transparent consistant en un nombre limité de fourchettes de tarifs douaniers ;
- de supprimer divers types d'exonérations tarifaires ;
- d'abaisser les taxes nettes prélevées sur les produits agricoles ;
- d'abaisser le niveau moyen des tarifs douaniers.

La structure tarifaire adoptée impliquait fréquemment le prélèvement de droits plus élevés sur les produits finaux en comparaison des intrants (progressivité des droits). L'idée était d'accorder aux branches de production un taux de protection stable, tout en continuant de lever des recettes fiscales sur les importations³.

Les réformes opérées ne se limitaient généralement pas à la politique commerciale au sens strict du terme (droits de douane, contingents), mais elles se concentraient sur la gestion macroéconomique afin d'aider les pays à se doter de budgets plus pérennes et à maîtriser l'inflation. La dévaluation du taux de change réel était monnaie courante. La dévaluation incitait à réduire les dépenses à l'importation, ce qui contribuait à dégager un excédent de la balance des paiements.

La dévaluation jouait aussi un rôle d'économie politique important en ce sens qu'elle contribuait au libre-échange. En relevant le coût des importations, elle compensait en partie la perte de protection découlant de l'abaissement des obstacles au commerce. À l'inverse, la dévaluation facilitait l'accroissement de la production et la création d'emplois dans les entreprises tournées vers l'exportation, ce qui compensait les pertes subies dans les secteurs se substituant aux importations qui étaient défavorablement touchés par les réformes commerciales.

Recrudescence des mesures non tarifaires

Au bout du compte, les réformes politiques ont fait que la politique commerciale est aujourd'hui plus ouverte et plus transparente. Les restrictions quantitatives sont à présent bien moins nombreuses (cet obstacle au commerce était très répandu dans les années 70 et 80), en particulier pour les produits pour lesquels les pays en développement avaient un solide avantage comparatif tels que les produits agricoles, les vêtements et les chaussures. Le recours aux contingents, à l'autolimitation des exportations et à d'autres instruments similaires a considérablement chuté. Si cette évolution reflète certaines réformes autonomes, elle est essentiellement le fruit de la conclusion du Cycle d'Uruguay en vertu duquel nombre des restrictions quantitatives au commerce restantes devaient disparaître.

Et pourtant, les échanges commerciaux ne sont pas libres aujourd'hui. Les droits de douane constituent toujours une contrainte sur la quasi-totalité des marchés ; même lorsque les droits de douane sont peu élevés ils génèrent des coûts de mise en conformité. Le coût, pour les gouvernements, de l'administration d'un droit de douane modique peut être supérieur aux recettes engrangées. Le fardeau que représentent les droits de douane pour le commerce le long de la chaîne d'approvisionnement peut s'alourdir si une chaîne de valeur englobe des marchandises appelées à franchir de nombreuses frontières.

Aujourd'hui, la plupart des obstacles au commerce prennent la forme de mesures non tarifaires. À titre d'exemple peuvent être citées les règles d'origine, les prescriptions en matière d'étiquetage et la certification.

Avec la diminution des droits de douane moyens, des contingents et des restrictions quantitatives connexes, d'autres formes de mesures non tarifaires (MNT) sont souvent la principale cause de restrictions au commerce pour les entreprises d'aujourd'hui. Ces MNT impliquent des prescriptions réglementaires, administratives et de procédure qui doivent être satisfaites avant que le produit étranger ne puisse pénétrer un marché. À titre d'exemple peuvent être citées les prescriptions en matière de licences à l'importation, les incitations relatives à l'utilisation

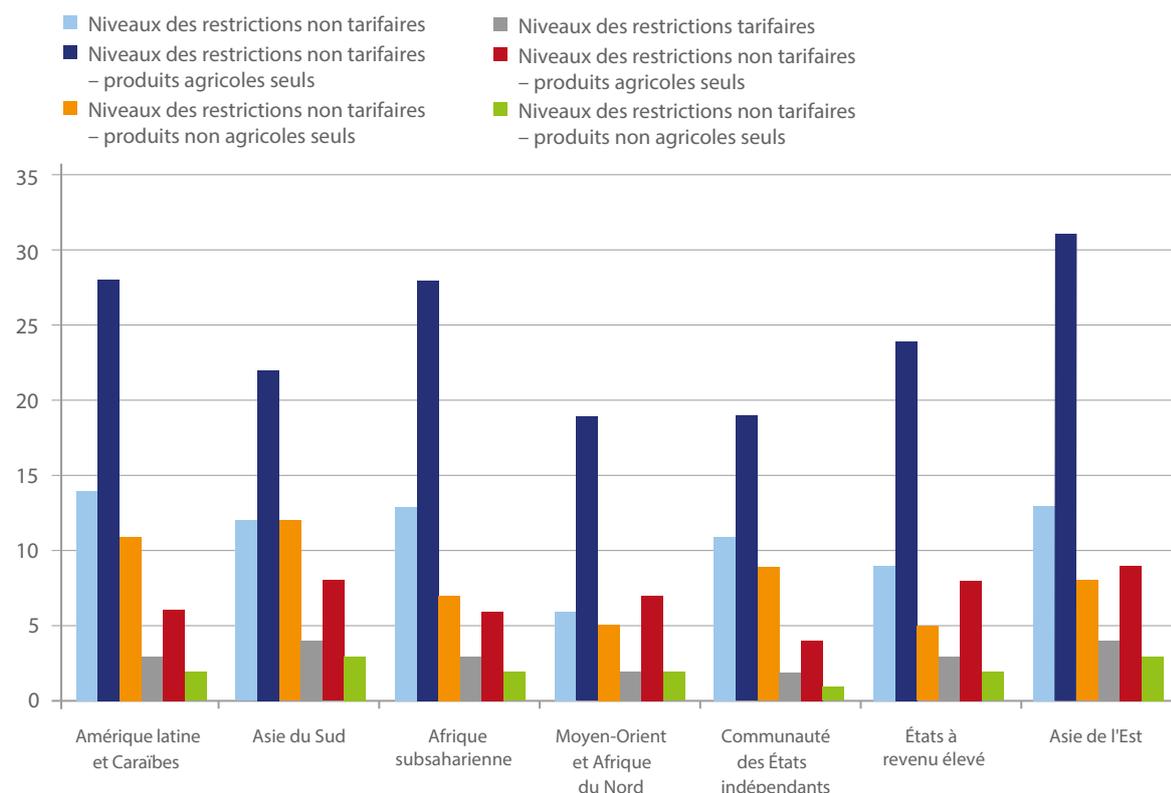
de d'éléments d'origine nationale, les normes produits, les règles d'origine, les prescriptions relatives à l'étiquetage, ainsi que les procédures d'essai, de certification et d'évaluation de la conformité (Cadot et Malouche, 2012).

Les indices de restrictivité des échanges montrent l'importance des MNT pour les exportateurs sur les marchés étrangers. La figure 9 présente les indices de restrictivité des échanges. Ils mesurent l'équivalent tarifaire des politiques commerciales auxquelles sont confrontées les entreprises sur leurs marchés d'exportation, en tenant compte tant des droits appliqués à l'importation que de toute information disponible sur les MNT (Kee, Nicita et Olarreaga, 2009). La portée et la qualité des renseignements sur les MNT étant très variables selon le pays, un indice de restrictivité des seuls tarifs douaniers sur les échanges est aussi établi. Cette mesure plus robuste est comparable d'une région et d'un pays à l'autre. Les indices de restrictivité sont ventilés entre composantes agricoles et non agricoles.

D'après ces indices, la portée des obstacles au commerce auxquels sont confrontées les entreprises varie grandement d'un pays et d'une région à l'autre. Les restrictions au commerce de produits agricoles sont généralement bien plus importantes que celles qui pèsent sur d'autres produits, essentiellement du fait des MNT. Les données disponibles indiquent aussi que les droits de douane appliqués aux produits agricoles sont en moyenne bien plus élevés que les droits de douane appliqués aux produits non agricoles.

Figure 9. À quel point les régions sont-elles aujourd'hui ouvertes au commerce ?

Les indices de restrictivité de l'accès au marché, par région, qui suivent (2012) montrent que les niveaux de protection varient grandement selon les régions, et que les produits agricoles sont toujours confrontés à des obstacles plus importants.



Source : Banque mondiale, indices globaux de restrictivité des échanges et élasticités de la demande à l'importation. <http://econ.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTRESEARCH/0,,contentMDK:22574446~pagePK:64214825~piPK:64214943~theSitePK:469382,00.html>

Comparer les MNT entre les pays n'est pas chose facile, les données n'étant souvent pas à jour ou, lorsqu'elles le sont, elles sont incomplètes. Par ailleurs, les données disponibles indiquent clairement que les MNT représentent une part substantielle des obstacles au commerce. À titre d'exemple, en Afrique subsaharienne les tarifs douaniers sur les marchés d'exportation sont

faibles, notamment du fait des programmes d'accès préférentiels. Et pourtant, les niveaux de restrictivité du commerce sont semblables à ceux auxquels sont confrontées les entreprises d'Amérique latine ou d'Asie de l'Est, et ils sont supérieurs à ceux auxquels sont confrontées les entreprises des pays développés. Ce niveau de restrictivité montre combien il est important d'abaisser les MNT et d'améliorer la compréhension et la transparence des différentes MNT en vigueur sur les marchés.

Les normes de produit, les règles d'origine et autres prescriptions en matière de certification sont souvent à l'origine de l'essentiel de l'impact mesuré par les indices de restrictivité du commerce. Les études menées par l'ITC auprès d'importateurs et d'exportateurs confirment qu'une grande partie des entreprises sont touchées par les MNT, en particulier les entreprises exportatrices de pays en développement sans littoral (PDSL). Les résultats des études révèlent que les MNT nationales restreignent parfois autant les exportations ou relèvent autant les coûts que les MNT étrangères.

Il se peut qu'un exportateur respecte les limites de tolérance en matière de pesticides mais ne soit pas en mesure de le prouver parce que le laboratoire d'essai accrédité est coûteux ou trop éloigné.

Les exportateurs de produits agricoles sont plus touchés par les MNT contraignantes que les exportateurs de produits manufacturés. Attester de la conformité à des prescriptions spécifiques peut être problématique. À titre d'exemple, il se peut qu'un exportateur respecte les limites de tolérance en matière de pesticides mais rencontre des difficultés à l'heure de le prouver parce que le laboratoire d'essai accrédité est coûteux ou éloigné.

Les politiques commerciales favorisent les agriculteurs

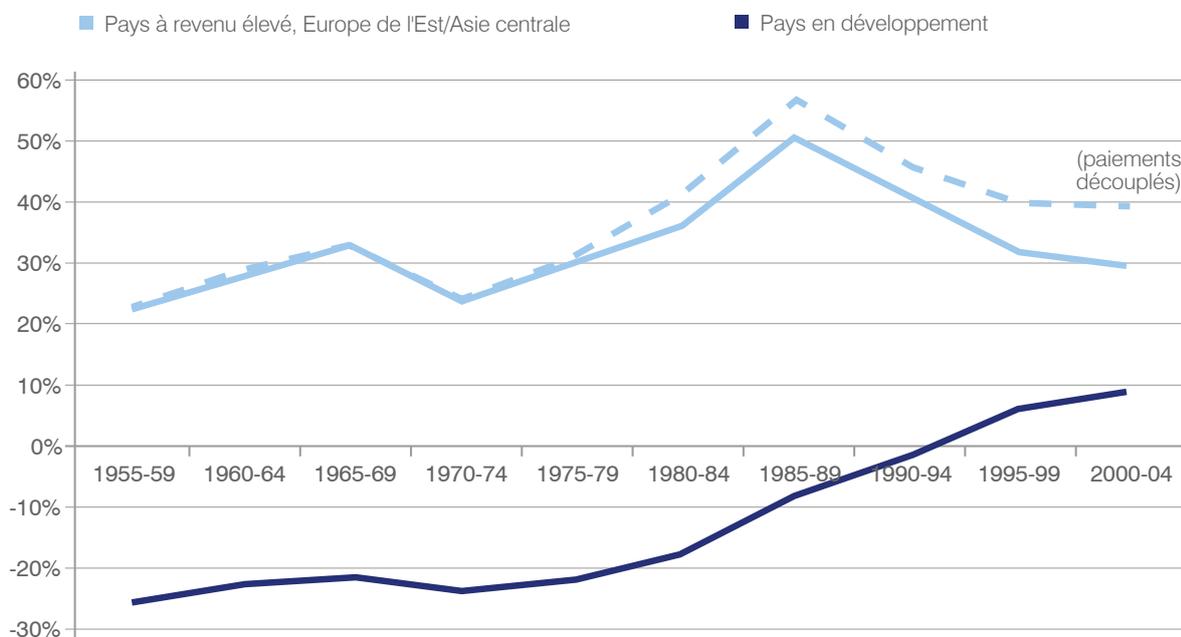
Nombre de produits agricoles sont fortement protégés dans les pays industrialisés. Les distorsions agricoles dans les pays industrialisés ont commencé à diminuer au milieu des années 80 (Anderson, 2009). Dans les pays en développement, les produits agricoles ont toujours été plus taxés que les produits industriels. Plus récemment, les taux moyens d'imposition des produits agricoles ont enregistré un recul significatif (figure 10).

L'Afrique est la seule région qui continue de taxer le secteur agricole plus que les autres secteurs (Anderson et Masters, 2009). À l'échelle de la planète, la tendance est cependant moins marquée. Comme le montre la figure 9, les restrictions à l'accès au marché restent bien plus importantes dans le secteur agricole.



Figure 10. Diminution dans le temps de la protection interne du secteur agricole

Les pays développés et les pays à revenu intermédiaire ont abaissé leur niveau de protection interne du secteur agricole au cours des 30 dernières années. Les pays en développement ont renoncé aux taxes à l'exportation sur les produits de base cultivés. La présente figure reflète le taux moyen d'assistance accordé au secteur agricole, 1955-2004.



Source : Anderson (2009) ; Banque mondiale, Recherche sur le développement, Distorsions aux incitations agricoles ; www.worldbank.org/agdistorsions.

Recours croissant aux normes

Depuis quelques années, les gros acheteurs (tels les détaillants) ainsi que les consommateurs et les organisations de développement, recourent davantage aux normes privées. Les normes visent à garantir que les produits satisfont à des critères de qualité et sont conformes à certaines normes, notamment en matière de durabilité environnementale, d'étiquetage des denrées alimentaires biologiques, de travail et de commerce équitable. Ces normes privées complètent les prescriptions relatives à la santé et à la sécurité publiques, telles les mesures SPS qui règlementent les niveaux maximums autorisés de pesticides et autres niveaux de résidus de substances dangereuses.

Le recours aux normes tant publiques que privées va croissant. Preuve en est le nombre de notifications de nouvelles mesures sanitaires et phytosanitaires présentées à l'OMC, lesquelles ont explosé, passant d'à peine quelques centaines au milieu des années 90 à plus de 13 000 aujourd'hui. Le nombre de producteurs certifiés selon la norme GlobalGAP⁴, qui est passé de 20 000 au milieu des années 90 à près de 120 000 en 2011 (Swinnen, 2014) atteste de la propagation des normes privées.

Le nombre de mesures SPS notifiées à l'OMC a explosé, passant de quelques centaines au milieu des années 90 à plus de 13 000 aujourd'hui.

Les normes privées couvrent généralement des produits de valeur tels les fruits et légumes frais, les fruits de mer, la viande et les produits laitiers. Pour nombre de pays en développement, les exportations de ces produits ont fait un bond en avant ces 20 dernières années. Cette progression résulte de l'intégration des entreprises dans les chaînes d'approvisionnement, de l'investissement étranger direct (IED) dans le secteur de l'agroalimentaire et de la distribution de détail dans les pays en développement par le biais des chaînes de supermarchés.



L'impact de ces tendances sur les petits producteurs des pays en développement qui approvisionnent les chaînes de valeur mondiales a été analysé⁵. Les chaînes d'approvisionnement agroindustrielles de forte valeur peuvent créer de nombreux emplois et des revenus substantiels pour les ménages pauvres des PMA. Peuvent être citées à titre d'exemple les exportations de légumes du Sénégal (Maertens, Colen et Swinnen, 2011) et le secteur des fleurs coupées en Éthiopie (Mano et al., 2011).

Au plan de la politique stratégique, la question importante qui se pose est de savoir comment distribuer les revenus découlant du commerce de produits agricoles de valeur. Bien que les grosses entreprises et les détaillants du secteur de l'alimentation aient un pouvoir de négociation substantiel par rapport aux petits fournisseurs dans leurs chaînes de valeur, les normes de qualité et d'innocuité des aliments peuvent bénéficier aux petits exploitants ainsi qu'aux travailleurs. À titre d'exemple, les normes augmentent les besoins en investissement des entreprises dans la formation, laquelle débouche sur des salaires plus élevés ; les normes contribuent aussi à l'amélioration des conditions d'emploi (Barrientos, Dolan et Tallontire, 2003). Tout est question de coordination et de liens au sein de la chaîne de valeur (voir le chapitre 4).

Les fournisseurs de services étrangers confrontés à des obstacles

Les obstacles au commerce et à l'investissement dans le secteur des services sont bien moins connus. Contrairement aux marchandises, les services ne peuvent pas être taxés au moment où ils franchissent la frontière. Par conséquent, les données relatives au commerce des services sont bien moins détaillées et précises que les données concernant le commerce des marchandises. Il n'est pas non plus possible de comparer la fiscalité appliquée aux services aux tarifs douaniers prélevés par les autorités douanières.

Le commerce et l'investissement dans le secteur des services ont considérablement progressé au cours des 50 dernières années, notamment du fait de l'ouverture de l'IED à partir des années 80. À titre d'exemple peuvent être cités la déréglementation du transport aérien et du transport routier ; l'abolition de l'exemption des règles réprimant les ententes dans le transport de fret maritime ; la privatisation des ports et des services portuaires ; ainsi que l'éclatement des monopoles d'État des télécommunications.

Selon les bases de données des politiques réunies par la Banque mondiale et l'OCDE, les fournisseurs de services étrangers sont parfois victimes d'une discrimination sévère. Cette affirmation vaut tout particulièrement pour les secteurs qui exigent le franchissement des frontières par les personnes physiques pour fournir des services.

La Banque mondiale a constitué une base de données visant à déterminer dans quelle mesure les politiques réglementaires d'un pays sont discriminatoires à l'encontre des fournisseurs de services étrangers (Borchert, Gootiiz et Mattoo, 2014). Il existe des obstacles au commerce significatifs tant dans les pays à revenu élevé que dans les pays en développement. Les obstacles sont cependant bien plus élevés dans les économies émergentes que dans les pays de l'OCDE. Les recherches menées à l'aune des modèles économiques largement acceptés pour analyser la valeur du commerce international et comparer les résultats à ce que l'on obtiendrait si les obstacles étaient abaissés sont parvenues à la conclusion que les obstacles au commerce des services sont considérablement supérieurs aux obstacles qui affectent le commerce des marchandises. Nul ne sait réellement dans quelles proportions ces « échanges

manqués» sont attribuables aux politiques adoptées ou au fait que les obstacles naturels au commerce sont plus élevés pour les services.

Les services transfrontières via Internet sont en pleine croissance et, dans la plupart des pays, ils ne font pas l'objet de politiques commerciales restrictives. Le fleurissement d'Internet s'explique par la conjugaison de réformes de la politique en matière de services et les progrès réalisés en matière de technologies de l'information et de la communication. La politique en matière d'accès au marché dans ce secteur touche aux prescriptions en matière de réglementation des transferts de données privées et transfrontières, des questions non couvertes par l'OMC.

L'investissement tire la croissance du commerce

L'expansion des réseaux de chaînes d'approvisionnement a permis d'accroître les échanges commerciaux mondiaux, notamment grâce à la circulation transfrontières des capitaux et du savoir-faire. La valeur globale de l'IED a été multipliée plus de six fois entre 1990 et 2012 pour atteindre \$E.-U. 22,8 trillions (figure 11). Le taux de croissance de l'IED était substantiellement plus élevé que le taux de croissance du commerce, lequel a été multiplié par 3,5 sur la même période. Cette croissance a été facilitée par quelque 3 000 accords bilatéraux sur l'investissement (CNUCED, 2013).

La valeur global de l'IED a été multipliée plus de six fois entre 1990 et 2012 pour atteindre \$E.-U. 22,8 trillions.

Les économies en développement perçoivent une part croissante des flux mondiaux d'IED. Jusqu'à la fin des années 90, les pays développés de l'OCDE se taillaient la part du lion des flux d'IED. La situation est en train de changer. En l'espace d'à peine 15 ans, la part des entrées d'IED à l'échelle de la planète des pays développés est passée de 78% à 62% en 2012 (figure 11), reflétant une augmentation des flux à destination des pays en développement.

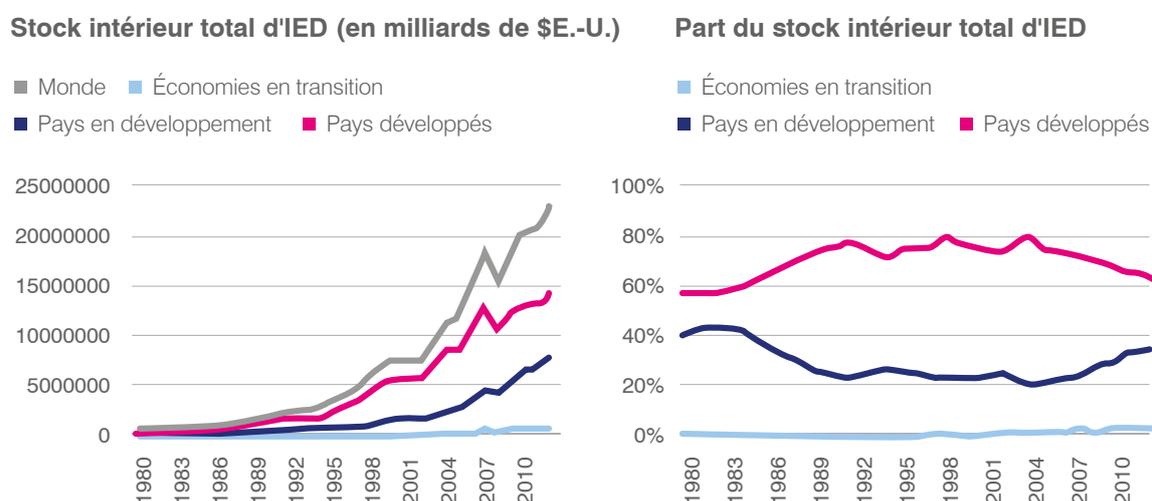
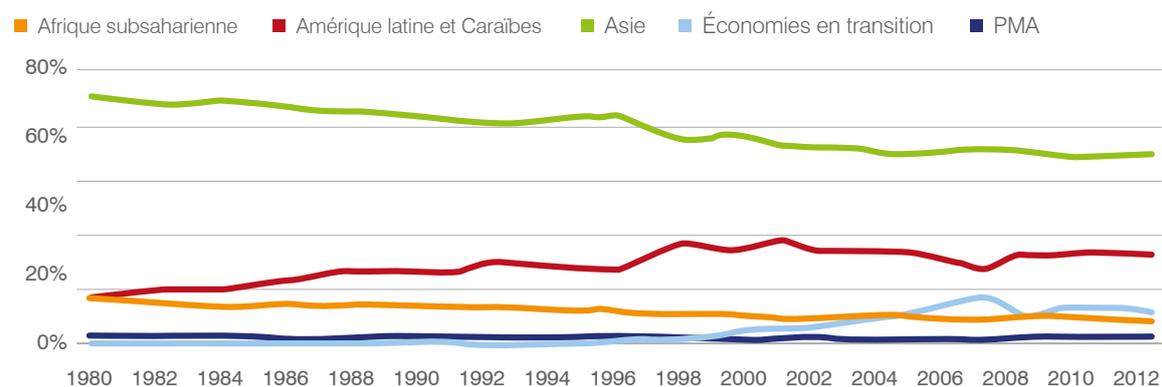
Dans le même temps, un certain nombre d'économies émergentes sont devenues des sources de capitaux et de savoir-faire pour le reste du monde. La part des sorties d'IED à l'échelle de la planète allouée aux pays émergents est passée de 1% à plus de 13% en 2010. Ces économies représentent aussi une part significative des entrées d'IED dans les économies à faible revenu. Selon le Fonds monétaire international, ces dernières années, plus de 15% de l'IED total en Afrique provenait de Chine. Avant cela, les questions de politique d'investissement concernaient les multinationales ayant leur siège dans des pays de l'OCDE. Aujourd'hui, les décideurs politiques de toutes les économies sont concernés par les politiques d'investissement.



© iStock.com

Figure 11. L'investissement étranger direct va croissant

Ces dernières années, la croissance des entrées d'investissement étranger direct dans les pays en développement a dépassé celle des économies développées. La présente figure reflète la croissance enregistrée entre 1980 et 2012.


Part du stock intérieur total d'IED dans les pays en développement/économies en transition


Source : UNCTAD-STAT, Stock annuel intérieur et extérieur d'investissement étranger direct, 1980-2012, <http://unctadstat.unctad.org/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=89>

Dans une branche d'activité donnée, l'entrée d'entreprises étrangères par le biais de l'IED a les mêmes conséquences sur les entreprises nationales que l'augmentation des importations – une concurrence accrue peut entraîner une baisse des ventes et provoquer un renchérissement des coûts moyens de production. Mais l'IED et l'entrée d'entreprises étrangères peuvent aussi favoriser le transfert de connaissances, lequel peut potentiellement améliorer la productivité des entreprises autochtones. Pour qu'ils aient des effets positifs, tout dépend des capacités des entreprises locales et de la liberté des travailleurs de passer d'entreprises étrangères à des entreprises nationales ou de lancer leur propre société. Tout dépend aussi du climat d'investissement dans le pays en question (en termes d'accès au crédit, par exemple).

Les nouvelles vedettes de l'exportation qui tirent la croissance du commerce ne produisent pas pour le marché intérieur, pas plus qu'elles ne partent d'un éventail d'exportations limité et apprennent par l'expérience.

Les multinationales peuvent vouloir empêcher les fuites de connaissances vers la concurrence locale. Elles peuvent néanmoins décider de travailler avec les fournisseurs locaux afin d'améliorer leur productivité et leurs résultats. Améliorer les résultats des fournisseurs pourrait impliquer le

transfert de renseignements sur les pratiques commerciales, telles les méthodes de contrôle de la qualité ou de gestion des stocks, ainsi que le transfert de technologies exclusives. À titre d'exemple, ce type de retombées « verticales » positives des multinationales vers les fournisseurs locaux a été enregistré en Indonésie (Blalock et Gertler, 2004) et en Lituanie (Javorcik, 2004).

Les recherches récemment menées montrent que l'IED est souvent un moteur de croissance à l'exportation dans les pays en développement. La plupart des exportations de produits manufacturés de grande valeur en provenance de pays en développement sont le fait d'un tout petit nombre d'entreprises, les « vedettes de l'exportation ». Les recherches menées montrent que la majorité de ces vedettes de l'exportation sont des sociétés étrangères affiliées ou travaillant en partenariat avec des entreprises étrangères et qui se sont lancées à l'exportation (Freund et Pierola, 2012b).

Les vedettes de l'exportation qui tirent la croissance du commerce dans la plupart des pays n'ont pas commencé par produire pour le marché intérieur avec un éventail d'exportations limité et elles n'ont pas appris par la pratique. Dans nombre de pays, il existe un lien étroit entre le nouveau dynamisme des exportations et l'IED.

Vers les réformes de la politique commerciale

Les politiques liées au commerce ont des retombées économiques tant sur le marché intérieur qu'à l'étranger. Pour les exportateurs, les restrictions commerciales ont un effet doublement négatif. Les tarifs douaniers et les autres politiques restrictives en vigueur dans le pays sont à l'origine d'une augmentation du coût des intrants. Les tarifs douaniers et les MNT imposées par les pays étrangers entraînent une augmentation du prix des produits pour les acheteurs potentiels à l'étranger.

Pendant les années 60 et 70 ainsi que pendant l'essentiel des années 80, de nombreux gouvernements de pays en développement ont été confrontés à des obstacles sur les principaux marchés d'exportation – essentiellement de pays développés – lorsqu'ils demandaient un accès préférentiel sur une base non-réciproque. Ces préférences étaient très prisées étant donné que les droits de douane étaient bien plus élevés qu'ils ne le sont aujourd'hui. Elles étaient particulièrement précieuses lorsque l'accès à un marché important était entravé par des contingents et autres restrictions quantitatives. Plus la limite imposée à l'importation était stricte, plus accéder au marché pouvait être avantageux.

Pendant les années 60 et 70, le Système généralisé de préférences et l'accès préférentiel ont été mis en œuvre pour les pays en développement. Ils ont aidé certains d'entre eux à développer leurs exportations et à en obtenir un meilleur prix. Mais pour de nombreux autres, les préférences n'ont eu que des retombées économiques positives limitées. Ces limitations étaient dues à l'application de règles d'origine restrictives, aux incertitudes entourant le maintien de certaines préférences et au fait qu'elles dissuadaient les entreprises des pays bénéficiaires de se diversifier pour s'éloigner des produits traditionnels fortement protégés sur le marché accordant les préférences. À titre d'exemple peuvent être cités les bananes et le sucre exportés à destination de l'Union européenne.

Le principal inconvénient des préférences était qu'elles ne permettaient pas d'abaisser la structure des coûts nationaux pour les entreprises qui saisissaient l'occasion de se diversifier en se tournant vers d'autres produits. Ces préférences étant non-réciproques, les pays qui les accordaient aux pays en développement n'étaient nullement encouragés à abaisser leurs tarifs douaniers et à ouvrir leur commerce.

Les pays en développement se sont lancés dans des réformes économiques et commerciales unilatérales dans les années 80, souvent sur fond de crises macroéconomiques douloureuses et coûteuses. Nombre de mesures de dissuasion des investissements dans la production à l'exportation ont été revues à la baisse, et les exportations de produits non-traditionnels ont commencé à se développer. Lorsque la croissance s'est accélérée, les exportateurs de pays développés ont commencé à s'intéresser davantage aux marchés des pays en développement.

Cette dynamique a conduit les pays en développement à être plus actifs dans le cadre de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT) et de son successeur, l'OMC, en 1995. Les pays en développement ont aussi commencé à négocier des accords d'ouverture commerciale réciproque avec des pays voisins et de grandes puissances commerciales. Ces accords commerciaux ont favorisé l'amélioration des conditions d'accès au marché pour les exportateurs et ont joué un rôle significatif dans l'amélioration et le renforcement des institutions à vocation commerciale.

Participation croissante à l'OMC

Les pays en développement sont devenus des acteurs actifs de l'OMC. Trente-cinq économies en développement et émergentes ont accédé à l'OMC depuis 1995, et 20 autres en sont à différents stades du processus d'accession. Le processus d'accession à l'OMC est long et exigeant, il implique des réformes de la politique destinées à mettre le régime commercial national en conformité avec les règles et disciplines de l'OMC, ainsi que des engagements d'ouverture des échanges et de réforme institutionnelle.

Au terme d'un processus d'accession rigoureux, les nouveaux Membres sont bien préparés à s'impliquer dans l'OMC.

Les pays en développement sont de plus en plus actifs à l'OMC. Nombre de communications ont été présentées dans le cadre du Cycle de négociations commerciales de Doha pour le développement. Des coalitions se sont constituées, notamment le groupe de pays en développement baptisé G20 qui a vu le jour pour se concentrer sur l'agriculture dans la perspective de la Conférence ministérielle de l'OMC de Cancun, Mexique, en 2003, le Groupe africain composé de 42 nations et le Groupe des PMA composé des pays du G33.

L'accession est un processus exigeant. Il implique des réformes nationales visant à mettre le régime commercial du pays en conformité avec les règles de l'OMC. Il exige de contracter des engagements d'ouverture du commerce et l'établissement d'institutions plus fortes.

Les pays en développement recourent aussi toujours plus au mécanisme de règlement des différends de l'OMC. Le Brésil, la Chine et l'Inde représentent plus d'un tiers de toutes les affaires intentées par des pays en développement, alors que les autres pays en développement tels que l'Argentine, le Chili, le Mexique et la Thaïlande sont aussi actifs⁶.

Accords commerciaux – nouvelles tendances

Tout en étant des acteurs plus actifs de l'OMC, les pays en développement concluent des accords commerciaux bilatéraux et régionaux. De nombreuses raisons expliquent cette tendance :

- le désir d'élargir leurs marchés pour attirer les investissements et réaliser des économies d'échelle ;
- la possibilité d'utiliser les accords commerciaux pour abaisser les coûts du commerce et renforcer les institutions commerciales.

Les accords commerciaux peuvent être des accords nord-sud et des accords commerciaux préférentiels conclus entre pays en développement. L'Union européenne a conclu des dizaines d'accords avec des pays en développement et négocie des Accords de partenariat économique avec des pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP) qui bénéficiaient précédemment d'un accès au marché préférentiel non-réciproque. (Les PMA ne sont pas associés à la négociation.)

Les États-Unis ont aussi conclu des accords avec des pays en développement, dont certains vont au-delà de ceux qui ont été négociés par l'Union européenne car ils contiennent des dispositions plus juridiquement contraignantes (Horn, Mavroidis et Sapir, 2010). D'autres pays de l'OCDE ont aussi signé des accords avec des pays en développement.

Les pays en développement s'efforcent de conclure des accords commerciaux bilatéraux et régionaux avec autant de ferveur.

Les pays en développement ont œuvré en faveur de l'intégration régionale avec leurs voisins. À titre d'exemple peuvent être cités l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est, le Mercosur (Marché commun du Sud) et la Communauté andine en Amérique latine, la Communauté de l'Afrique de l'Est, la Communauté de développement de l'Afrique australe, le Marché commun de l'Afrique orientale et australe, la Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest, l'Union douanière de l'Afrique australe, la Zone de libre-échange des pays arabes, le Conseil

de coopération du Golfe, et l'Association sud-asiatique de coopération régionale. Ces accords régionaux s'inspirent souvent de l'Union européenne, leur objectif étant de créer une union douanière ou un marché commun.

Quelques pays ont négocié le plus grand nombre d'accords commerciaux bilatéraux possible. Citons à titre d'exemple le Chili et le Mexique qui ont chacun conclu des accords avec des dizaines de pays.



Les accords commerciaux peuvent améliorer l'accès au marché pour autant que les droits de douane appliqués aux échanges intrarégionaux soient supprimés. Dans la pratique, nombre d'accords conclus par des pays en développement pendant les années 70 n'ont pas débouché sur le libre-échange régional, pas plus qu'ils n'ont créé un marché intégré régi par des politiques économiques communes. Les accords qui ont permis la suppression des obstacles internes au commerce n'ont souvent pas bénéficié au secteur privé ou aux consommateurs. Cela est dû au fait que les obstacles externes au commerce restaient élevés, empêchant les entreprises d'accéder à la technologie et à l'innovation.

Même lorsque les accords commerciaux ont mené au libre-échange entre les signataires, les règles d'origine qui permettaient aux marchandises de bénéficier d'un traitement en franchise de droits ou de préférences tarifaires étaient parfois trop restrictives. Celles-ci affectent les petites entreprises ne disposant pas de la capacité administrative de gérer la bureaucratie qui les accompagne. Si un pays est parti à différents accords commerciaux, se conformer aux règles devient encore plus difficile.

Si les tarifs douaniers sont raisonnables, il peut s'avérer plus rentable pour les exportateurs d'acquitter le droit que de prouver que leurs produits satisfont aux règles d'origine. L'équivalent tarifaire uniforme de nombreuses règles d'origine avoisine les 3%-4%, ce qui signifie que les entreprises ont tout à gagner à acquitter des droits de douane équivalents ou inférieurs à ces chiffres.

Les accords récemment conclus se concentrent souvent sur l'investissement, le commerce des services et les marchés publics.

Nombre d'accords commerciaux négociés depuis la fin des années 90 diffèrent des accords précédents en ce sens qu'ils ne visent pas l'imposition d'un tarif extérieur commun ou la création d'un marché commun. Au lieu de cela, les accords s'attachent à supprimer les obstacles aux échanges commerciaux bilatéraux ou régionaux. Les accords récemment conclus contiennent souvent des dispositions relatives à l'investissement étranger, au commerce des services et aux marchés publics.

Les accords nord-sud impliquant l'Union européenne et les États-Unis ne se contentent généralement pas de réduire ou d'éliminer les tarifs douaniers. Ces accords visent à fournir un point d'ancrage aux réformes de la politique intérieure et l'ouverture du marché, ainsi qu'à renforcer les institutions en rapport avec la politique commerciale.

L'ordre du jour commercial se concentre toujours plus sur les politiques non-tarifaires qui affectent les conditions d'accès au marché des entreprises. Dans ce nouvel environnement, les gouvernements doivent communiquer et collaborer avec les milieux d'affaires pour recenser les obstacles à l'exportation.

L'ouverture du commerce est synonyme de croissance accrue

Les programmes de réforme de la politique économique qui ont contribué à l'essor du commerce mondial n'ont pas toujours permis une augmentation des taux de croissance en générant des investissements supplémentaires dans les secteurs des biens et des services. La réforme a néanmoins eu le mérite d'annuler les conséquences des politiques jusqu'alors défavorables à l'exportation. Les taxes réduites prélevées sur les produits agricoles et l'amélioration de l'accès des entreprises et des consommateurs au marché mondial des biens et des services ont constitué d'importants progrès pour de nombreux pays.

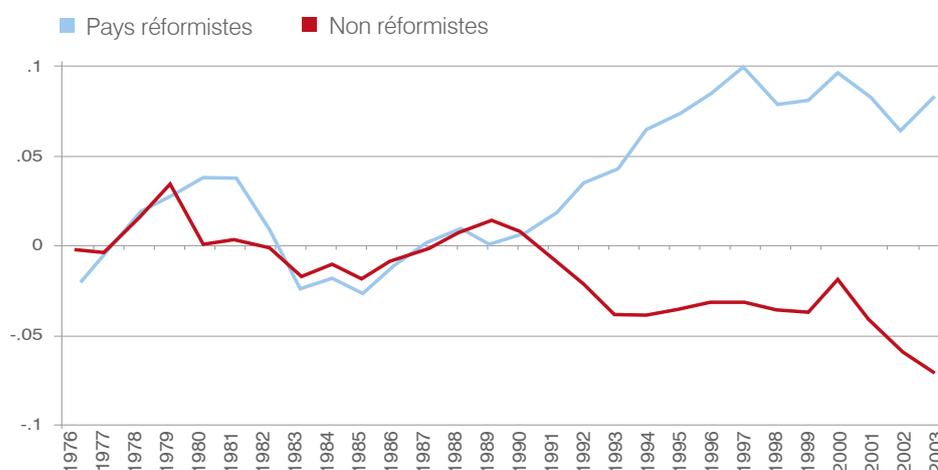
L'ouverture du commerce est synonyme de croissance accrue. Les pays qui ont adopté des politiques d'ouverture du commerce depuis les années 80 ont enregistré une augmentation significative de leur produit intérieur brut. Les taux de croissance économique des pays s'étant ouverts au commerce ont augmenté d'environ 1,5% (Wacziarg et Horn Welch, 2008). La plus grande ouverture du commerce a aussi accéléré la croissance en Afrique (Bruckner et Lederman, 2012). Cette croissance est associée à une augmentation des taux d'investissement, y compris de l'IED.

Si l'on compare les résultats des pays ayant abaissé leurs droits de douane sur les intrants et les biens d'équipement à ceux de pays similaires qui ne l'ont pas fait, on constate que leur taux de croissance a progressé de 1% (Estevadeordal et Taylor, 2013) (figure 12).

L'ouverture du commerce a un effet temporaire direct sur le taux de croissance des pays, mais les gains de productivité indirects associés à l'ouverture des marchés à de nouvelles variétés de marchandises représentent de 10% à 25% de la croissance du revenu par habitant du pays en question (Broda, Greenfield et Weinstein, 2010).

Figure 12. L'ouverture du commerce bénéficie aux travailleurs

Les pays ayant ouvert leurs régimes commerciaux ont vu leurs revenus faire un bond en avant. La présente figure compare la croissance du revenu par travailleur dans les pays ayant libéralisé leur politique commerciale. (L'axe des ordonnées renvoie à la transformation logarithmique du niveau du revenu des travailleurs par rapport à la période 1975-1989.)



Source : Estevadeordal et Taylor (2013).

L'intégration à l'échelle de la planète a permis aux pays de prospérer, grâce au commerce et à l'IED moteurs de croissance. Nombre des entreprises parmi les plus dynamiques des pays en développement se sont intégrées aux chaînes de valeur mondiales, souvent sous l'effet conjugué des entrées d'IED. Ces entreprises se sont lancées dans l'exportation de pièces et de composants ou dans l'assemblage de produits finis. D'autres pays, en particulier des PMA, n'en ont pas tant bénéficié.

Difficultés à se diversifier et à exporter dans la durée

Les PMA représentent environ 1% du commerce mondial et n'ont pas réussi à diversifier leur panier d'exportations traditionnel composé de produits agricoles et de produits de base. La plupart des PMA, ainsi que d'autres pays d'Afrique, du Moyen-Orient et d'Amérique latine, continuent de dépendre d'une poignée de produits fortement concentrés. Celle-ci se compose essentiellement de ressources naturelles et de produits agricoles exportés vers quelques marchés. La part des minerais et des carburants dans le total des exportations des PMA s'établit à environ 67%, contre 43% en 2000.

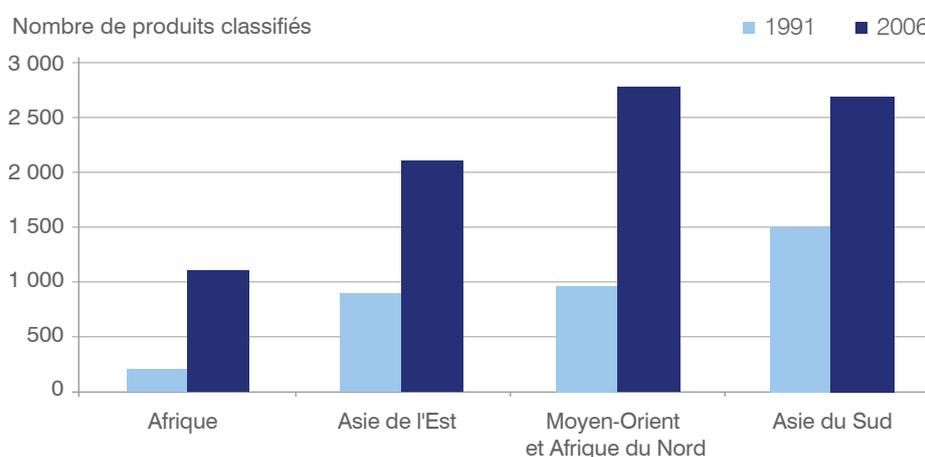
La plupart des exportations relèvent d'un petit nombre de grosses entreprises.

La plupart des pays ont diversifié leurs économies (figure 13), mais nombre de pays en développement s'en tiennent à une base d'exportation restreinte, que ce soit en nombre de produits qui dégagent l'essentiel des recettes, en nombre de marchés d'exportation, ou en nombre d'exportateurs (Cadot, Carrère et Strauss-Kahn, 2011 ; Freund et Pierola, 2012b). Les nouveaux produits ne représentent souvent qu'une très petite part du total des exportations.

Les « taux de survie » des exportations sont très variables d'un pays à l'autre, mais ils sont généralement faibles. La plupart des entreprises des PMA exportent pendant une année à peine. Sur un échantillon de 17 PMA, le taux d'échec à l'exportation se situe autour de 14% mais peut atteindre 67% en Gambie, contre 29% au Bangladesh. L'échec est risqué car les entreprises ne sont pas en mesure de récupérer les ressources investies pour pénétrer un marché d'exportation. Les faibles taux de survie intensifient aussi la volatilité des revenus des travailleurs de ces entreprises.

Figure 13. Les pays en développement diversifient leurs exportations

Les pays en développement ont diversifié leurs exportations, comme le montre la comparaison de la situation en 1991 et en 2006. (L'analyse a porté sur 5 000 produits classés dans les lignes de produits exportés à six chiffres du Système harmonisé, tel que défini par l'Organisation mondiale des douanes.)



Source : COMTRADE (Banque mondiale, 2011)..



Ces recherches viennent compléter les résultats semblables enregistrés par des économies développées où la plupart des exportations sont le fait d'une poignée de grosses entreprises. En termes d'orientations générales, il est particulièrement important de savoir que nombre de ces entreprises sont des multinationales ou leurs sociétés affiliées, ce qui confirme que la réussite à l'exportation est souvent associée à l'IED.

En d'autres termes, les gouvernements ne devraient pas se contenter d'aider les grosses entreprises à exporter davantage. Ils peuvent aussi aider les petites entreprises à devenir fournisseurs des grosses entreprises et à doper leurs capacités d'approvisionnement.

Selon une étude menée en 2006 et 2008 (Freund et Pierola, 2012b), dans 32 pays en développement sur 37, la principale entreprise exportatrice produit près de 15% de toutes les exportations de produits hors pétrole. En règle générale, 1% des exportateurs (les plus importants) représentent 53% de toutes les exportations de ces pays. Les 5% d'exportateurs les plus performants représentent près de 80% des exportations.

Les stratégies axées sur les exportations de produits agricoles portent leurs fruits

Pour réussir à l'exportation de produits agricoles non traditionnels, plusieurs conditions doivent être réunies :

- Des ressources naturelles, telles que la terre et le climat⁷ ;
- Une politique commerciale favorable, comme des obstacles limités à l'importation d'intrants vitaux ;
- L'accès aux technologies et au savoir-faire qui vont de pair avec l'IED ;
- Un climat d'investissement favorable.

Les politiques adoptées par les gouvernements et l'aide des donateurs peuvent palier les insuffisances du marché. Deux exemples de réussite – les asperges au Pérou et les mangues au Mali – sont présentés dans un rapport de la Banque mondiale de 2011 sur la stratégie commerciale (Banque mondiale, 2011).

Le Pérou s'est lancé dans l'agriculture non traditionnelle en commençant par les asperges fraîches pour ensuite passer à d'autres cultures. Des initiatives du secteur privé conjuguées à l'assistance accordée par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) ont permis de doper la capacité de production. Une association de producteurs péruviens avait étudié les possibilités de remplacer les cultures établies par des cultures d'exportation. Des études avaient révélé que les asperges semblaient être la culture la plus rentable. Une nouvelle variété de graines d'asperges destinées à l'exportation fut introduite avec succès et les exportations ont décollé. Les exportations d'asperges fraîches sont passées de presque rien au début des années 90 à 120 tonnes métriques en 2013.

Un groupe d'entrepreneurs péruviens dynamiques a vu le jour et s'est lancé dans l'exportation d'autres cultures. Aujourd'hui, le secteur agricole affiche une croissance à l'exportation élevée et soutenue et les exportateurs étudient la possibilité de se diversifier encore. Les exportations de cultures non traditionnelles atteignaient \$E.-U. 1,5 milliards en 2007, soit plus de dix fois plus qu'au début des années 90.

Les exportations de mangues fraîches du Mali ont été multipliées par six sur la période 1993-2008. À l'origine de cette réussite figure un partenariat étroit établi entre le gouvernement, la communauté internationale des donateurs et le secteur privé. Dans les années 90, le gouvernement avait adopté une stratégie de diversification des exportations, ciblant les produits agricoles non traditionnels à haute valeur. Il s'est concentré sur la mangue du fait des conditions naturelles favorables à cette culture dans certaines régions et de la popularité croissante de ce fruit en Europe.

Étant donné la taille de la demande européenne et les limitations rencontrées en termes de transport par le Mali en tant que pays sans littoral, la Banque mondiale et l'USAID ont mis en œuvre un système de transport multimodal combinant les transports routier, ferroviaire et le fret aérien. Le système a été testé en partenariat avec des opérateurs privés (Sangho, Labaste et Ravry, 2010). Un système de chaîne du froid a été mis en place, des améliorations phytosanitaires ont été opérées, des programmes de certification et de traçabilité ont été mis en œuvre, et une formation à la gestion des vergers et à la manutention après récolte ont été offerts aux ouvriers agricoles. Les exportations de mangues parviennent à présent plus facilement sur le marché européen et au Mali, dans la filière de la mangue, les salaires sont plus élevés et les possibilités d'emploi plus nombreuses.

Ces exemples démontrent que pour vendre sur les marchés mondiaux, les entreprises nationales doivent doper leur compétitivité. Elles ont pour cela besoin d'un accès amélioré aux intrants (biens et services) de qualité supérieure et à moindre coût, et de pouvoir palier les insuffisances des chaînes de valeur qui entravent la croissance à l'exportation (absence d'installation de stockage réfrigéré et restrictions liées aux services de fret aérien, par exemple). Les pays ont également besoin de politiques proactives pour compenser les asymétries au plan de l'information, ainsi que de mesures destinées à connecter les producteurs aux chaînes de valeur mondiales de manière à leur permettre d'approvisionner les entreprises étrangères ayant investi dans le pays.

Doper la compétitivité

Aux yeux des économistes, la compétitivité est une notion applicable à l'entreprise. D'autres considèrent qu'elle s'applique aux territoires – villes, provinces, nations, régions et continents.

Certaines entreprises sont plus productives et augmentent leur part de marché aux dépens d'autres entreprises, mais tous les pays y trouvent leur compte puisque les consommateurs bénéficient d'un choix élargi, d'une plus grande variété et de prix plus bas. Le commerce n'est pas un « jeu à somme nulle » (Krugman, 1994). À l'échelle de l'entreprise, il y a des gagnants et des perdants, mais pour les pays dans leur ensemble, la compétitivité est une bonne chose.

Indépendamment des décisions et stratégies de gestion, les décideurs politiques devraient adopter une perspective nationale des facteurs de compétitivité des entreprises. Les entreprises concurrentielles exploitent les avantages comparatifs disponibles à un endroit donné, y compris la disponibilité et le prix relatif des facteurs de production, les frais d'exploitation et les coûts de transaction. Nombre de ces conditions peuvent être réunies avec le temps grâce aux décisions de politique économique adoptées et mises en œuvre par les institutions.



Un environnement politique favorable aux entreprises

Les politiques macroéconomiques et l'environnement microéconomique façonnent la compétitivité. Les politiques macroéconomiques touchent aux incitations faites aux entreprises situées dans un pays. Les politiques sectorielles et microéconomiques affectent les entreprises différemment selon leurs capacités, leur taille et leur branche d'activité. Ces deux types de politiques peuvent avoir une incidence majeure sur les résultats à l'exportation et la croissance économique des pays à faible revenu. Mais s'assurer que les entreprises peuvent être compétitives à l'échelle internationale ne suffit pas.

La plupart des pays ont considérablement amélioré leur gestion macroéconomique au cours des vingt dernières années. Lorsque la stabilité macroéconomique est au rendez-vous, les incitations microéconomiques deviennent essentielles pour améliorer la productivité et exploiter les débouchés offerts par le système commercial mondial.

Gestion des taux de change

Pour que la croissance des exportations soit pérenne, le taux de change réel ne devrait pas être surévalué. Les pays en développement s'orientent souvent vers la sous-évaluation de leur taux de change réel afin de doper leurs exportations. De nombreuses études attestent du succès de cette stratégie pour enregistrer des taux de croissance du PIB sans cesse accrus (Hausman, Pritchett et Rodrik, 2005 ; Easterly, 2005 ; Johnson, Ostry et Subramanian, 2007 ; Freund et Pierola, 2012a).

La dépréciation du taux de change peut avoir un effet équivalent à celui de l'augmentation des droits d'importation sur toutes les marchandises négociées et à l'octroi d'une subvention à l'exportation généralisée aux entreprises locales. L'ampleur des résultats de la sous-évaluation sur l'expansion des exportations nettes va dépendre de plusieurs facteurs :

- si les salaires augmentent, l'effet de l'opération sur la compétitivité s'en trouvera annulé ;
- la capacité des autorités monétaires de maîtriser les effets inflationnistes peut favoriser une instabilité macroéconomique dont les coûts connexes l'emporteront largement sur les avantages temporaires accordés aux exportations ;
- dans un monde toujours plus dépendant des chaînes d'approvisionnement, l'accès par les entreprises aux intrants importés est important ;
- taxer les importations revient à taxer directement les exportations dans la composition desquelles entre le produit importé. Dans ce cas là, l'effet de la dépréciation du taux de change sur la compétitivité sera compensé par l'intégration plus poussée dans les chaînes de valeur mondiales ou la dépendance des entreprises vis-à-vis des importations ;
- la mesure dans laquelle les exportateurs se protègent contre le risque de change et la devise dans laquelle ils facturent leurs produits ont aussi leur importance.

La sous-évaluation peut être justifiée par le fait que dans les pays en développement les mesures de politique et l'environnement opérationnel entraînent souvent une augmentation des coûts de production, en comparaison des coûts dans les pays bénéficiant d'institutions et d'une gouvernance plus solides. La sous-évaluation peut contribuer à compenser ces coûts plus élevés pour les exportateurs, ce qui peut favoriser la production à l'exportation, ainsi que l'investissement et l'emploi.

Il est important d'éviter la surévaluation pour préserver la compétitivité des entreprises exportatrices. Un taux de change stable et prévisible est essentiel (Rodrik, 2008).



Abaisser les coûts des échanges

Les pays à faible revenu, en particulier les PMA, se trouvent en situation d'incapacité chronique à exporter de nouveaux produits ou à atteindre de nouveaux marchés d'exportation. Ceci s'explique en partie par le coût élevé de leur environnement opérationnel, en particulier pour le commerce et le transport. Selon le rapport Doing Business de la Banque mondiale, faire affaire avec des pays africains prend (en moyenne) trois fois plus de temps, exige deux fois plus de documents et six fois plus de signatures qu'avec des économies à revenu élevé (Djankov, Freund et Pham, 2010 ; Freund et Rocha, 2011 ; Hoekman et Nicita, 2011). Cette situation rend le continent bien moins attrayant aux yeux des entreprises à la recherche de main-d'œuvre non qualifiée pour leur production à forte intensité de main-d'œuvre, alors même que les salaires en Afrique sont parmi les plus bas au monde.

Si les coûts du transport depuis les régions reculées ne diminuent pas, si la connectivité ne s'améliore pas et que les marchandises, les services et les personnes physiques ne peuvent pas circuler d'un pays à l'autre, les gains commerciaux potentiels ne seront pas maximisés. La piètre qualité des routes et des ports, des douanes inefficaces, d'autres insuffisances dans les procédures de gestion à la frontière, une capacité réglementaire insuffisante, un accès limité aux financements, ainsi que des services fournis aux entreprises de qualité insuffisante sont autant de domaines dans lesquels l'aide au développement peut contribuer à améliorer les choses.

Les tarifs douaniers et les règles d'origine dans les pays ayant conclu des accords de libre-échange sont une source de coûts commerciaux, tout comme les pratiques inefficaces de gestion à la frontière et les réglementations restrictives affectant le mouvement transfrontières des camions, des négociants et des produits tels que les denrées alimentaires⁹. Les coûts de transport sont élevés pour nombre de PMA du simple fait de leur situation géographique. Si un pays n'a pas d'accès à la mer, les coûts seront plus élevés pour les entreprises qui ont besoin d'accéder à un port maritime distant.

Pour que les entreprises soient compétitives, il est essentiel que les couloirs de transport et les passages de frontière soient efficaces. L'abaissement des coûts du commerce exige la suppression des obstacles à la frontière. Mais les coûts intérieurs du commerce sont tout aussi importants, y compris les coûts associés aux contrôles fréquents et à l'arrêt des camions (Arvis, Raballand et Marteau, 2010 ; Arvis, 2010).

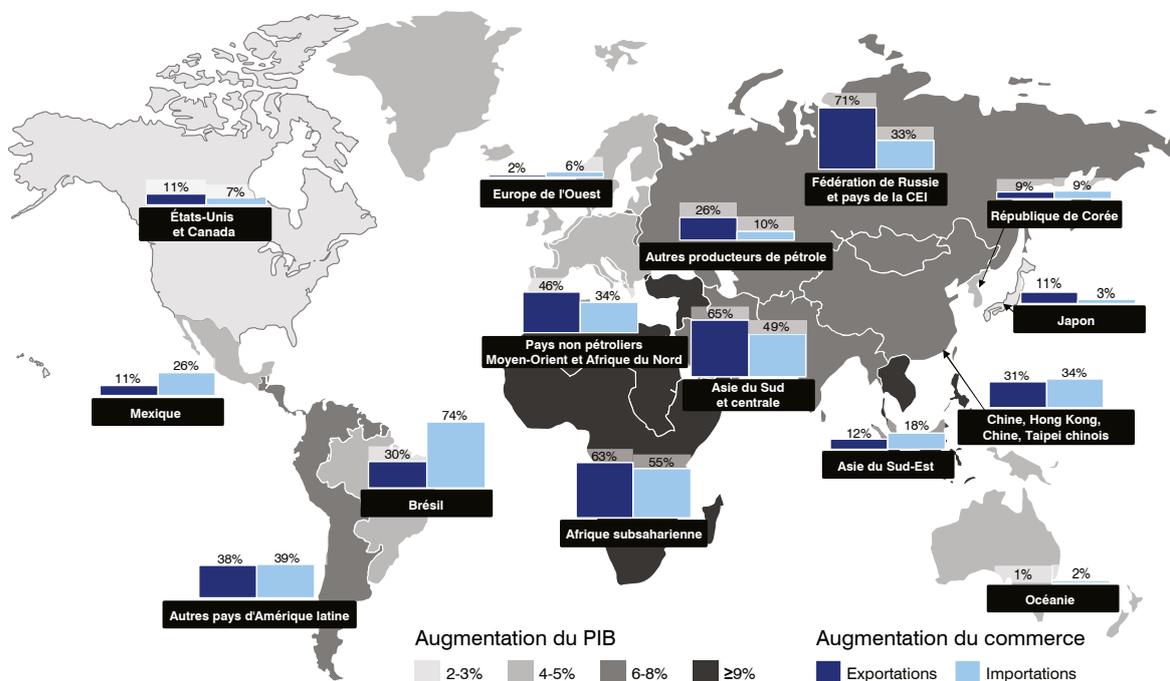
Réduire les coûts du commerce est un processus complexe impliquant de multiples difficultés. L'ouverture du commerce joue un rôle important, mais les pratiques et procédures administratives sont tout aussi importantes, lesquelles doivent être simplifiées et rendues plus efficaces. L'intégration régionale peut donner naissance à de plus vastes marchés et abaisser les coûts du transit, ce qui est fondamental pour les pays sans littoral. Réduire les coûts du transit vers les pays voisins et accéder aux marchés est important. Assurer la convergence des procédures administratives et des régimes réglementaires liés au commerce dans le cadre de l'intégration régionale peut aussi réduire les coûts du commerce.

Conjuguer les efforts pour abaisser les coûts du commerce pourrait présenter d'énormes avantages. Ramener les coûts du commerce à 50% des coûts supportés par les pays les plus efficaces pourrait permettre une augmentation du PIB mondial six fois plus importante que la suppression de tous les droits à l'importation encore en vigueur (Forum économique mondial, Bain & Company et Banque mondiale, 2013).

C'est en Afrique que les gains anticipés seraient les plus importants, atteignant au moins 10% du PIB, les coûts du commerce en Afrique étant élevés et la facilitation du commerce insuffisante (figure 14). Pour que ces gains se concrétisent, et parce qu'ils exigent des investissements, une coopération et une coordination sont indispensables entre un éventail d'institutions et de parties intéressées dans le pays visé.

Figure 14. Impact de l'abaissement des coûts du commerce à l'échelle de la planète

Les exportateurs d'Afrique et d'Asie du Sud, de même que ceux des économies en transition, ont tout à gagner de l'abaissement des coûts du commerce.



Source : Forum économique mondial, Bain & Company et Banque mondiale, 2013.

Régler les problèmes de logistique

Lorsque les frontières ne sont pas gérées efficacement, ou lorsque les services de transport et de logistique sont insuffisants, ce sont les entreprises qui en supportent le coût. Lorsque les coûts à la frontière sont élevés et imprévisibles et que les fournisseurs de services sont inefficaces, les entreprises ne peuvent pas concurrencer leurs homologues qui bénéficient d'un environnement économique plus favorable. Les obstacles au commerce inhérents à la chaîne d'approvisionnement affectent de manière disproportionnée les PME du fait de l'ampleur des frais fixes, indépendamment des quantités expédiées (Lendle et al., 2012). Qui plus est, les petites entreprises ne peuvent souvent pas consacrer le temps nécessaire à la compréhension des politiques et procédures disparates des partenaires commerciaux potentiels.

Les négociants qui utilisent la plateforme eBay pour vendre leurs produits à l'international opèrent dans des pays dont la réglementation est plus simple à appréhender, comme le montre l'étude de cas au chapitre 4. Un projet pilote eBay a montré qu'aider les PME à se frayer un chemin parmi les régimes réglementaires des pays importateurs pouvait accroître de 60% à 80% le volume des ventes internationales. Sachant que les PME représentent une grande partie de l'activité économique totale, ce type de facilitation des échanges pourrait considérablement doper l'emploi (Forum économique mondial, Bain & Company et Banque mondiale, 2013).

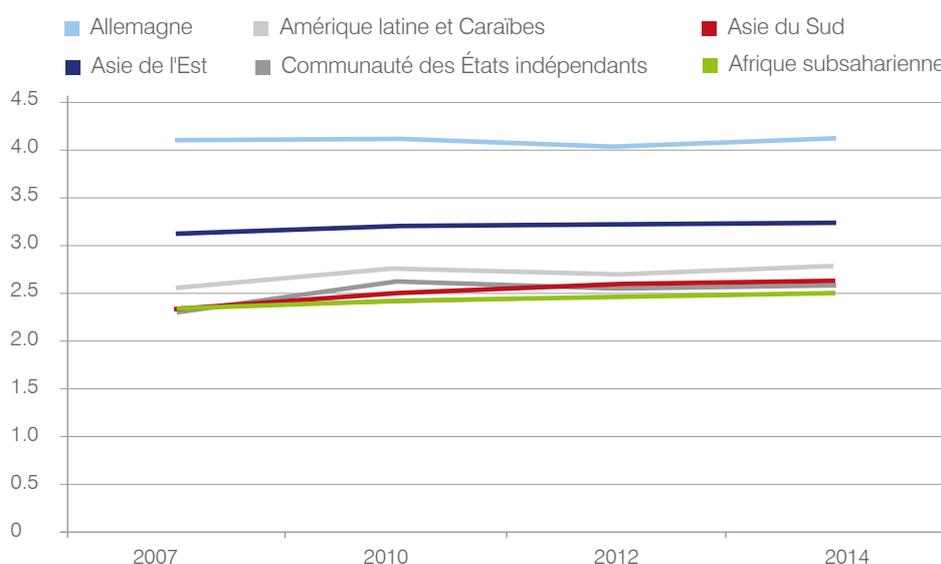
La logistique a une incidence considérable sur les résultats des entreprises. En Afrique, chaque journée supplémentaire nécessaire à l'acheminement d'un envoi jusqu'à sa destination équivaut à une taxe de 1,5% sur la valeur des marchandises négociées (Freund et Rocha, 2011).

La mise en œuvre pleine et entière de l'Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges pourrait abaisser de 14% les coûts commerciaux assumés par les pays en développement.

L'indice de performance logistique de la Banque mondiale mesure la qualité des services de logistique dans 160 pays (Arvis et al., 2014). Il révèle d'importantes différences en termes de performance et de qualité de la logistique entre les régions. La figure 15 contient les données les plus récentes pour la période 2007-2014 par région et groupes de pays. Le pays ayant enregistré les meilleurs résultats pour 2014 est l'Allemagne, avec un score de 4,12 sur 5.

Figure 15. Logistique : des améliorations restent possibles

Les pays en développement, en particulier en dehors de l'Asie de l'Est, ont encore beaucoup à faire pour améliorer leurs résultats.



Source : Arvis et al., 2014.

Les résultats varient entre les pays visés par l'indice. L'Asie de l'Est se démarque d'autres pays en développement car ses services de logistique y sont de qualité supérieure, ce qui explique en partie le développement bien plus rapide du commerce dans cette région. La logistique représente une partie importante des coûts commerciaux entre les pays. L'amélioration de la performance logistique permettrait d'abaisser les coûts commerciaux bilatéraux moyens 10 fois plus qu'une réduction en pourcentage équivalente des tarifs douaniers moyens (Arvis et al., 2013).

De nombreux pays ont enregistré des améliorations progressives. Nombre de pays pauvres ont amélioré leur indice de performance logistique depuis 2007, date à laquelle des données ont commencé à être collectées (tableau 2). Cette tendance indique que les gouvernements peuvent faciliter les échanges en un laps de temps très court. L'assistance technique et financière ciblée peut rapidement porter ses fruits et dégager des bénéfices importants.

Si l'abaissement des coûts commerciaux relève essentiellement de la politique intérieure, les accords internationaux et l'Aide pour le commerce peuvent aider les pays à progresser. L'Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges conclu en décembre 2013 en est un exemple. La facilitation des échanges favorise considérablement le commerce (Call et te Velde, 2011 ; Helble, Mann et Wilson, 2012). Une analyse des retombées potentielles de l'Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges (Moïse et Sorescu, 2013) a montré que l'on estime à près de 14% la réduction potentielle des coûts commerciaux pour les pays en développement.

Table 2. Pays dont la performance logistique s'améliore

Ces pays ont enregistré une amélioration significative de leur logistique, selon l'indice de performance logistique.

| | 2007 | 2010 | 2012 | 2014 | 2007-2014 amélioration en % |
|--------------|------|------|------|------|--------------------------------|
| Sierra Leone | 1.95 | 1.97 | 2.08 | 3.25 | 66.5 |
| Rwanda | 1.77 | 2.04 | 2.27 | 2.76 | 55.5 |
| Éthiopie | 2.33 | 2.41 | 2.24 | 3.35 | 43.8 |
| Colombie | 2.50 | 2.77 | 3.52 | 3.53 | 41.4 |
| Jamaïque | 2.25 | 2.53 | 2.42 | 2.84 | 26.5 |
| Égypte | 2.37 | 2.61 | 2.98 | 2.97 | 25.1 |
| Namibie | 2.16 | 2.02 | 2.65 | 2.66 | 23.1 |
| Népal | 2.14 | 2.20 | 2.04 | 2.59 | 21.1 |
| Qatar | 2.98 | 2.95 | 3.32 | 3.52 | 18.2 |
| Burkina Faso | 2.24 | 2.23 | 2.32 | 2.64 | 17.7 |

Source : Arvis et al. 2014.

La question est de savoir si ce sont les grandes multinationales ou les petites entreprises qui tirent le plus grand parti de la facilitation des échanges. Les chaînes de valeur mondiales sont souvent centrées sur une entreprise de pointe parfois située en aval de la chaîne, comme un gros détaillant ou un supermarché. Certaines sont situées tout en amont de la chaîne, comme les entreprises produisant des avions de haute technologie ou des smartphones. Les entreprises de pointe sont généralement plus grandes que leurs fournisseurs et ont le pouvoir d'influencer les prix par rapport aux fournisseurs et partenaires, ce qui permet de maîtriser les coûts.

Et pourtant les avantages qui découlent de la facilitation des échanges débordent du simple cadre des entreprises de pointe. Parmi un échantillon d'entreprises africaines, la concurrence accrue entre transformateurs et cultures d'exportation bénéficie aux agriculteurs en augmentant les prix départ exploitation (Porto et al., 2011). De même, les améliorations apportées aux infrastructures rurales – une forme de facilitation des échanges – tirent vers le haut le revenu des petits exploitants agricoles tout en réduisant les prix à la consommation. Les entreprises de toutes tailles tirent parti de l'amélioration de la facilitation des échanges en exportant davantage grâce aux améliorations apportées, comme par exemple la diminution des délais d'exportation (Hoekman et Shepherd, 2013).

Aider les entreprises à tirer parti des débouchés commerciaux

Pour les entreprises, l'économie mondiale est très différente de ce qu'elle était il y a 50 ans. Les réformes de politique et l'innovation dans les domaines des transports, des télécommunications et des technologies de l'information permettent aux petites et aux grandes entreprises d'exploiter les débouchés commerciaux et en matière d'investissement tout en améliorant leur productivité. Les consommateurs bénéficient tout particulièrement de l'amélioration des marchandises et des services ainsi que de la baisse de leurs prix. Les entreprises produisent davantage de biens et de services d'une qualité accrue, et ce grâce à l'ouverture des échanges commerciaux et aux nouvelles technologies.

Mais les avantages commerciaux ne coulent pas de source. Pour tirer parti de l'expansion des chaînes de valeur mondiales et de l'amélioration du pouvoir d'achat, les entreprises ont besoin d'un environnement d'affaires favorable. Elles doivent aussi pouvoir se frayer un chemin dans des régimes réglementaires toujours plus complexes. Pour ce faire, des investissements dans la formation sont nécessaires, de même que du personnel. Les gouvernements et les institutions internationales doivent également revoir leur manière de procéder pour collaborer avec les entreprises afin de surmonter les MNT et les politiques réglementaires qui constituent des obstacles au commerce (Cadot, Malouche et Saéz, 2012).

L'ITC a aidé entreprises et gouvernements à promouvoir les exportations et à développer le commerce, et il peut se targuer d'une longue expérience en la matière. L'ITC a réussi à adapter l'assistance offerte à l'environnement commercial en pleine mutation, tirant les enseignements de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas. Pour l'avenir, il apparaît clairement que l'organisation se concentrera toujours davantage sur les questions abordées dans le présent chapitre.

NOTES FINALES

1. Données provenant de Michalopoulos et Ng (2013).
2. En principe, les normes de produit n'ont pas pour objectif de protéger les branches de production nationales ; elles sont motivées par des préoccupations sanitaires et sécuritaires. Les mesures de protection exceptionnelle – appelées mesures correctives commerciales, comme par exemple les mesures antidumping et les sauvegardes – sont restrictives, même si elles visent les pratiques commerciales déloyales et sont régies par les disciplines de l'OMC.
3. L'expérience de nombreux pays ayant opéré des réformes commerciales, y compris en Afrique (Bénin, Côte d'Ivoire, Gambie, Malawi, Zambie, par exemple) a montré que la baisse des recettes tarifaires, une vive préoccupation pour nombre de gouvernements, était partiellement voire complètement compensée par la suppression des exonérations tarifaires et des contingents et la mobilisation d'autres assiettes fiscales. Avec le temps, avec l'accélération de l'activité économique, les recettes tarifaires pourraient même augmenter du fait de la croissance des importations.
4. GlobalGAP est un ensemble de normes volontaires en matière de bonnes pratiques agricoles (BPA) pouvant être utilisées par les agriculteurs, les transformateurs et les détaillants alimentaires. Voir www.globalgap.org/uk_en/.
5. Swinnen (2014) résume l'essentiel des publications les plus récentes. Ce qui suit s'inspire de ce document.
6. Voir Horn, Henrik, Louise Johannesson et Petros C. Mavroidis (2011). The WTO dispute settlement system 1995-2010 : some descriptive statistics. *Journal of World Trade*, vol. 45, n° 6, pp. 1107-38.
7. Banque mondiale (2011).
8. Les politiques adoptées ailleurs dans le monde ont aussi une incidence sur la structure des exportations et les volumes commerciaux. Les crêtes tarifaires et la progressivité des droits sur les principaux marchés d'exportation ont eu une incidence négative sur les incitations à transformer davantage dans les pays en développement. Le soutien à la production agricole accordé dans de nombreux pays de l'OCDE a eu le même effet.

The background is a dense collage of various financial charts, including line graphs, candlestick patterns, and bar charts, all in shades of blue. Overlaid on this are several large, semi-transparent upward-pointing arrows of varying sizes, creating a sense of growth and progress. The overall aesthetic is professional and data-driven.

CHAPITRE 3

L'ITC, 50 années de développement du commerce

Avec le développement du commerce et l'augmentation de l'investissement au cours des 50 années écoulées, l'ITC a été à l'avant-garde de la promotion de la compétitivité commerciale en tant que discipline à part entière dans le domaine du développement économique. Au début des années 60, aucun pays en développement ou presque n'était doté d'infrastructures de promotion du commerce. Nombre d'entre eux n'avaient pas encore acquis leur indépendance nationale. Le commerce n'était pas à l'ordre du jour de leur programme de développement, et il n'existait pas de programmes de coopération technique liée au commerce.

Aujourd'hui, le commerce est reconnu comme un levier important pour sortir de la pauvreté. La plupart des pays se sont dotés d'institutions et de programmes nationaux de développement du commerce. L'initiative de l'Aide pour le commerce visant à aider les pays en développement à surmonter les contraintes au commerce, lancée par l'Organisation mondiale du commerce (OMC), est devenue la plus vaste initiative de développement au monde. Elle atteint, en volume annuel, la somme de \$E.-U. 40 milliards et repose sur une gouvernance et une structure d'examen toujours plus sophistiquées.

L'ITC n'a pas été le moteur de ce changement. Et pourtant, cette mutation de la promotion et du développement du commerce a offert à l'ITC des occasions uniques de faciliter, de soutenir et de piloter les efforts de professionnalisation de la discipline. L'ITC s'est imposé en aidant les pays en développement à passer de l'exportation de capacité de production à l'exportation de biens et de services.

L'ITC a constamment dû s'adapter à cet environnement commercial en constante mutation. Dans son récent rapport sur l'avenir du commerce mondial, l'OMC concluait que « les institutions façonnent le commerce international et sont façonnées par lui ».¹ Ceci vaut tant au plan national qu'international. L'ITC ne fait pas exception à la règle.





Une réelle culture d'entreprise

Au fil de son histoire, l'ITC a préservé sa culture d'entreprise. Il est parti de deux principes : le développement du commerce de l'après-guerre devait être tiré par le marché ; et la promotion du commerce éprouvée est ancrée dans la demande internationale plutôt que dans les capacités d'approvisionnement nationales. Le renforcement de la capacité des entreprises de satisfaire aux exigences de la demande internationale est resté le dénominateur commun de tous les programmes de l'ITC.

La promotion du commerce s'est hissée en bonne place des programmes nationaux et internationaux de développement, et ce grâce aux efforts déployés pour rendre les règles du jeu plus équitables pour pouvoir pleinement exploiter le potentiel de développement inhérent au commerce. Ces efforts visaient à améliorer l'environnement d'affaires des petites et moyennes entreprises (PME). La promotion du commerce visait à corriger les asymétries en termes d'information, à consolider le cadre institutionnel et à palier les imperfections du marché.

La contribution de l'ITC peut être groupée autour de cinq thèmes principaux.

Établir le programme de développement du commerce

À mesure que le développement du commerce devenait une discipline à part entière, des interrogations ont surgi quant à son lien avec la politique commerciale traditionnelle, les objectifs de croissance économique et le programme de développement au sens large. Depuis sa création, l'ITC offre une plateforme de discussion et de perfectionnement de l'agenda commercial sous l'angle du développement.

L'ITC fait office de laboratoire d'idées. Il constitue la principale enceinte de discussion et d'échange sur le rôle en évolution rapide de la promotion du commerce et du développement. Les projets de l'ITC, ses publications et ses principales manifestations, telles la Conférence et les Prix mondiaux du réseau des OPC, ont contribué à établir des priorités, à échanger des meilleures pratiques et à recenser les nouveaux défis de l'activité de promotion du commerce et du développement. Dans ce domaine, l'ITC a fait office de chef de file et fixé le programme de développement du commerce.

Fournir de l'intelligence commerciale et de marché²

Fournir de l'intelligence commerciale et de marché utile aux exportateurs des pays en développement a toujours été l'objectif premier de l'ITC depuis sa création. Ces cinquante dernières années, telle a été une des missions de premier plan de l'organisation.

En collectant et en diffusant de l'intelligence commerciale, l'ITC peut se targuer d'avoir considérablement réduit les asymétries en termes d'information. Tout au long de son histoire, il a réussi à utiliser les nouvelles technologies de l'information pour recueillir, analyser et diffuser de l'intelligence commerciale pratique aux entreprises, institutions et ministères.

L'ITC n'a eu de cesse de mettre en œuvre des programmes de renforcement des capacités en matière d'intelligence commerciale. C'est dans ce domaine que le rayonnement et la visibilité de l'ITC ont été les plus grands, avec des centaines de milliers d'utilisateurs.

Établissement d'institutions commerciales

L'apparition d'institutions d'appui au commerce (IAC)³ dans tous les pays en développement a été le signe le plus visible de la maturation de la compétitivité commerciale en tant que discipline du développement. L'ITC a toujours eu un mandat unique consistant à soutenir la création et le fonctionnement des IAC ainsi que la formation de leur personnel.

Dans le droit fil de son mandat initial de 1964, l'ITC a été le catalyseur de l'établissement d'institutions de promotion du commerce. Il a accompagné les professionnels de la branche tout au long du processus de création de plus de 100 institutions de promotion du commerce et centres d'information pendant ses vingt premières années d'existence.

Il a par la suite réorienté son attention, passant des organisations de promotion du commerce (OPC) du secteur public aux résultats mitigés, à un éventail plus vaste d'IAC du secteur privé et spécialisées pendant les années 80 et 90.

Ces dernières années, l'ITC s'est davantage tourné vers les programmes de renforcement de capacités spécifiques à l'intention des OPC ainsi que vers l'appui aux réseaux nationaux et internationaux d'IAC, en mettant l'accent sur la mesure et l'amélioration de l'efficacité de la promotion du commerce. L'ITC est resté le pivot du réseau mondial d'institutions de promotion du commerce, et ce bien qu'il n'ait pas été en mesure de répondre à chacune des très nombreuses demandes d'appui présentées par des IAC.

Cap sur les entreprises

Au bout du compte, c'est au niveau de l'entreprise que l'on voit si le développement du commerce porte ou non ses fruits. Depuis les années 70, l'ITC se concentre sur des produits et des secteurs spécifiques, de même que sur des marchés clés et des fonctions transversales, telle la gestion de la chaîne d'approvisionnement, le contrôle de la qualité et le conditionnement, et ce pour renforcer les capacités des PME de réussir sur les marchés internationaux.

En orientant la coopération technique vers les entreprises, l'ITC a pu lancer des programmes pilotes solides. Ces programmes illustraient la capacité de l'assistance technique liée au commerce de produire des résultats concrets – exportations, revenus et emplois supplémentaires. Ils ont été un élément indispensable de l'approche intégrée de l'ITC en matière de promotion du commerce et de développement, sur la base d'interventions coordonnées à l'échelle de l'entreprise, des institutions et de la politique générale.

Faciliter les partenariats public-privé

Pendant la seconde moitié du vingtième siècle, un des principaux enseignements tirés du développement du commerce a été qu'il nécessite une étroite coordination entre les institutions gouvernementales et les entreprises. L'ITC a été la cheville ouvrière de ce processus.

Grâce à son mandat en tant qu'organisation internationale axée sur l'appui aux entreprises, c'est tout naturellement que l'ITC a pu faciliter les partenariats public-privé. Tout au long de son histoire, l'ITC a pu forger des partenariats à vocation commerciale à l'appui de programmes, de stratégies et de politiques spécifiques.

Évaluer les retombées

Alors que pays et entreprises se tournent vers le commerce pour accélérer la croissance, l'évaluation de l'efficacité de la promotion du commerce devient une préoccupation pour toutes les parties intéressées. Le lien entre les activités (un bulletin d'information sur le marché, une foire commerciale ou la création d'une IAC, par exemple) et les résultats souhaités (revenus générés et emplois générés à l'exportation) est long et indirect. Il est de ce fait impossible d'établir une corrélation claire entre les résultats obtenus et les mesures précises réalisées.

À mesure que s'étoffe le corpus d'évaluations d'impact, un certain consensus se dégage autour des activités qui produisent des résultats tangibles. Le développement du commerce étant une discipline fondée sur l'expérience, les évaluations de qualité doivent prendre en considération toutes les données probantes directes et indirectes disponibles attestant de ce qui fonctionne. Les résultats mesurables sont tout aussi importants que le ressenti individuel.

Cet examen se fonde sur des évaluations pan-ITC et par programme⁴, sur des enquêtes menées auprès des clients de l'ITC⁵, ainsi que sur les échos des bénéficiaires, partenaires et professionnels du développement.



© shutterstock.com

Établir le programme de développement du commerce

Un contexte changeant

La promotion du commerce doit être aussi dynamique que le commerce lui-même. L'évolution rapide du paysage commercial exige habileté de la part des entreprises tout comme des IAC. La rapidité et l'ampleur du changement ont exigé une redéfinition constante des rôles du nombre toujours plus grand de parties prenantes au développement du commerce.

Alors qu'une communauté de professionnels du développement du commerce s'est progressivement constituée, celle-ci s'est tournée vers l'ITC pour qu'il établisse son programme, recense les nouvelles tendances et fasse office de chef de file du mouvement. L'ITC a endossé ce rôle pour positionner la discipline dans le débat global sur le développement, surtout au fur et à mesure de son évolution dans le temps.

L'objectif premier de la promotion du commerce a évolué au fil du temps, passant de la facilitation des recettes à l'exportation au financement des importations et à un mandat de développement plus large :

- renforcer la compétitivité des PME ;
- favoriser la création d'emplois ;
- mettre le développement du commerce au service d'objectifs sociaux tels que la lutte contre la pauvreté rurale, le chômage des jeunes et l'inégalité hommes-femmes.

Les priorités et les techniques ont constamment été revues et adaptées à l'évolution de l'activité commerciale, laquelle a notamment impliqué :

- une amélioration rapide de la logistique et de la communication liées au commerce ;
- le passage des produits de base aux produits manufacturés et aux services ;
- l'essor du commerce régional et Sud-Sud.

De l'évolution de l'activité commerciale est née la nécessité de trouver un chef de file, de créer une plateforme d'échange de pratiques innovantes et de nouvelles idées.





Ouvrir de nouvelles voies

Au fil des ans, l'ITC s'est progressivement imposé en tant que chef de file de la promotion du commerce. Endosser la responsabilité de la promotion du commerce et du développement n'a pas été chose facile pour l'organisation. D'un point de vue politique, elle se trouvait dans l'ombre de ses organisations de tutelle (les Nations Unies et l'OMC) ainsi que des institutions de Bretton Woods (la Banque mondiale et le Fonds monétaire international). Les réunions annuelles de l'organe directeur de l'ITC, le Groupe consultatif commun, se sont concentrées sur la gouvernance plutôt que de constituer une enceinte de discussion de fond.

La culture organisationnelle était axée sur les « rouages » du Centre – les aspects pragmatiques de la promotion du commerce. En l'absence d'autres institutions susceptibles de prodiguer des conseils, l'ITC a constitué la principale enceinte au sein de laquelle ont été définies les nouvelles orientations de la promotion du commerce dans le sens de l'amélioration de la compétitivité et du développement.

Les thèmes émergents ont été traités par l'ITC dès leur apparition et intégrés à ses programmes de coopération technique au cours des cinquante dernières années.

- La promotion du commerce Sud-Sud est un objectif de l'ITC depuis les années 70. La facilitation du commerce intra-régional a toujours été une priorité des programmes de l'ITC dans toutes les régions et en particulier en Afrique.
- Le commerce des services a rapidement été reconnu comme un secteur en plein essor et intégré aux programmes-pays⁶.
- Les questions de genre reçoivent une attention particulièrement depuis les années 80. Dans ce domaine, l'ITC fait office de maître à penser, fournit des programmes innovants et des conseils pratiques⁷.
- Les programmes de réduction de la pauvreté par l'exportation se sont efforcés d'utiliser le commerce pour dégager des revenus et créer des emplois pour les pauvres. L'accent mis sur les pauvres a débouché sur une augmentation de la part des pays moins avancés (PMA) dans les programmes de l'ITC, laquelle est passée de 20% en 1979⁸ à plus de 50% ces dernières années.
- Pour les entreprises comme pour les agences à vocation commerciale, faire le lien entre questions environnementales et commerce n'a pas été chose facile. L'ITC a intégré ces enjeux à ses activités en lançant des pistes pour faire en sorte que le commerce respecte l'environnement, notamment dans les PME.
- Les chaînes de valeur sont reconnues depuis longtemps. Le premier programme de gestion de la chaîne d'approvisionnement de l'ITC a été lancé en 1979 et se concentrait sur l'importation en tant que condition préalable à la compétitivité.
- La gestion axée sur les résultats et l'établissement de rapports ont gagné en importance au cours de la décennie écoulée, des principes adoptés par l'ITC bien avant d'autres institutions. Le Centre a ainsi pu partager son expérience et aider d'autres dans ce domaine.

Politiques et partenariats

Au niveau de la politique générale, l'ITC a aidé à mettre le commerce en avant⁹. Les publications de l'ITC ont largement contribué à façonner le débat sur le développement du commerce (voir encadré 1). Les 13 Forums exécutifs et Forums mondiaux pour le développement des exportations tenus sur une base annuelle (voir encadré 2), de même que la Conférence et les Prix mondiaux du réseau des OPC, ont constitué une plateforme très appréciée pour l'échange d'expériences et l'établissement de priorités.

Les programmes innovants de l'ITC ont influencé l'assistance technique liée au commerce dans son ensemble, mettant en présence des responsables de la politique générale, des institutions et des entreprises. Citons à titre d'exemple le Programme commun d'assistance technique intégrée. Mené de 1998 à 2008 par l'ITC, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) et l'OMC, il s'agissait du premier projet tripartite, impliquant de multiples donateurs et pays, consacré au renforcement des capacités commerciales de l'Afrique. Il a préparé le terrain pour les programmes intégrés de plus grande envergure lancés au titre de l'initiative de l'Aide pour le commerce.

L'institution de partenariats effectifs avec d'autres institutions a décuplé l'influence de l'ITC sur le programme de développement du commerce. Le recrutement de spécialistes de la promotion du commerce venus du monde entier – dès 1975¹⁰, l'ITC travaillait avec plus de 1000 experts – a favorisé l'apparition d'une communauté de pratique et d'une perspective commune.

ENCADRÉ 1 : Forum du commerce : Créer un cadre de professionnels du commerce

Le 15 décembre 1964, sept mois après sa création, l'ITC publiait le premier numéro trilingue (anglais, français, espagnol) de sa revue trimestrielle *Forum du commerce international*, dont le tirage atteint 10 000 exemplaires.

La revue a été présentée comme le « point de rencontre de ceux qui souhaitent promouvoir le commerce, en particulier les exportations de pays en développement, et un support pour l'échange d'idées et d'informations entre acheteurs et vendeurs. »

Si son axe stratégique et son image ont évolué avec le temps, la mission de la revue est restée inchangée cinq décennies durant. Seule revue professionnelle internationale consacrée au développement du commerce, elle a :

- publié des articles consacrés au développement du commerce grâce aux contributions de leaders d'opinion des secteurs public et privé ;
- fourni des renseignements concrets documentant les meilleures pratiques ;
- prodigué des conseils pratiques et présenté des débouchés offerts aux PME tournées vers l'exportation dans les pays en développement ;
- mis en évidence les grands programmes, événements et publications de l'ITC.



Avec le temps, la liste d'abonnés à la revue a atteint 20 000, couvrant le réseau de bureaux de liaison de l'ITC, des PME et des particuliers intéressés. La version en ligne a été lancée en 2000 à l'adresse www.tradeforum.org, aujourd'hui consultée 25 000 fois par mois. Le nombre d'abonnements à la version papier est passé à 8000.

Publication phare de l'ITC, le magazine est disponible dans les centres de documentation des IAC du monde entier. Les 200 numéros du Forum du commerce international de l'ITC, publiés entre 1964 et 2014, ont ceci d'intéressant qu'ils sont la seule source d'informations et la seule référence aisément disponible sur le développement du commerce. La revue, de même que les autres publications de l'ITC, a façonné l'opinion et l'apparition d'un cadre de professionnels du développement du commerce, en particulier dans les pays en développement.

ENCADRÉ 2 : Échange d'expériences en matière de stratégies et de pratiques à l'exportation

Les 10 Forums exécutifs sur la stratégie nationale à l'exportation organisés entre 1999 et 2008 et les trois éditions du Forum mondial pour le développement des exportations de Chongqing, Istanbul et Jakarta de 2010, 2011 et 2012 ont été les manifestations phare de l'ITC. Ils ont grandement contribué à établir le programme de développement du commerce.

«Aucun autre forum international ne traite des questions abordées ici de manière aussi approfondie et pratique.»

Wang Jinzhen, Vice-président, Conseil chinois pour la promotion du commerce international

Le Forum exécutif a été conçu comme un lieu d'échange d'expériences sur les stratégies et pratiques à l'exportation réunissant décideurs des secteurs public et privé ainsi que des représentants de la communauté internationale du développement. Le nombre de participants a progressivement augmenté. Lors de la sixième édition du Forum à Montreux en 2004, 43 équipes nationales étaient présentes et le Forum de Jakarta de 2012 a réuni plus de 900 participants.

«Le Forum exécutif a été plus qu'un lieu d'échange d'idées – il a été une expérience transformationnelle. C'est peut-être un mal pour un bien que nous n'ayons pas encore fini d'élaborer notre stratégie nationale à l'exportation.»

Chancellor L. Kaferapanjira, Administrateur principal, Confédération des chambres de commerce et d'industrie du Malawi

L'accent mis sur certains thèmes du développement du commerce a consolidé le rôle de chef de file de l'ITC en la matière. L'éventail des questions abordées met en évidence les préoccupations de la communauté du développement du commerce ces 15 dernières années. Elles englobent des questions telles que la redéfinition de la promotion du commerce (Annecy 1999), l'économie numérique (Montreux 1999), les services (Montreux 2005), le commerce et la réduction de la pauvreté (Berlin 2006), la conscience des consommateurs (Montreux 2008), la structure du commerce mondial

d'après-crise (Chongqing 2010), la croissance tirée par le tourisme (Istanbul 2011), et la dynamique changeante du commerce mondial (Jakarta 2012).

Les discussions sur la question de savoir comment réaliser le plein potentiel de ces manifestations ont toujours été intenses, voire controversées. À titre d'exemple, comment faire en sorte qu'elles soient plus pratiques pour les participants sans que cela se fasse au détriment de la visibilité politique qu'elles génèrent? Comment établir un lien entre ces manifestations et le programme de coopération technique de l'ITC? Comment assurer au mieux leur suivi? Comment en gérer au mieux les coûts? Nombreux sont les enseignements qui ont été tirés sur la manière d'en accroître encore les retombées. (Voir, par exemple, l'évaluation réalisée en 2013 par l'ITC des WEDF de 2010, 2011 et 2012.)

«Notre institution n'avait que deux ans d'âge lors de notre première participation, et nous n'avions aucune idée de ce qu'est censée faire une organisation de promotion du commerce pour être efficace. Chaque année nous apprenons des choses nouvelles qui nous aident à évaluer sans cesse ce que nous faisons. Nous essayons de suivre l'évolution dans notre secteur d'activité et participer à ce forum est pour nous le meilleur moyen de le faire. Et surtout, dans quelles autres circonstances avez-vous l'occasion de partager des expériences avec un si grand nombre de responsables de haut niveau d'organismes à vocation commerciale tant privés que publics venus du monde entier?»

Ricardo Estrada Estrada, Président exécutif, Corporation pour la promotion des exportations et de l'investissement, Équateur

Pour les partenaires, l'intérêt de ces manifestations a été qu'elles leur ont fourni des orientations stratégiques, ont facilité l'échange de meilleures pratiques et offert des possibilités de réseautage uniques. Ceci apparaît manifestement dans les résultats de l'enquête menée¹¹ et dans les réactions des participants.

Sources : Rapport annuel de l'ITC, 2005 ; Le CCI présente : Portraits sur fond de développement du commerce, 2004.



Fournir de l'intelligence commerciale et de marché

Ces cinquante dernières années, l'intelligence commerciale a été au cœur de la mission de l'ITC. Positionner ce service en tant que bien public a permis à l'ITC d'être présent dans le monde entier, et ce bien qu'il ne dispose pas de bureaux dans les pays partenaires.

Pour les petits exportateurs des pays en développement, l'ITC s'est démarqué en tant que source d'intelligence commerciale. Pour les institutions d'appui au commerce, en particulier dans les pays à faible revenu, l'ITC a été le principal fournisseur extérieur d'intelligence commerciale sous forme de données et de services de renforcement des capacités pour tirer le meilleur parti de ces données.

Les décideurs politiques du monde entier ont utilisé l'intelligence commerciale et de marché de l'ITC. Les compétences reconnues de ce dernier sont au cœur des initiatives conjointes lancées avec d'autres organisations, dont la CNUCED, l'OMC, la Banque mondiale et le Forum économique mondial.

Les études menées auprès des clients confirment leur satisfaction. À titre d'exemple, dans le cadre de l'étude menée en 2009 auprès de ses clients, 2 472 personnes ont estimé que les outils d'analyse des marchés de l'ITC, ses analyses commerciales et des marchés, ainsi que ses activités de renforcement des capacités en matière d'analyse des marchés ou d'informations commerciales étaient les trois services correspondant le plus à leurs besoins¹².

Des renseignements opportuns – un défi dans le temps

L'accès aux renseignements commerciaux a été considéré comme essentiel au développement commercial. Les années 50 auront montré une chose importante : l'ouverture du commerce ne débouchait pas automatiquement sur une augmentation des échanges nationaux ; de fait, ceux-ci reculaient plutôt¹³. Dans le cadre du passage du développement commercial par la production au développement commercial axé sur le marché, la connaissance des tendances et des débouchés sur les marchés est une clé de la réussite. Dans ce domaine, les exportateurs et institutions des pays en développement étaient à la traîne.

Si la technologie a radicalement modifié la collecte, l'analyse, la diffusion et l'utilisation des informations commerciales au cours des 50 dernières années, l'intelligence commerciale et de marché est restée essentielle pour être compétitif. Les études menées montrent invariablement que le manque d'intelligence commerciale reste un des principaux obstacles à l'augmentation des exportations¹⁴.



Plus qu'un simple lieu d'échange

Fournir de l'intelligence commerciale et de marché aux PME était la raison d'être première de l'ITC et est toujours resté dans son ADN. La proposition initialement présentée en 1962 de créer une nouvelle institution suggérait de la baptiser Centre international d'information commerciale. Une telle institution était considérée comme une solution attrayante et d'un bon rapport coût-efficacité. La proposition parlait d'un :

« Centre international qui recueillerait, compilerait, publierait et diffuserait des renseignements commerciaux servirait à répondre à un besoin réel des pays les moins avancés en matière de promotion des exportations, sans imposer une charge financière au-dessus des moyens de ces pays. »¹⁵

Tout au long des cinquante dernières années, l'ITC s'est efforcé de réaliser trois objectifs :

- Fournir du contenu ;
- Renforcer les capacités des IAC d'offrir des services d'information commerciale efficaces ;
- Former les partenaires à l'utilisation optimale de l'intelligence commerciale pour leurs PME.

Alors que l'ITC fournissait de l'intelligence commerciale aux PME, aux IAC et aux décideurs politiques, le dénominateur commun de ces activités était d'exploiter au mieux la technologie pour collecter, analyser et distribuer l'information.

La façon de procéder a changé, passant de services de réponse aux demandes d'information directes, des études de marché ponctuelles et des monographies aux publications en série et aux services d'information par télécopie et par courriel, tels le Market News Service, et les portails sur Internet consacrés à des sujets donnés.

Fidèle à son rôle de centre d'information commerciale collective pour les pays en développement, l'ITC a toujours offert un service complet de réponse aux demandes de renseignements, répondant ainsi à plus de 1 000 demandes de renseignements par an ces dernières années¹⁶.

Le Centre s'est tourné vers les études de marché et les enquêtes approfondies en réponse à l'apparition d'organisations nationales de promotion du commerce et du fait du coût élevé de la fourniture d'intelligence exploitable aux PME tous pays, produits et marchés confondus. L'ITC a publié plusieurs centaines d'études de marché couvrant des produits tels que les huiles végétales et les oléagineux, les jus de fruits, les produits du cuir, le cuivre et les produits du cuivre, ainsi que les équipements de production et de transformation d'énergie. À titre d'exemple, voir l'encadré 5 consacré au guide du café de l'ITC.



Une série de publications a été consacrée aux pays d'Europe de l'Est en tant que partenaires commerciaux des pays en développement. De brèves études de marchés ont été préparées pour des branches d'activité données telles le tricot au Royaume-Uni de Grande Bretagne et d'Irlande du Nord, en France et en Italie ; le granit architectural et la pierre marbrière au Japon ; et le poisson et les produits de la pêche en Arabie saoudite. Les publications de l'ITC ont régulièrement été présentées en dernière page de son magazine, et ses articles se sont largement inspirés de cette manne d'informations. Aujourd'hui, les publications sont disponibles sur le site web de l'ITC où elles peuvent être téléchargées gracieusement en format PDF.

Tenir à jour les études de marché s'est avéré un réel défi. Raison pour laquelle, à la fin des années 70, l'ITC a conçu une approche innovante de la diffusion des prix et conditions en vigueur sur les marchés par le biais de télex aux producteurs. Ce service de nouvelles sur les marchés a été lancé en Afrique de l'Est, initialement dans le secteur des produits horticoles frais avant d'être rapidement étendu à plus de 50 produits¹⁷. Au milieu des années 80, plus de 90 pays l'utilisaient. Le service, toujours opérationnel, a par la suite évolué vers la diffusion de l'information par télécopie, par courriel et par le web.

Comme dans le cas d'autres réussites enregistrées par l'ITC, la reconnaissance et les retombées du service de nouvelles sur les marchés découlaient d'une compréhension fine des besoins concrets des exportateurs des pays en développement, l'utilisation des technologies de pointe de l'époque, et une équipe réduite, hautement professionnelle et entreprenante à Genève.

Le progrès technologique a permis à l'ITC d'améliorer la qualité des statistiques commerciales et de les diffuser très largement. À une époque où nombre de pays en développement ne produisaient pas encore leurs propres données commerciales, l'ITC parvenait à établir le profil national à l'exportation des pays en développement à partir des statistiques à l'importation de leurs grands partenaires commerciaux. Ces statistiques miroir étaient disponibles sur microfiches, puis sur CD-ROM, et aujourd'hui via Internet. Elles devaient devenir des ressources très recherchées aux fins des études de marché.

La formation a été un pilier du Programme d'intelligence commerciale de l'ITC. La plupart des projets nationaux comportaient un volet consacré au renforcement des capacités des IAC en matière d'information commerciale. Une évaluation réalisée en 1999 était parvenue à la conclusion que :

« Les résultats de l'étude et les entretiens menés révèlent que les services de l'ITC sont très appréciés des utilisateurs et institutions partenaires. L'ITC est considéré comme l'expert et le pionnier de la gestion de l'information commerciale... Son Centre de documentation commerciale a été le modèle dont se sont inspirés les centres nationaux, et il définit depuis longtemps le contenu minimal de tout système d'information commerciale. »¹⁸

ENCADRÉ 3 : Élargir le champ d'action par le biais des portails commerciaux

L'apparition des portails commerciaux a marqué une nouvelle ère pour l'ITC. En l'espace de quelques années, un éventail de nouveaux portails a permis à l'ITC d'élargir son champ d'action.

Leatherline, lancé en 2003, offrait des annuaires commerciaux en ligne à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement de la branche, ainsi que des foires commerciales, des études de marché et les dernières nouvelles de la branche. En l'espace d'une année, le site enregistrait plus de 10 000 visites mensuelles. (ITC [2004], *Le CCI présente : Portraits sur fond de développement du commerce.*)

Thecoffeeguide offrait des renseignements en trois langues sur la chaîne d'approvisionnement du café, et des experts étaient à disposition pour prodiguer des conseils en ligne.

LegaCarta réunissait les traités et instruments multilatéraux pertinents, et fournissait des contrats type pour les petits exportateurs, et ce en plusieurs langues.

TradeForum servait d'instrument mensuel de vulgarisation, lié au magazine trimestriel, présentant des analyses de sujets à la pointe du développement du commerce et offrant visibilité et rayonnement auprès des partenaires commerciaux.

Une série d'outils d'analyse des marchés a été lancée en 2000, à commencer par *Trade Map*. Ont suivi *Market Access Map*, *Investment Map* et *Standards Map*. Ils sont devenus la référence en matière de statistiques à l'importation et à l'exportation détaillées et actualisées, de droits de douane et de mesures non tarifaires, et en matière d'information sur l'investissement étranger direct, tout comme sur le nombre croissant de normes volontaires..

L'intérêt de ces outils réside dans la capacité de l'ITC à recueillir des informations auprès de plus de 1 000 fournisseurs de données nationaux et internationaux à l'aide des méthodes et des technologies les plus modernes, afin d'harmoniser les données et d'élaborer des applications qui apportent des réponses à caractère commercial

aux demandes de renseignements présentées par les PME, les IAC et la communauté internationale du développement.

Les retombées des outils d'analyse des marchés de l'ITC ont été analysées dans le cadre d'une étude de décembre 2013 à laquelle 4 661 utilisateurs ont répondu : 92% ont indiqué que les outils aidaient les décideurs politiques à prendre des décisions en meilleure connaissance de cause et aidaient les entreprises à mieux comprendre le commerce ; par ailleurs, 72% des exportateurs interrogés ont indiqué que les outils contribuaient à exporter davantage.

Au cours de cette étude, 317 entreprises ont répondu à la question suivante : «Au cours des 12 derniers mois et en valeur, quelle est la part de vos importations/exportations pour laquelle les outils d'analyse des marchés de l'ITC vous ont aidé à prendre votre décision ?» Une interprétation conservatrice des réponses apportées laisse à penser que ces 317 entreprises sur 350 000 utilisateurs des outils d'analyse des marchés ont réalisé des transactions commerciales supplémentaires d'une valeur de \$E.-U. 105 millions en 2013. (Voir ITC [2013], Outils d'analyse des marchés de l'ITC : Résultats de l'étude, Genève, décembre, disponible à l'adresse http://mas-admintools.intracen.org/surveys/MAT_survey_2013.pdf.)





Établissement d'institutions commerciales

L'ITC s'est démarqué d'autres fournisseurs de coopération technique liée au commerce de par ses activités de renforcement des infrastructures d'appui au commerce dans les pays partenaires. Il n'est aucun autre domaine dans lequel le mandat de l'organisation n'a été reconnu de manière aussi claire et universelle. L'ITC s'est ainsi retrouvé au cœur du processus de transformation des IAC ces 50 dernières années.

Créé comme une «super-OPC» pour les pays en développement, l'ITC n'a cessé de se spécialiser et d'innover dans ses relations avec les IAC. Après l'appui accordé à l'établissement d'organisations nationales de promotion des échanges dans les années 70, une réévaluation des facteurs à l'origine de leur efficacité a été réalisée au début des années 90. Cette réévaluation a débouché sur la création d'un éventail plus large d'IAC, suivie par la constitution de réseaux et enfin, par des évaluations comparatives.

Bien que les dépenses de l'ITC en matière de renforcement des capacités institutionnelles soient restées bien en-dessous des 1% des budgets combinés des agences de promotion des exportations¹⁹, l'ITC a été largement salué par les OPC en tant que source de conseils sur les meilleures pratiques, en tant que partenaire aux programmes innovants et en tant que plateforme d'échange avec les autres OPC. L'apparition de nombreux autres acteurs dans le domaine de l'assistance technique liée au commerce et l'initiative de l'Aide pour le commerce ont réduit la part de marché de l'ITC, mais elle n'a en rien sapé sa relation privilégiée avec les IAC.

Au cours des décennies écoulées, les pays en développement ont pris conscience de la nécessité d'établir des institutions de promotion du commerce. Cette conviction s'est renforcée lorsque les pays sont passés d'une stratégie de développement axée sur la substitution des importations à une approche davantage tournée vers l'extérieur. Les décideurs politiques ont commencé à prendre conscience des désavantages auxquels sont confrontés leurs exportateurs vis-à-vis de leurs concurrents de pays industrialisés, lesquels avaient accès à des services d'appui au commerce efficaces. Ce revirement reflétait l'importance croissante des produits différenciés et à forte intensité de marketing. Parallèlement, les responsables du commerce reconnaissaient que la compétitivité internationale était déterminée au niveau macroéconomique ainsi qu'au niveau institutionnel et microéconomique (au niveau des entreprises)²⁰.

L'efficacité de la promotion du commerce était initialement considérée comme allant de soi, et n'était pas évaluée à proprement parler. Jusqu'à la fin des années 80, il n'existait pour ainsi dire pas de données empiriques sur la contribution de la promotion du commerce à la croissance des exportations. L'intérêt pour des infrastructures plus efficaces dans les pays en développement a été attisé par les services de délégués commerciaux (des fonctionnaires nationaux, travaillant normalement dans les ambassades, facilitant le commerce international et l'investissement) et par les OPC d'économies développées et nouvellement industrialisées.



Les premières évaluations nationales croisées des organisations de promotion du commerce de pays en développement ont été réalisées par la Banque mondiale à la fin des années 80. Leurs résultats ont été mitigés, en particulier pour les OPC publiques de pays à faible revenu aux forts préjugés à l'exportation²¹. Un des documents concluait que : « S'en remettre aux organisations publiques de promotion du commerce pour fournir des renseignements commerciaux et des services d'appui s'est avéré, à notre avis, une solution peu judicieuse pour accroître les exportations²². » Une leçon au moins a été claire : établir une OPC publique ne remplacera jamais la réforme de la politique générale.

Ce n'est que depuis le début du siècle que les chercheurs ont dégagé un consensus sur le fait que les IAC peuvent réellement faire toute la différence. Cette conclusion se fonde sur les travaux empiriques menés par Daniel Lederman et Christian Volpe Martincus (2006)²³. En 2006, Lederman et ses collègues sont parvenus à la conclusion que les agences de promotion des exportations « ont un impact considérable et statistiquement significatif sur les exportations » et ont estimé qu'investir \$E.-U. 1 dans la promotion des exportations permettait de dégager \$E.-U. 40 en exportations supplémentaires²⁴.

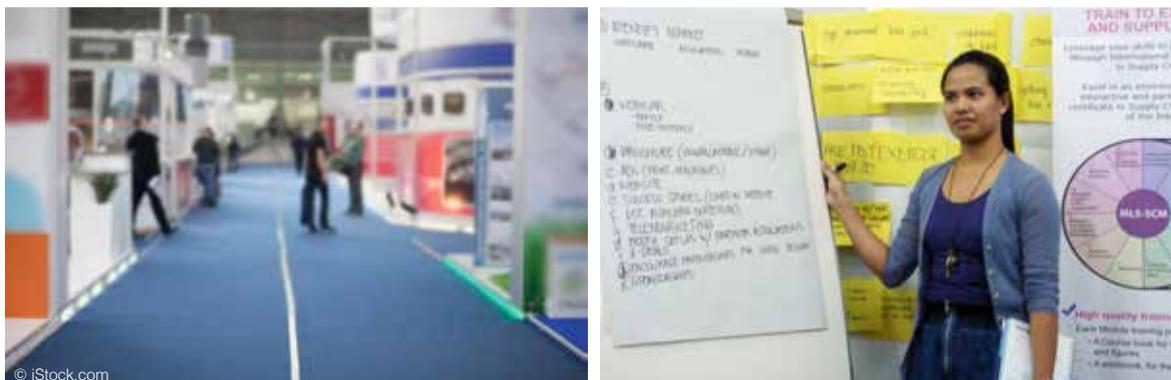
Le budget moyen des 88 agences de promotion des exportations étudiées équivalait à 0,11% des exportations nationales de biens et de services, et en moyenne à 0,04%. Une extrapolation prudente de ces chiffres suggère que les dépenses mondiales des agences de promotion des exportations (au sens strict) dépassent actuellement les \$E.-U. 5 milliards par an, sans compter les autres budgets d'appui au commerce²⁵. Ceci souligne l'importance de la promotion du commerce et met en évidence le besoin urgent de services et d'appui spécialisés dans ces institutions.

Être en phase avec son temps

Dans le cadre de son mandat, l'ITC s'efforce depuis longtemps de renforcer les infrastructures institutionnelles pour les exportateurs de pays en développement. Eric Wyndham White, Directeur général de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce lorsque l'ITC a été créé, s'exprimait en ces mots :

« La fonction du Centre du commerce international consiste, en substance, à agir comme un catalyseur, conçu pour aider les exportateurs des pays moins avancés à bénéficier du même accès immédiat aux données commerciales et sur les marchés, au savoir-faire et aux techniques relatifs à l'exportation tels qu'en disposent actuellement leurs collègues des pays développés par le biais de leurs services nationaux respectifs d'information commerciale et de promotion du commerce. »²⁶

Son rôle de catalyseur a évolué dans le temps. Au cours des années 60, l'ITC était essentiellement un centre d'information commerciale collective pour les pays en développement. Il créait des biens publics, notamment le Forum du commerce international, complété par d'autres publications telles les Trade Opportunity Notes. L'ITC offrait à Genève des programmes de formation, y compris des cours à l'intention des représentants au commerce de pays en développement basés en Europe ainsi que des séminaires consacrés aux questions institutionnelles liées à la promotion du commerce.



Pendant les années 70, il est apparu clairement que faire office de lieu d'échange d'informations basé à Genève n'était pas suffisant. L'ITC s'est donc impliqué dans l'établissement d'organisations nationales de promotion des exportations dans les pays en développement. C'est alors que l'ITC a connu sa phase de croissance. En l'espace de huit ans, ses ressources ont bondi de \$E.-U. 2,6 millions en 1970 à \$E.-U. 20,7 millions en 1978 ; ses effectifs basés au siège sont passés de 93 à 145 et ses consultants de 92 à 556²⁷. Sur la même période, l'ITC a aidé à créer des organisations de promotion des exportations dans plus de 40 pays et a contribué à créer un grand nombre de centres nationaux d'information commerciale.

Pendant les vingt premières années de vie de l'ITC, plus de 18 000 personnes ont été formées, en particulier dans les institutions de promotion du commerce²⁸. Lors du 25^{ème} anniversaire de l'ITC en 1989, son Directeur exécutif Göran Engblom indiquait que le Centre avait contribué à l'établissement de 100 institutions de promotion des exportations²⁹. Il avait ajouté : « Nous sommes parvenus à la conclusion qu'une coopération bien plus étroite est nécessaire dans les pays en développement entre l'organisation de promotion du commerce et les milieux d'affaires³⁰. » Ceci devait devenir le thème du programme de renforcement des institutions de l'ITC à partir de la fin des années 80.

Dans l'intervalle, les priorités de l'ITC avaient déjà commencé à évoluer, passant de l'établissement de nouvelles OPC au soutien aux organisations du secteur privé et autres IAC existantes, lesquelles étaient de plus en plus affectées par les flux internationaux de capitaux et la mondialisation.

Un programme à l'intention des chambres de commerce fut conçu avec la Chambre de commerce internationale basée à Paris ; 90 chambres locales ont exprimé leur souhait d'y participer. Le programme, lancé en 1979, s'est poursuivi pendant près de 20 ans. Il a permis de former du personnel des chambres à la fourniture de services de promotion du commerce dans les domaines tels que l'information commerciale, les foires commerciales et les aspects juridiques du commerce. Le programme a aussi permis d'instaurer une coopération entre les chambres de commerce du monde entier. Des fédérations régionales de chambres ont été constituées pour l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est, l'Association sudasiatique de coopération régionale et la Communauté de développement de l'Afrique australe, entre autres.

Le Centre est aussi passé des formations directes organisées à Genève au renforcement des institutions de formation locales dans les pays partenaires ainsi qu'à la formation de formateurs. Le Système de formation modulaire en gestion de la chaîne d'approvisionnement de l'ITC a fait ses preuves et permis de créer des capacités de formation autonome dans les pays partenaires.

En l'espace d'une décennie après son lancement en 2000, le programme comptait un réseau de plus de 120 institutions de formation agréées disposant de 1 500 formateurs dans plus de 60 pays. Plus de 30 000 participants en ont bénéficié, et chaque année quelque 5 000 examens ont été organisés. À l'échelle de l'entreprise, les économies réalisées ont été estimées à plus de \$E.-U. 50 millions³¹. Ce programme devait être le premier programme de l'ITC à obtenir en 2012 la certification selon la norme de management de la qualité ISO 9001 :2008 de l'Organisation internationale de normalisation³².



Des programmes ont été lancés afin d'établir des institutions locales d'emballage et de contrôle de la qualité pour aider les PME tournées vers l'exportation. À titre d'exemple peut être citée l'assistance offerte par l'ITC pour créer l'Institut sri-lankais de l'emballage en 1975 et l'aide accordée de manière plus générale à la Fédération asiatique de l'emballage, dont est membre l'Institut sri-lankais. Ce programme a été largement salué³³.

L'ITC a aussi piloté une initiative d'envergure visant à créer et à consolider des centres d'arbitrage locaux offrant d'autres solutions que les procédures de règlement des différends devant les tribunaux souvent lourdes et longues.

En réponse au nombre croissant d'institutions nationales associées au développement du commerce, le nouveau défi pour l'ITC a consisté à faciliter la création de réseaux d'IAC efficaces. Dans la plupart de ses quelque 150 pays partenaires, une douzaine d'IAC au moins ont vu le jour. Les plus grands pays en comptaient beaucoup plus. L'efficacité des infrastructures d'appui au commerce était clairement fonction de la manière dont ces institutions travaillaient ensemble, tant au niveau national qu'international.

Aux niveaux national et infrarégional, ceci déboucha sur une demande de projets plus vastes et plus intégrés destinés à éviter la fragmentation. Cette approche avait déjà porté ses fruits au début de l'ITC. Entre 1970 et 1978, l'ITC a mis en œuvre des programmes intégrés dans 48 pays, ainsi que cinq projets régionaux. L'évaluation de l'ITC réalisée en 2004-2006 par le Danemark a montré qu'un des objectifs principaux devait être une meilleure intégration à grande échelle. Intensifier les interventions dans les pays est devenu important dans le contexte de la réorientation des activités vers les PMA dans lesquels les exportateurs sont souvent freinés par de multiples obstacles au commerce. Seule une approche intégrée pouvait laisser espérer des résultats tangibles.

Réseautage, échange de meilleures pratiques et formation

Le réseautage et l'échange de meilleures pratiques sont des thèmes centraux de la Conférence et des Prix mondiaux du réseau des OPC. Le premier rassemblement international d'organisations de promotion du commerce a eu lieu en Colombie en 1996 et se tient tous les deux ans depuis lors. L'ITC a pris une part active aux trois premières conférences de Carthagène, Santiago du Chili et Marrakech et a co-organisé depuis la conférence de Beijing de 2002 les conférences qui ont suivi, à savoir à Malte, Buenos Aires, La Haye, Mexico et Kuala Lumpur. L'ITC est devenu le secrétariat des conférences et de leur réseau (TPOnet), il héberge son site web et a publié des annuaires mondiaux des OPC³⁴.

Les différentes éditions de la Conférence et des Prix mondiaux du réseau des OPC se sont avérées un moyen efficace d'accélérer la professionnalisation de la promotion du commerce. Elles ont facilité les échanges entre professionnels de la promotion du commerce de pays à revenu tant élevé que faible. Un programme de distinctions géré par l'ITC récompense l'excellence, et les conférences offrent le cadre adéquat pour partager la méthode et les premiers résultats du service d'évaluation comparative récemment élaboré pour les IAC.

La formation des représentants au commerce est depuis longtemps un volet, certes modeste, mais important du programme de l'ITC. Le premier séminaire de représentants au commerce a eu lieu dans les années 60. Le programme de Représentation du commerce extérieur a été relancé en 2008 dans le cadre d'ateliers nationaux organisés au Bangladesh, en Indonésie, au Belize, au Guatemala, au Mexique, en Algérie, au Bénin, en Côte d'Ivoire et en Égypte.

En 1973, l'ITC a publié son *Guide à l'intention des représentants au commerce extérieur*. Rédigé par un attaché au commerce australien expérimenté, il était très demandé, ce qui a mené à la publication d'une deuxième édition en 1993 puis d'une troisième en 2013. Le guide est un bon exemple qui montre comment les publications peuvent être utilisées pour la formation. Dans les années 70, le Brésil a organisé une formation d'une semaine sur la base de cette publication à l'intention de ses attachés au commerce, ouvrage qui a été traduit en portugais. L'actuelle troisième édition du guide est utilisée dans le cadre de formations dans plusieurs pays.

ENCADRÉ 4 : Renforcement des capacités des organisations de promotion du commerce

L'ITC a été associé à la création de la plupart des OPC des pays en développement. Pendant les années 70, 48 organisations ont été constituées avec le concours de l'ITC. Les résultats mitigés enregistrés par certaines OPC nouvellement créées ont mené à évaluer leur rôle. Sur la base de cette évaluation, l'ITC continue de recevoir des demandes d'assistance lorsque des pays partenaires constituent leurs propres organisations d'appui au commerce. Parmi les exemples les plus récents peuvent être cités la Jordan Export Development Corporation, les OPC du Mali, du Sierra Leone et de Sao-Tomé-et-Principe, ainsi que le Dubai Export Development Centre, hôte de la Conférence et des Prix mondiaux du réseau des OPC 2014.

Parallèlement, l'ITC organise des programmes de renforcement des capacités personnalisés à l'intention des OPC. L'ITC travaille avec de petits PMA tels que le Lesotho, ainsi qu'avec de grandes économies émergentes telles que le Brésil où il a été associé à un vaste programme de renforcement d'Apex-Brésil, l'Agence brésilienne de promotion du commerce et de l'investissement, lauréat en 2010 du Prix mondial du Réseau des OPC. Ces programmes portent sur des services tels que d'intelligence commerciale et

de marché, la participation aux foires commerciales, le développement des produits et des marchés, la sensibilisation dans le cadre des débats sur la politique nationale, l'évaluation d'impact et l'évaluation comparative, autant de services offerts par les OPC.

Parmi les groupes cible de l'ITC – gouvernements, IAC et entreprises – ce sont les IAC qui n'ont cessé de se féliciter des services offerts par l'ITC. En 2008, 59% des IAC ayant pris part à l'enquête menée auprès de la clientèle de l'ITC ont salué l'ITC pour sa contribution au développement des exportations, contre 47% des ministères et 35% des PME. (Voir Dalberg Global Development Advisors et Globescan [2009], ITC Clients' Perceptions Survey 2008, Genève, 5 février).





Les entreprises en ligne de mire

Les programmes de l'ITC axés sur les entreprises montrent comment les programmes de coopération technique peuvent renforcer la compétitivité des entreprises des pays en développement, accroître les exportations, dégager des revenus et créer des emplois. Au vu des bénéficiaires potentiels – des dizaines de millions de PME dans les pays en développement – choisir les pays exportateurs, les branches d'activité, les entreprises et les marchés appelés à bénéficier de ces programmes n'a pas été chose facile. Dans le même temps, les programmes de l'ITC à destination des entreprises ont renforcé la crédibilité de l'institution et son Programme d'assistance technique liée au commerce.

Ces programmes ont produit des résultats tangibles, créé des possibilités d'apprentissage par la pratique pour les IAC participantes et tissé des liens importants avec les milieux d'affaires dans les pays partenaires. Ils ont aussi créé des réseaux autour des produits et fonctions et renforcé l'approche intégrée de l'ITC en matière de promotion du commerce et de développement des exportations, en conjuguant interventions aux niveaux macro-, meso- et microéconomique.

Difficultés de sélection et d'envergure

Peu de temps après la création de l'ITC il est apparu très clairement que les partenaires souhaitaient davantage des renseignements que du soutien institutionnel. Proposer des formations et des études de marché personnalisées pourrait permettre aux entreprises d'étendre leur activité à l'international. Les PME étaient le groupe cible par excellence car elles représentaient la majorité (en nombre et en termes d'emploi) et étaient moins tournées vers l'extérieur que les grandes entreprises locales ou étrangères. Les programmes à l'intention des entreprises ont été attrayants parce que directement en lien avec les objectifs finaux, à savoir des recettes, des revenus et des emplois à l'exportation plus importants.

Les programmes à l'intention des PME ont été particulièrement importants dans les pays dans lesquels les IAC étaient absentes ou peinaient à faire changer les choses ainsi que pour les groupes d'exportateurs, les produits et les marchés cible difficiles à atteindre par le biais d'initiatives génériques. Les programmes destinés aux PME faisaient écho aux pressions exercées par les donateurs souhaitant des preuves de résultats simples à communiquer, lesquelles étaient, par nature, plus difficiles à mettre en évidence dans le cas d'initiatives axées sur la politique et les institutions ou l'intelligence commerciale.

Les programmes à l'intention des PME présentaient deux difficultés, à savoir la sélection initiale et l'envergure des programmes. L'identification des entreprises et des secteurs d'activité pouvant bénéficier de ces programmes est une question qui a fait l'objet de longues discussions et a été critiquée par certains l'ayant taxé de «pêche aux gagnants». Comment passer des initiatives pilote aux programmes-pays ? Au plan opérationnel, la difficulté a consisté à faire en sorte que les programmes axés sur les entreprises débouchent sur une augmentation des exportations et des recettes supplémentaires³⁵.

Un récent examen des cas d'expérience portant sur l'efficacité de l'Aide pour le commerce est parvenu à la conclusion que «accorder un soutien direct aux exportateurs semble favoriser la diversification en termes de produits et de destinations»³⁶.



L'ITC répond

Les programmes de l'ITC destinés à soutenir le développement de l'activité internationale des PME reposaient sur quatre approches : des informations aisément accessibles, un développement sectoriel, des programmes axés sur l'intégralité du cycle de production et de distribution, et des questions stratégiques telles que le commerce Sud-Sud et la participation des femmes. Ces approches ont évolué en parallèle des besoins toujours plus différenciés des entreprises tournées vers l'extérieur dans les pays en développement.

■ Ressources pour les petites et moyennes entreprises

Pendant les années 70, l'ITC a conçu un cours de formation pratique global à l'intention des PME tournées vers l'exportation, lequel a été largement utilisé dans le cadre de son programme de coopération technique. Pendant les années 90, *Trade Secrets: The Export Answer Book for SMEs* est devenu une source de conseils pratiques à l'exportation largement utilisée. Les institutions nationales homologues se sont alliées à l'ITC pour recenser 100 questions essentielles pour leur pays respectif et fournir des réponses succinctes (une ou deux pages) sur la base desquelles des versions nationales de la publication ont été produites dans quelque 50 pays et 10 langues. Bancomext, la Banque mexicaine du commerce extérieur, a indiqué que la version mexicaine de la publication avait apporté des réponses à 70% des quelque 4 000 demandes de renseignements reçues chaque mois³⁷.

■ Programmes de développement sectoriel

En réponse aux besoins en matière d'appui au commerce qui varient d'une branche d'activité à l'autre, l'ITC s'est très tôt attaché à se doter de compétences dans les secteurs importants pour ses pays partenaires. Les programmes de développement sectoriel impliquent habituellement la préparation d'études de marchés et de manuels, l'organisation de missions consultatives et de formations, ainsi qu'une coopération technique nationale ou régionale avec les associations professionnelles spécialisées dans un produit et des entreprises choisies. Nombre de ces programmes ont grandement contribué à améliorer la compétitivité des PME participantes et ont eu des retombées majeures sur les recettes à l'exportation, les revenus et les emplois connexes. Bien qu'aucune évaluation globale des centaines de projets de développement sectoriel mis en œuvre par l'ITC au cours de ces 50 années n'ait été réalisée, les données suivantes nous donnent une idée des résultats obtenus.

- S'agissant des produits agricoles, y compris les épices, le jute, la soie, le thé, le cacao et le café (voir l'encadré 5), l'ITC a mis en œuvre une série de programmes pluriannuels de développement des exportations dans les années 80. Dans le cas du jute, une évaluation a montré que «le développement du marché et la promotion du jute sont une des grandes réussites de l'ITC.» Moyennant des budgets modestes (environ \$E.-U. 6 millions pour 28 projets entre 1979 et 1999), l'ITC a enregistré des résultats substantiels dans le cadre de l'assistance prodiguée à des dizaines de millions de personnes en grande pauvreté et ce en stimulant la demande, empêchant ainsi les prix du jute de s'effondrer³⁸.
- Entre 1986 et 1993, l'ITC a activement soutenu l'industrie chinoise de la soie. Sur cette période de sept ans, ses exportations sont passées de \$E.-U. 1,1 milliards à \$E.-U. 2,9 milliards, et la part des articles confectionnés est passée de 23% à 74% en valeur³⁹.
- Dans le même ordre d'idées, l'ITC a joué un rôle clé dans le développement de la province chinoise du Yunnan, lui permettant de devenir un des principaux centres de production de fleurs coupées en Asie. Selon l'Association des fleurs du Yunnan, le programme a permis à 20 000 familles d'agriculteurs de sortir de la pauvreté⁴⁰.



- Les exportations de mangues du Mali ont progressé de manière significative et trouvé de nouveaux marchés ces 10 dernières années. Cette progression est la résultante des programmes de coopération technique multidonateurs et multi-institutions tout au long de la chaîne de valeur, dans lesquels l'ITC s'est concentré sur les questions de commercialisation internationale.

L'ITC a aussi contribué au développement de l'activité internationale des PME dans le secteur manufacturier. Au Zimbabwe, par exemple, un projet a aidé les fabricants de petit équipement agricole à améliorer la conception technique de leurs produits, à accroître leurs exportations, lesquelles sont passées de \$E.-U. 40 000 en 1988 à \$E.-U. 4,8 millions en 1993, et à pénétrer plusieurs nouveaux marchés voisins⁴¹.

Des résultats semblables ont été enregistrés dans le secteur des services. Une évaluation des programmes de développement de la branche financée par le Fonds d'affectation spéciale des Pays-Bas a relevé que sur 40 sociétés de conception de logiciels du Bangladesh participant à un projet, 24 avaient indiqué avoir enregistré mi-2013 une augmentation de leurs exportations à destination de l'Europe. Dans le cadre du projet, ces entreprises ont enregistré une augmentation de 20% en moyenne de leurs exportations. L'évaluation a conclu que favoriser la compétitivité des PME exportatrices par le biais d'une approche axée sur les IAC et la chaîne de valeur portait ses fruits et devrait être encouragé dans le cadre d'initiatives semblables⁴².

■ Doper la compétitivité à l'exportation

Pendant les années 80, l'ITC a commencé à se concentrer sur les obstacles transversaux à la compétitivité à l'exportation, comme la gestion de la chaîne d'approvisionnement, le contrôle qualité et le conditionnement. Il a compris que les exportations des pays en développement ne pourraient se maintenir uniquement grâce au marketing et à la promotion. Les contraintes liées à l'offre affectaient le développement des produits exportables. La disponibilité en interne de conseillers principaux possédant une vaste expérience dans leur domaine de spécialisation conférait profondeur et crédibilité aux programmes de coopération technique de l'ITC et renforçait les capacités de faire face aux contraintes au niveau de l'entreprise. Au titre de ces programmes, l'ITC travaillait avec des IAC spécialisées, tels les organismes de normalisation et les instituts d'emballage, ainsi que directement avec des entreprises.

Le Programme qualité à l'exportation de l'ITC a sensibilisé à l'importance de la qualité, condition sine qua non de la réussite à l'exportation, tant à l'échelle de l'entreprise que des institutions. Un nombre significatif de projets nationaux de développement des exportations de l'ITC ont bénéficié des compétences en internes en matière de gestion de la qualité, comme en attestent ses programmes de développement sectoriel largement appréciés en Asie centrale⁴³.

Les publications consacrées au Programme qualité à l'exportation, dont bon nombre ont été produites conjointement avec l'Organisation internationale de normalisation (ISO), ont été très demandées. Dix mille exemplaires de l'édition 1994 du manuel de gestion de la qualité de l'ITC ont été publiés en anglais, en français et en espagnol. Les institutions partenaires en ont produit des versions en chinois, en hindi, en arabe, en roumain et en grec⁴⁴. La deuxième édition comptait 15 versions nationales, et la troisième est actuellement utilisée de la même manière. En 2010, la publication produite conjointement par l'ISO et l'ITC, *Créer des liens pour la réussite des exportations*, plaidait en faveur d'une étroite collaboration entre les organismes de normalisation nationaux et les OPC.

Viser les enjeux commerciaux stratégiques

D'autres programmes de l'ITC ont été conçus pour déboucher sur des transactions commerciales supplémentaires entre entreprises. Pendant les années 80, le Programme de promotion du commerce Sud-Sud a été considéré comme ayant été à l'origine de plusieurs centaines de millions de dollars de nouveaux échanges commerciaux entre pays africains, grâce à son approche en trois temps : recensement des produits recelant du potentiel pour le commerce infrarégional, organisation d'études détaillées de l'offre et de la demande, et organisation de réunions entre acheteurs, vendeurs et décideurs de leur branche d'activité.

Le Programme femmes et commerce de l'ITC, qui a rapidement pris de l'ampleur au cours de la décennie écoulée, se concentrait sur la parité hommes-femmes dans la politique générale et les institutions, et a permis d'aider les entreprises appartenant à des femmes dans les pays en développement à améliorer leur compétitivité à l'échelle internationale et à accroître leurs recettes à l'exportation liées à différents projets.

Le Programme de mode éthique est sans aucun doute l'initiative la plus performante de l'ITC en termes de communication. Il a montré au monde entier que les programmes de coopération technique axés sur le marché pouvaient contribuer à éradiquer la pauvreté. La capacité de l'ITC à faire le lien entre, d'une part, les coopératives africaines, haïtiennes et palestiniennes, dont bon nombre se composaient de femmes marginalisées, et de l'autre les chaînes d'approvisionnement de grandes maisons de mode en Europe et ailleurs, créant ainsi des emplois et des revenus, est devenue emblématique de l'ITC. Il s'agit là d'un brillant exemple de réussite dont se sont largement fait écho les médias internationaux⁴⁵.



ENCADRÉ 5 : Le programme de l'ITC sur le café soutient toute la filière

Depuis les années 70, l'ITC soutient les exportateurs de produits de base et de produits agricoles tels le jute, la soie, les épices, le cacao, le thé, le coton et le cuir. Le programme de l'ITC en faveur du café est un exemple qui montre comment des programmes modestes peuvent avoir des retombées significatives.

The Coffee Exporter's Guide a été publié pour la première fois en 1992 et est rapidement devenu une référence pour la branche. Le responsable de la bibliothèque de l'Organisation internationale du café à Londres y voit «à n'en pas douter l'une des publications les plus consultées de notre vaste collection», et tout indique que la publication est largement utilisée par les caféiculteurs, les exportateurs, les organismes de certification et les transformateurs. Des versions actualisées et enrichies du guide ont été publiées en 2002 et 2012.

Sous la direction de l'ITC, plus de 100 experts de la filière café, entreprises et institutions, ont contribué à faire de cette publication un ouvrage pertinent, neutre et pratique. Le guide est disponible gratuitement en ligne en anglais, en français et en espagnol à l'adresse www.thecoffeeguide.org. La version papier du guide est un des best-sellers de l'ITC. Le Guide de l'exportateur de café et son site web sont à l'origine d'un éventail de programmes de coopération technique.

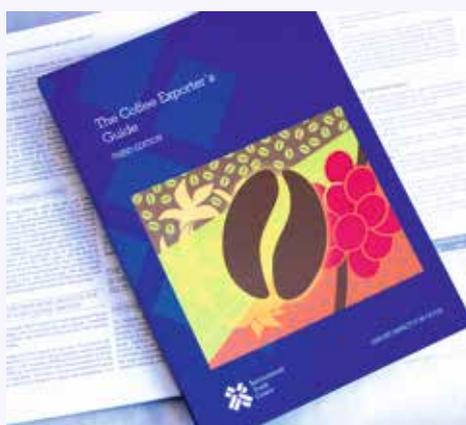
Dans le cadre du programme en faveur du café les activités suivantes sont aussi menées :

- formations directes à l'intention des caféiculteurs, négociants, exportateurs, organismes de certification et autres parties intéressées ;
- renforcement institutionnel à l'intention des organismes d'appui au commerce liés au café ;
- stimulation de la demande internationale de café par le biais de programmes tels Cup of Excellence – voir www.cupofexcellence.org ;
- mise en relation de caféicultrices et d'acheteurs internationaux..

Tout comme d'autres programmes à petite échelle mais à l'impact avéré, sa réussite exige :

- le choix d'un produit, d'une fonction ou d'un marché important, dans le cas d'espèce le café ;
- un engagement à long terme en faveur du programme, pour permettre expérimentation, apprentissage par l'expérience et perfectionnement continu ;
- la capacité d'instaurer un réseau externe de professionnels de premier plan et d'institutions pour soutenir le programme ;
- un responsable capable de gérer le programme, avec suffisamment de latitude pour agir et disposant de suffisamment de temps pour s'y consacrer pleinement.

Cette recette du succès vaut pour nombre d'autres programmes de l'ITC axés sur des produits donnés dans des domaines tels que le contrôle de la qualité, l'emballage, la certification, l'arbitrage commercial et la gestion de la chaîne d'approvisionnement.



Faciliter les partenariats public-privé

Ces 50 dernières années, l'orientation commerciale des pays tant développés qu'en développement n'a cessé de se renforcer. Les exportations de biens et de services représentaient 12% du PIB combiné des pays en développement en 1964 et 32% un demi siècle plus tard. Avec l'investissement étranger direct et le financement, le commerce a été le moteur de la mondialisation, laquelle a exigé la transformation des politiques et stratégies nationales de développement, de la gouvernance économique et de la gestion.

La compréhension des préoccupations liées au commerce du secteur privé par les décideurs politiques et la qualité des partenariats public-privé (PPP) sont devenus des ingrédients essentiels du développement économique. Le processus n'a de toute évidence pas encore abouti. Avant la Conférence ministérielle de l'OMC de Cancun, Mexique, en 2003, l'ITC estimait que dans plus de la moitié du monde, les intérêts commerciaux n'étaient pas suffisamment intégrés dans les positions de négociation nationales⁴⁶.

L'importance des PPP a toujours été un principe central pour l'ITC depuis sa création. L'ITC s'est engagé à associer le secteur privé à l'ensemble du processus de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des programmes de promotion et de développement du commerce. Dans bien des cas ces programmes de coopération technique ont aidé à créer des PPP dans les pays partenaires.

Plus récemment, l'ITC a de plus en plus mis son expérience de ces partenariats au service de la politique commerciale et de la conception de stratégies d'exportation. Bien que ces programmes demeurent modestes et dépendent du soutien accordé par les parties intéressées, leur potentiel et – dans de nombreux cas – leurs retombées effectives, sont considérables. L'appui accordé par l'ITC aux milieux d'affaires dans les PMA dans le cadre du processus d'accession à l'OMC et l'élaboration de stratégies d'exportation nationales et sectorielles ont illustré l'importance de ce programme.

ENCADRÉ 6 : Soutenir l'accession des pays moins avancés à l'OMC



En 2009, l'OMC a demandé à l'ITC d'aider les milieux d'affaires des PMA en accession à l'OMC. Ces derniers ont ainsi bénéficié d'une assistance dans le cadre de leur processus d'accession, et l'ITC a facilité l'instauration de PPP liés à l'accession pour faire en sorte que les intérêts du secteur privé soient pris en considération avant et pendant les négociations. L'équipe de l'ITC en charge de la politique concernant le lien entre les entreprises et le commerce a appuyé le processus d'accession de plusieurs PMA, notamment de l'Éthiopie, de la République populaire démocratique lao, du Libéria, du Samoa et du Yémen, par le biais de missions de conseil et de contacts avec les parties prenantes

nationales, de formations des associations professionnelles, en réalisant des études de cas personnalisées et en offrant ses compétences spécialisées.

Sili Epa Tuioti, membre du conseil d'administration de la Chambre de commerce du Samoa, a résumé l'impact du programme de l'ITC :

« Le soutien de l'ITC a permis d'atténuer les craintes en permettant aux milieux d'affaires de tirer les enseignements de l'expérience d'autres PMA qui ont rejoint l'OMC et en donnant aux milieux d'affaires le moyen de s'exprimer et d'influencer la position du gouvernement dans la négociation.

L'impact du soutien accordé par l'ITC va bien au-delà de l'accession, étant donné que les canaux de communication entre les milieux d'affaires et les responsables de la politique commerciale au gouvernement ont été établis. Le gouvernement fait à présent régulièrement appel au secteur privé pour lui demander son avis sur les mesures à prendre. »

ENCADRÉ 7 : Concevoir des stratégies nationales d'exportation



Il est un domaine dans lequel les PPP se sont avérés indispensables : l'élaboration de stratégies nationales et sectorielles à l'exportation. À la fin des années 90, l'on s'accordait à reconnaître que l'amélioration de la performance des pays à l'exportation n'exigeait pas seulement des activités de promotion du commerce mais dépendait tout autant de la mise en valeur des exportations. L'on reconnaissait aussi que les résultats à l'exportation étaient subordonnés aux réponses apportées aux problèmes liés à l'offre ainsi qu'à l'amélioration de la compétitivité nationale.

En réponse, l'ITC a conçu un nouveau programme pour aider les pays partenaires à élaborer les stratégies nationales d'exportation. Sa méthodologie se divisait en quatre phases :

- une phase préalable pour définir la portée, les objectifs et les engagements ;
- une phase de conception pour établir la structure formelle et affecter le personnel à la gestion du processus ;
- la phase de conception, pendant laquelle des équipes spécialisées travaillent sur des secteurs d'activité choisis et sur des fonctions transversales ;
- la phase de mise en œuvre et de gestion, pendant laquelle les structures nécessaires à la mise en œuvre sont instaurées.

Ce processus, fondé sur la participation de toutes les parties intéressées et sur le dialogue entre elles, débouche sur une stratégie purement interne établissant des priorités claires et contenant un plan d'action détaillé sur cinq ans ainsi qu'un cadre de gestion de la mise en œuvre.

De 2003 à 2013, l'ITC a participé à l'élaboration de 25 stratégies nationales d'exportation, en plus de 21 stratégies sectorielles et de six stratégies régionales. Sur la même période, le marché mondial des stratégies d'exportation a été multiplié par dix, atteignant une valeur de \$E.-U. 130 millions à \$E.-U. 150 millions par an et entraînant la mise en œuvre annuelle de programmes pour un montant estimé à \$E.-U. 7 milliards. La part de l'ITC du

marché mondial des stratégies d'exportation a été estimée à environ 5%, selon l'évaluation des interventions de l'ITC en matière de stratégie d'exportation réalisée en novembre 2013.

L'évaluation est parvenue à la conclusion que « Les bénéficiaires ... ont répondu très positivement en ce qui concerne la conception et la rigueur de la méthodologie en quatre phases indiquant à maintes reprises qu'elle était supérieure aux produits de la concurrence et que l'approche inclusive, axe central de la méthodologie, était très efficace pour renforcer les capacités... L'ITC a conçu un instrument de renforcement des capacités et de recensement des débouchés à l'exportation de qualité supérieure. »

Les bénéficiaires se sont félicités du travail réalisé par l'ITC en matière de stratégie nationale d'exportation. Le Ministre roumain de l'économie et du commerce, Iuliu Winkler, a déclaré :

« Avec le soutien du Centre du commerce international et de ses outils de conception d'une stratégie, la Roumanie a mis au point sa toute première stratégie nationale de développement des exportations et a créé un conseil national pour l'exportation qui assurera une gestion efficace de sa mise en œuvre... Je suis convaincu que la stratégie nationale des exportations représente une étape importante dans l'évolution de la Roumanie vers une compétitivité internationale et une entrée dans l'Union européenne. »

(ITC, Rapport annuel 2005, p. 6.)

Dans le même temps, l'évaluation de novembre 2013 a mis en évidence la nécessité d'améliorer le suivi et la mise en œuvre des recommandations contenues dans la stratégie. En d'autres termes, le service de stratégie à l'exportation recèle un potentiel significatif et inexploité, pour autant que les questions de mise en œuvre puissent être réglées de manière explicite dans la proposition de stratégie initiale.



Encourager la coopération

L'ITC, en tant qu'organisation publique internationale, dotée d'un mandat de développement du commerce dans le secteur privé, a toujours été en position idéale pour faciliter les PPP. Son premier directeur exécutif, Herbert L. Jacobsen, et son équipe ont organisé 23 symposiums nationaux de haut-niveau à l'intention des organismes publics, des exportateurs et des institutions telles que les chambres de commerce pour aider à définir les priorités du développement à l'exportation et à programmer l'assistance technique liée au commerce⁴⁷. Les points forts de l'ITC étaient sa crédibilité auprès des décideurs politiques et des chefs d'entreprises, son impartialité et son pouvoir de mobilisation pour encourager la coopération entre les secteurs public et privé.

Pendant les années 80, le programme de l'ITC en collaboration avec les chambres de commerce dans de nombreux pays, a permis de faire des chambres des interlocuteurs sérieux aux yeux des gouvernements. La Jordanie, le Kenya, la République-Unie de Tanzanie et plusieurs pays de l'Association des nations d'Asie du Sud-Est en sont un excellent exemple.

Au cours des deux dernières décennies, les compétences de l'ITC en matière de facilitation du dialogue public-privé ont réellement fait la différence dans les domaines de la politique commerciale, de la stratégie à l'exportation et de l'intégration régionale. Avant qu'il n'intervienne, les insuffisances des PPP avaient été mises en évidence au cours des négociations du Cycle de négociations commerciales de l'Uruguay et pendant la période qui suivit immédiatement la conclusion du cycle à Marrakech en avril 1994.

En réponse, l'ITC et le Secrétariat du Commonwealth ont produit *le Guide à l'intention des entreprises : Le système commercial mondial* en anglais, en français et en espagnol, devenu un best-seller et traduit par des partenaires en 10 langues supplémentaires. Parallèlement, l'ITC a lancé World Tr@de Net, rassemblant fonctionnaires des gouvernements, entreprises, avocats d'affaires et société civile afin de constituer des partenariats public-privé plus solides et à vocation commerciale.

Ces 15 dernières années, l'ITC a consolidé ces interventions pour les traduire en programmes axés sur les entreprises, la politique commerciale et la stratégie d'exportation, reflétant ainsi la reconnaissance croissante du fait que la réussite à l'exportation exige des politiques et des stratégies commerciales nationales reposant sur des PPP. La demande de ces nouveaux services a été soutenue (voir les encadrés 6 et 7).

Les capacités de l'ITC transcendant les domaines de la politique, des institutions et des entreprises, celui-ci a pu concevoir des programmes nationaux et régionaux de développement des exportations plus vastes et plus intégrés. Ces programmes correspondaient aux nouvelles priorités de l'initiative de l'Aide pour le commerce. Les ressources allouées au développement du commerce ont considérablement augmenté, tout comme le nombre de fournisseurs de coopération technique liée au commerce. Il est par ailleurs devenu de plus en plus indispensable de documenter les retombées des programmes.

Les PPP ont joué un rôle de premier plan dans la conception d'une nouvelle génération de projets de grande envergure. Dans le cadre du *Programme d'appui au renforcement des capacités de commerce international au service de l'Afrique*, le programme le plus vaste jamais conçu par l'ITC, la consolidation du Conseil des entreprises du Marché commun de l'Afrique orientale et australe et sa reconnaissance en tant que porte parole du secteur privé ont été des réalisations majeures. Dans le même ordre d'idées, le *Programme de renforcement des capacités commerciales des pays arabes*, le plus vaste projet de coopération technique de l'ITC au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, reposait sur des interventions aux niveaux macro, meso et microéconomique passant par des PPP

Cap sur l'avenir

La promotion du commerce est devenue une discipline du développement économique à part entière, dotée de ses propres institutions, de son cadre professionnel et de ses meilleures pratiques. L'ITC a été un acteur central de son évolution et de sa maturation, tout en étant profondément touché par les changements qu'elle a contribué à provoquer. Avec la différenciation et la sophistication croissantes de la promotion du commerce ces 50 dernières années, l'ITC s'est adapté aux mutations subies par l'environnement commercial. Il est passé de centre d'information commerciale collective pour les pays en développement à fer de lance des programmes de coopération technique liée au commerce dans les pays partenaires.

L'ITC n'a cessé d'évoluer pour répondre aux changements fondamentaux intervenus dans le commerce international, à l'établissement d'institutions de promotion du commerce dans la plupart des pays en développement, largement soutenues par l'ITC, et à la participation croissante d'un nombre toujours plus grand d'autres organisations multilatérales et bilatérales à l'assistance technique liée au commerce. Ces dernières années, l'ITC a dû apprendre à se distinguer de ses pairs de la promotion et du développement du commerce. L'ITC est une organisation modeste en comparaison des sommes consacrées à la promotion du commerce, à l'assistance technique liée au commerce et à l'Aide pour le commerce à l'échelle mondiale, mais elle a réussi à être reconnue dans le monde entier comme une entité faisant autorité dans ce domaine.



Les pères fondateurs de l'ITC se sont avérés visionnaires, comprenant avant tout le monde l'intérêt de disposer d'une institution internationale charnière de cette discipline naissante qu'était la promotion et le développement du commerce, et de doter cette organisation d'une structure souple et d'une culture adaptable à l'évolution des circonstances. Et les forces du changement se sont avérées colossales. Avec la mondialisation, le commerce est devenu un

enjeu plus important au plan de la politique internationale et du développement. La division internationale du travail et la configuration du commerce mondial ont connu une réelle révolution. La logistique moderne et les technologies de l'information ont profondément transformé l'activité d'exportation. Dans le monde entier les pays ont consenti des investissements toujours plus importants dans leur compétitivité internationale ainsi que dans les infrastructures d'appui au commerce. L'Aide pour le commerce est devenue l'initiative d'assistance au développement la plus importante.

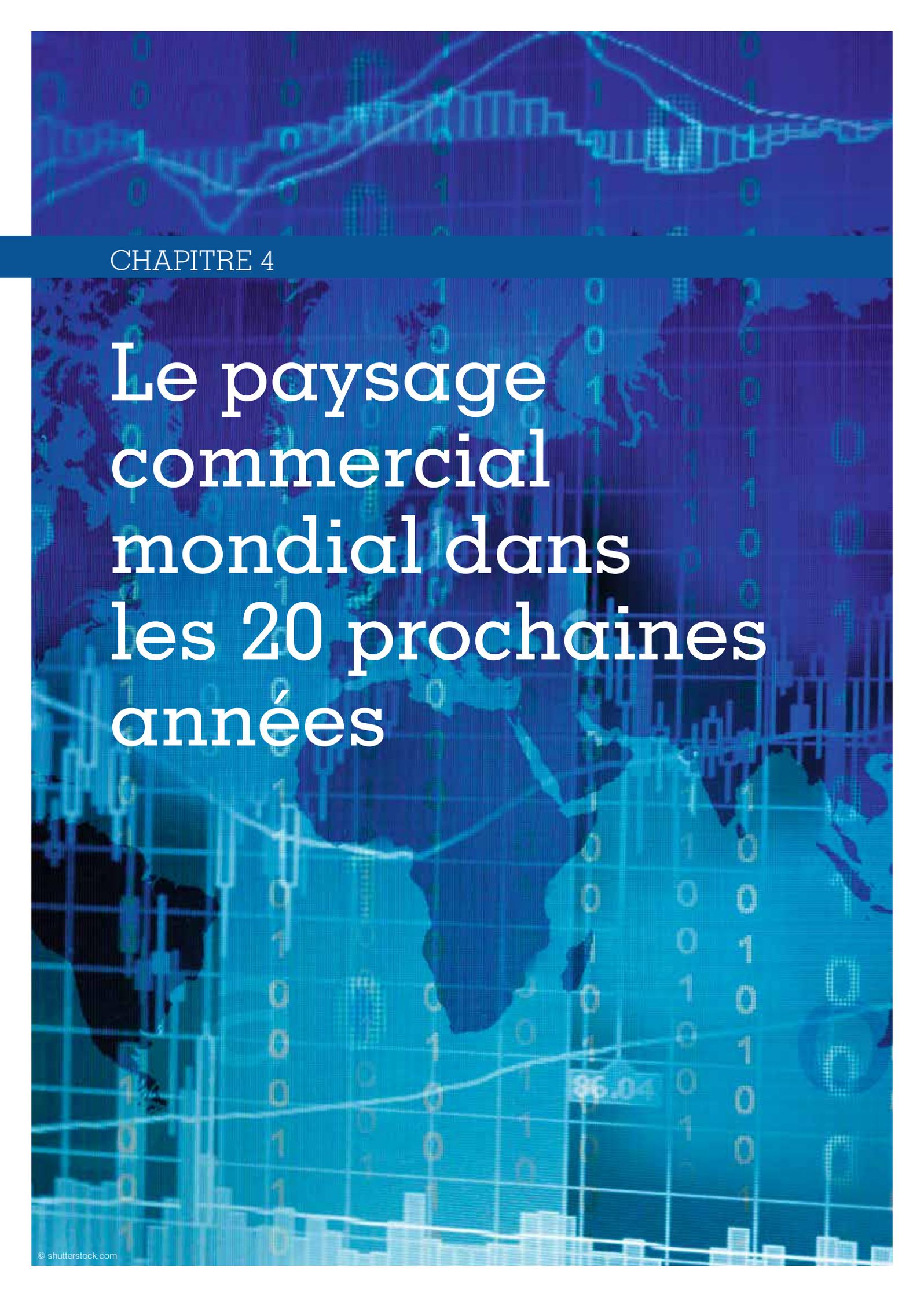
NOTES FINALES

1. OMC (2013). Rapport sur le commerce mondial. Genève, p. 196.
2. L'intelligence commerciale et de marché s'entend ici des renseignements qui aident les exportateurs à développer leur activité grâce à une meilleure compréhension de l'offre et de la demande internationales et en recensant les débouchés offerts par le marché sur la base des quatre variables classiques du marketing connues sous l'abréviation de 4P : politique de produit, politique de prix, politique de communication et politique de distribution. L'expression « intelligence commerciale » est utilisée de préférence à « information commerciale » conformément à la pratique en vigueur à l'ITC et pour mettre en évidence les efforts déployés pour fournir aux négociants commerciaux des données exploitables.
3. Une institution d'appui au commerce (IAC) s'entend de toute entité publique ou privée reconnue, offrant des services de développement du commerce et liés au commerce. Ces services peuvent être fournis aux décideurs politiques ou aux responsables de la stratégie au sein du gouvernement, ainsi qu'aux institutions et aux entreprises, et ce dans le but de faciliter et de promouvoir le commerce durable. Voir ITC (2013), *Entering New Markets : A Guide for Trade Representatives*, Genève, <http://www.intracen.org/Entering-New-Markets-A-Guide-for-Trade-Representatives/>.
4. Voir en particulier l'évaluation pilotée par le Danemark, DMI Associates (2006). Evaluation of the International Trade Centre UNCTAD/WTO : Synthesis Report, Copenhague, avril ; ITC (1994), ITC at the Crossroads : An Agenda for the Future, document du GCC, ITC/AG(XXVII)/143, Genève, 5 octobre ; et McKinsey (1977), *Trade Promotion in the Eighties – The challenge for the ITC*, New York, octobre ; et l'évaluation des principaux programmes de l'ITC.
5. Voir, par exemple, l'enquête menée en 2011 auprès des clients de l'ITC préparée par Dalberg Global Development Advisors, <http://www.intracen.org/itc/about/how-itc-works/evaluation/client-survey/>.
6. Le premier programme de l'ITC sur la promotion des exportations de services de consultations en ingénierie en provenance de pays en développement remonte à 1982. Voir Glover, Frederick J. (1984), *The International Trade Centre, UNCTAD/GATT, 1964-1984 : An Historical Account of Twenty Years of Service to Developing Countries*, Genève, p. 34.
7. L'ITC a joué un rôle de pionnier pour faire en sorte que le développement du commerce et de l'entrepreneuriat pour les femmes figurent à l'ordre du jour. À titre d'exemple, citons les Stratégies prospectives d'action de Nairobi pour la promotion de la femme. Plus récemment, l'ITC a réussi à intégrer la problématique de l'égalité entre les sexes dans l'Initiative de l'Aide pour le commerce.
8. Glover, op. cit. : 23.
9. Citons à titre d'exemple les « Stratégies pour la revitalisation, le redressement et la croissance du commerce en Afrique durant les années 90 et au-delà » adoptées par les Ministres africains du commerce à Addis-Abeba en décembre 1990. ITC (1994). *Forum du commerce international*, n°3, p. 18.
10. Glover, op. cit. : 16.
11. <http://www.intracen.org/news/Delegates-uncover-the-benefits-of-WEDF-2012/#sthash.9OEzbNvO.dpuf>.
12. Voir l'enquête menée en 2009 auprès des clients de l'ITC, préparée par Dalberg Global Development Advisors, p. 15, <http://www.intracen.org/itc/about/how-its-works/evaluation/client-survey/>.
13. Entre 1950 et 1962, la part des pays en développement dans le commerce international est passée de 32% à 21%. Voir Glover, op. cit. : 1.
14. Voir, par exemple, les questions relatives aux principales difficultés rencontrées par les exportateurs des pays en développement dans les enquêtes menées auprès des clients de l'ITC en 2007, 2008, 2009, 2010 et 2011, par Dalberg Global Development Advisors et Globescan (pour 2007 et 2008) ou Dalberg seul (pour 2009-2011). L'accès aux renseignements sur les marchés est constamment considéré comme la ou l'une des principales difficultés.
15. La proposition initiale a été présentée par un membre brésilien du comité de travail et a été largement appuyée par le Comité d'action du GATT en 1962. Texte du document du GATT COM.III/115 (1962),

Genève, octobre.

16. Voir Glover, op. cit : 18.
17. Les produits couverts par le Service de nouvelles des marchés (Market News Service) représentaient plus de \$E.-U. 2 milliards d'exportations en provenance de pays en développement et comprenaient les produits de la floriculture, les herbes et épices, les cuirs, peaux et le cuir semi-tanné, les bois tropicaux et les produits du bois, le riz et les jus de fruits concentrés, ainsi que les principes actifs des produits pharmaceutiques génériques.
18. Franco, Maria Rosario Q., et Maurice Kogon (1999). Report on the Evaluation of the ITC Programme : Trade Information. Genève, 17 août.
19. Le total des budgets nationaux alloués à la promotion des exportations est estimé à au moins \$E.-U. 5 milliards par an. Les dépenses consacrées par l'ITC au renforcement des infrastructures d'appui au commerce dans les pays partenaires au sens large sont indéniablement demeurées en-deçà des \$E.-U. 50 millions par an.
20. Voir Porter, Michael (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York : Free Press ; série de documents publiés dans les années 90 par Jörg Meyer-Stamer et le German Development Institute on systemic competitiveness ; Banque mondiale (1993), *Le Miracle du sud-est asiatique, croissance économique et politique publique*, Washington, D.C.
21. Voir les documents d'Andrew Singer et Donald B. Keesing, y compris Keesing et Singer (1991), *Development assistance gone wrong : why support services have failed to expand exports*, Document de politique générale de la Banque mondiale n° WPS 543, Washington, D.C. : Banque mondiale.
22. Hogan, Paul, Donald B. Keesing et Andrew Singer (1991). *The Role of Support Services in Expanding Manufactured Exports from Developing Countries*. Washington, D.C. : Institut de développement économique de la Banque mondiale, p. 2. Pour un aperçu intéressant du débat, voir DMI Associates (2006), *The Role of Trade Support Networks, Evaluation of International Trade Centre (UNCTAD/WTO)*, vol. 6 : *Global Context*, Copenhague, disponible à l'adresse <http://www.itcevaluation.org/filedir/Reports/Global%20Context%20A/Role%20of%20Trade%20Support%20Networks.pdf>.
23. Voir en particulier les travaux de Ledermann, Daniel, Marcelo Ollerreaga et Lucy Payton (2009), *Export promotion agencies revisited*, Document de politique générale de la Banque mondiale n° 5125, Washington D.C. : Banque mondiale, Groupe de recherche sur le développement, Banque mondiale, novembre ; Volpe Martincus, Christian (2011), *Assessing the Impact of Trade Promotion in Latin America*, dans *Where to Spend the Next Million : Applying Impact Evaluation to Trade*, Olivier Cadot, Ana M. Fernandes, Julien Gourdon et Aaditya Mattoo, eds., Washington, DC : Banque mondiale et Londres : Centre for Economic Policy Research, pp. 39-81 ; Volpe Martincus, Christian et Jerónimo Carballo (2010), *Beyond the average effects : the distributional impacts of export promotion programs in developing countries*, *Journal of Development Economics*, vol. 92, n° 2 (juillet), pp. 201-214 ; Olivier Cadot, Ana Fernandes, Julien Gourdon, Aaditya Mattoo et Jaime de Melo (2014), *Evaluating aid for trade : a survey of recent studies*, Document de politique générale de la Banque mondiale n° 6742, Washington, D.C. : Banque mondiale, janvier.
24. Lederman, Daniel, Marcelo Olarreaga et Lucy Payton (2006), *Export promotion agencies : what works and what doesn't*. Document de politique générale n° 4044, Washington D.C. : Banque mondiale, octobre. La reconnaissance de l'importance des IAC a aussi été confirmée par l'inclusion du rôle des OPC dans l'analyse de la compétitivité mondiale du Forum économique mondial.
25. En 2012, 0,04% de la valeur du commerce mondial de marchandises et de services (\$E.-U. 18 trillions) équivalaient à \$E.-U. 7,2 milliards.
26. Wyndham White, Eric (Directeur général du GATT) (1964). *Forum du commerce international*, n° 1, p. 40.
27. Glover, op. cit. : 13.
28. Ibid. : 64.
29. Repris de l'ITC (2004), *Portraits sur fond de développement du commerce*, p. 5.
30. Ibid.
31. ITC (2011). *Système d'apprentissage modulaire – Gestion de la chaîne d'approvisionnement*, Examen global de l'Aide pour le commerce : cas d'expérience. Genève. 16 février.
32. Ibid.
33. Voir ITC, *Portraits sur fond de développement du commerce* : 60-63.
34. Voir Browne, Stephen et Sam Laird (2011), *The International Trade Centre : Export Impact for Good*, Abington : Routledge, p. 88.
35. Voir les commentaires sur l'approche axée sur les entreprises adoptée par l'ITC dans le Rapport du comité chargé d'examiner la structure de l'ITC (1990), Genève, 8 octobre.
36. Cadot, Fernandes, Gourdon, Mattoo et de Melo, op. cit., *Evaluating Aid for Trade*. Janvier 2014.
37. Voir l'entretien avec Gabriel Barrera, Vice-président exécutif en charge de la promotion internationale, Bancomext, dans ITC, *L'ITC présente : Portraits sur fond de développement du commerce* : 68-70.
38. Nanda Kumar, Secrétaire général du International Trade Centre Study Group ; voir ITC, *L'ITC présente : Portraits sur fond de développement du commerce* : 57-59. 2004.
39. Voir Antero Hyvärinen (1994), *Forum du commerce international*, n° 3, p. 18.
40. Voir ITC, *L'ITC présente : Portraits sur fond de développement du commerce* : 30-34. 2004.
41. Voir George Dziecielewski (1994), *Forum du commerce international*, n° 3, p. 20.

42. ITC, Unité d'évaluation et de suivi (2013). Évaluation du Programme NTF II (Centre du commerce international/Centre pour la promotion des importations en provenance des pays en développement ; Accord de partenariat Fonds d'affectation spéciale des Pays-Bas. Genève. Novembre.
43. Ibid.
44. ITC (1994). *Forum du commerce international*, n° 3, p. 18.
45. Voir par exemple, Suzy Menkes (2012), Bags made by hand in East Africa, *New York Times*, 3 septembre, http://www.nytimes.com/2012/09/04/fashion/bags-made-by-hand-in-east-africa.html?pagewanted=1&_r=1&ref=suzymenkes&adxnlnx=1346749202-m1nauHpwqOj/e4xpLB9czw ; Suzy Menkes (2013), A giant's helping hand, *New York Times*, 23 septembre, http://www.nytimes.com/2013/09/24/fashion/Giorgio-Armani-Gives-Young-Designer-a-Hand.html?_r=1& ; Matthew Drummond (2013), Ethical fashion? No, it's not an oxymoron, *Australian Financial Review*, 22 août, http://www.afr.com/p/lifestyle/afrmagazine/ethical_fashion_no_it_not_an_oxymoron_v6ggLGqlrS9vUI8mCcGF4N ; BoF 500 : Simone Cipriani, *Business of Fashion*, <http://www.businessoffashion.com/simone-cipriani> ; Maybelle Morgan (2014), Who's who : Stella Jean, *Vogue UK*, 28 janvier <http://www.vogue.co.uk/spy/biographies/stella-jean-biography> ; Oskar Metsavaht recebe convidados no lançamento da coleção de acessórios da E-Ayiti, *Vogue Brazil*, 7 février 2014, <http://vogue.globo.com/moda/noticia/2014/02/oskar-metsavaht-recebe-convidados-no-lancamento-da-colecao-de-acessorios-da-e-aity.html> ; Meredith Lepore (2014), One to watch : designer Karen Walker, *Fashion Times*, 12 février, <http://www.fashiontimes.com/articles/2578/20140212/one-watch-designer-karen-walker.htm>.
46. Évaluation réalisée par Peter Naray, ITC, Conseiller principal sur le système commercial mondial ; voir ITC (2004), *L'ITC présente : Portraits sur fond de développement du commerce* : 82.
47. Hulm, Peter (2004). Entretien avec Jacqueline Rigoulet et Frederick J. Glover, les débuts de l'ITC. *Forum du commerce international*, n° 1, p. 10.



CHAPITRE 4

Le paysage commercial mondial dans les 20 prochaines années

S'il est vrai que le commerce a considérablement changé ces 50 dernières années, les 20 années à venir apporteront avec elles des transformations tout aussi profondes. La demande des consommateurs, ce qui est négocié et ce qui est produit continueront d'évoluer.

Trois tendances vont gagner en importance :

- la part des pays en développement dans l'économie mondiale va augmenter ;
- les chaînes d'approvisionnement et les réseaux internationaux de production seront le « support de fourniture » dominant par le biais duquel biens et services seront produits et fournis aux consommateurs ;
- la baisse des coûts et le pouvoir grandissant des produits et services des technologies de l'information permettront aux petites et moyennes entreprises (PME) de relier plus directement les acheteurs et les fournisseurs. Ceux-ci pourront ainsi tirer parti d'un marché international plus vaste et s'approvisionner en intrants auprès d'un éventail plus large de fournisseurs.

Une part plus importante pour les pays en développement

«L'essor des autres» est un phénomène important. Avec des taux de croissance économique supérieurs à ceux des pays développés, les pays en développement vont voir leur part dans l'économie mondiale augmenter. Les grandes économies émergentes constitueront des marchés et des sources de biens et de services importants. Le produit intérieur brut (PIB) de la Chine sera équivalent à celui des États-Unis sur les 20 années à venir. L'Union européenne et les États-Unis ne représenteront qu'un tiers des flux d'échanges mondiaux. La Chine, l'Inde, la Fédération de Russie et le Brésil représenteront près d'un quart du total des échanges mondiaux (O'Neill et Terzi, 2014).

Les PME doivent se concentrer sur la demande des économies émergentes.

Le fait que l'économie mondiale soit multipolaire a de sérieuses conséquences pour les PME. Celles-ci doivent se concentrer sur la demande des économies émergentes, ainsi que sur celle des marchés de l'Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE). Les consommateurs des économies émergentes seront une source de demande croissante de denrées alimentaires et d'autres produits agricoles et autres ressources naturelles ; de produits manufacturés ; et de services, y compris de services liés aux loisirs.

Les pays seront incités à conclure des accords commerciaux afin d'améliorer leur accès aux marchés émergents. Pays et entreprises se lancent dans des activités d'investissement et de promotion du commerce ciblant ces marchés.



Relier les PME aux chaînes d'approvisionnement

Les débouchés offerts par les plateformes de commerce électronique ou d'autres supports numériques permettant les échanges commerciaux exigent des infrastructures de technologies de l'information adéquates. Tout dépend de la capacité d'attraction de l'IED dans le pays et de la création d'installations de fabrication, de transformation, d'assemblage, de distribution ou d'autres installations semblables par les investisseurs étrangers dans les pays moins avancés (PMA) et dans d'autres économies à faible revenu.

Les PME jouent un rôle important quelle que soit l'économie, en termes de création d'emplois et de revenus. Une vaste base de données d'entreprise couvrant 104 pays montre qu'en moyenne les entreprises de moins de 100 employés représentent la même proportion d'emplois que les grandes entreprises. Les entreprises de plus petite taille génèrent 45% des nouveaux emplois et affichent les taux de croissance des ventes et de l'emploi les plus élevés (Ayyagari, Demirgüç-Kunt et Maksimovic, 2011).

La prévalence des chaînes d'approvisionnement et des réseaux internationaux de production fournissant des biens et des services aux consommateurs est une autre tendance importante. Les réseaux de chaînes d'approvisionnement et les modèles commerciaux s'adapteront à l'évolution de la demande et des coûts de production.

La production par le biais d'une chaîne d'approvisionnement offre de nouveaux débouchés aux PME, lesquels leur permettent de se spécialiser. Les multinationales d'économies émergentes gagneront en importance en tant que pôles ou plaques tournantes des réseaux de production et des chaînes de valeur, qu'il s'agisse de réseaux pilotés par les acheteurs, tels de gros détaillants, ou de grosses sociétés industrielles.

Cette tendance signifie notamment que l'IED sera moins dominé par les pays développés. Les grandes entreprises d'économies émergentes investiront dans les pays à faible revenu et offriront aux PME locales la possibilité de devenir fournisseurs.

Si les grandes économies en développement parviennent à maintenir ces taux de croissance économique plus élevés, le commerce le long de la chaîne d'approvisionnement offrira aux PME la possibilité de pénétrer les réseaux de production régionaux qui répondent à la demande internationale. Mais pour cela, les efforts d'intégration régionale devront porter leurs fruits et déboucher sur l'élimination des obstacles au commerce et à l'investissement, tant dans les régions qu'à l'échelle mondiale.



L'innovation technologique favorise le commerce

L'innovation et la concurrence entre les fournisseurs de technologies de l'information et de la communication multiplient les débouchés commerciaux pour les PME. La baisse des coûts et la puissance grandissante des produits et services des technologies de l'information permettront aux PME de se connecter plus directement aux acheteurs et aux fournisseurs. Elles pourront ainsi tirer parti de marchés internationaux beaucoup plus vastes et s'approvisionner en intrants auprès d'un éventail plus large de fournisseurs.

Les technologies de l'information, Internet et les médias sociaux permettent aux petites entreprises de pénétrer les marchés mondiaux, parfois même en court-circuitant les marchés locaux. La disponibilité toujours plus grande de technologies numériques créera de nouvelles possibilités pour les PME de vendre des services.

Ces développements exigent des PME qu'elles s'adaptent au nouvel environnement. Les retombées nettes sur les PME seront positives, et ce car les technologies de l'information et de la communication (TIC) et les progrès connexes, tels que les plates-formes de commerce numérique et les systèmes de paiement mobiles induiront une baisse significative des coûts de la recherche et de l'appariement, une diminution des asymétries en termes d'information entre les grandes entreprises et les PME, et amélioreront l'accès au capital et aux partenaires.

Les débouchés offerts par une économie mondiale multipolaire peuvent être exploités pour autant que l'environnement d'affaires soit favorable aux PME. Un environnement opérationnel coûteux teinté d'incertitudes freinera les PME en réduisant les retours sur investissement et en renchérissant le coût du crédit. Le manque de facilitation des échanges et de piètres performances logistiques perturberont les chaînes d'approvisionnement et risquent d'empêcher les PME de devenir fournisseurs ou de pénétrer les réseaux de production.

Ces changements affecteront les gouvernements, la communauté des donateurs et les propriétaires de petites entreprises. À la lumière de la dynamique changeante du commerce mondial et des efforts déployés dans le cadre de l'Aide pour le commerce en faveur des PME, des enseignements peuvent être tirés quant aux facteurs qui déterminent les résultats commerciaux et la diversification des échanges. Dans ce contexte, le rôle joué par les PME dans le développement économique dans les pays à faible revenu mérite un examen plus approfondi.



Initiatives menées au titre de l'Aide pour le commerce

Sur fond de dynamique changeante du commerce mondial, les initiatives menées au titre de l'Aide pour le commerce devraient se concentrer sur l'abaissement des coûts réels du commerce pour les PME et viser à renforcer les capacités de ces dernières à participer efficacement aux chaînes de valeur et aux réseaux de production internationaux.

Surmonter les contraintes liées à l'offre

Les PME doivent être en mesure de garantir la livraison de marchandises et la fourniture de services efficaces qui satisfassent aux normes toujours plus strictes en matière de produit et relatives aux processus en temps opportun.

L'assistance technique doit se concentrer sur les entreprises chef de file, les gros acheteurs et les fournisseurs potentiels pour leur permettre de surmonter les contraintes qui entravent l'expansion du commerce de biens et de services. Elle devrait aussi porter sur l'utilisation des technologies de l'information et des plateformes commerciales numériques, ainsi que sur la facilitation des échanges et l'amélioration des performances des fournisseurs de services logistiques.

Pleins feux sur les marchés à forte croissance

Les initiatives d'Aide pour le commerce doivent reconnaître que la Chine et d'autres économies émergentes vont se tailler une part croissante du PIB et des échanges commerciaux mondiaux. Une assistance renforcée devra être offerte pour aider les PME à se connecter aux acheteurs et à surmonter les obstacles non tarifaires en vigueur sur ces marchés.

Les obstacles au commerce sont plus élevés dans les économies émergentes que sur les marchés développés. À titre d'exemple, la plupart des exportations de produits manufacturés en provenance de PMA sont aujourd'hui destinées aux nations développées, plutôt qu'au Brésil, à la Chine ou à l'Inde. Pour développer les échanges de produits industriels, une des priorités pour les PMA va consister à accroître de manière substantielle la part des exportations de produits manufacturés et transformés à destination des économies émergentes.

Amélioration des taux de survie à l'exportation

Pour les PMA et les pays n'ayant pas enregistré d'augmentation marquée le long de la chaîne d'approvisionnement, une difficulté majeure consiste non seulement à exporter des produits vers de nouveaux marchés ou à commencer à exporter de nouveaux produits, mais aussi à augmenter la valeur totale des échanges commerciaux une fois un lien commercial établi.



Les études menées sur les flux commerciaux à l'échelle des entreprises révèlent que les pays à faible revenu ont ceci de particulier qu'ils affichent un faible taux de survie des nouveaux exportateurs. Les PME de pays en développement ont autant l'esprit d'entreprise que les entreprises de pays plus riches et sont tout aussi disposées à explorer de nouveaux marchés, mais elles ne parviennent pas aussi bien à pérenniser les relations commerciales établies.

Le défi consiste à réduire le taux d'échec et de sortie (Besedeš et Prusa, 2011). S'agissant des pays en développement à faible revenu, sept nouvelles relations à l'exportation sur 10 échouent dans les deux ans, contre un taux de la moitié à peine pour les exportateurs plus performants. C'est l'Afrique qui affiche les taux de survie les plus faibles. Moins de 20% des nouvelles relations à l'exportation instaurées par des entreprises du Malawi, du Mali, du Sénégal et de République-Unie de Tanzanie survivent au-delà d'une année (Cadot et al., 2013).

Ces faibles taux de survie sont une des raisons pour lesquelles la plupart des entreprises n'exportent pas et pour laquelle la plupart des exportations de pays en développement sont le fait d'un petit nombre de grosses entreprises. Les faibles taux de survie ont une incidence sur le volume total des exportations car les nouvelles relations ne s'approfondissent ni ne se développent avec le temps, alors qu'il s'agit là du premier facteur de croissance et de diversification des exportations.

La question pour les décideurs politiques est de savoir pourquoi les taux de survie sont si bas. Sont-ils dus au fait que les entreprises ne jouissent pas d'un avantage concurrentiel durable ? Les frais fixes inhérents à l'entrée sur un nouveau marché d'exportation sont-ils tels que les entreprises ne peuvent réaliser un bénéfice durable une fois l'ensemble des coûts liés à l'exportation couverts ? Les entreprises ne sont-elles pas en mesure de satisfaire aux normes de qualité ? Les entreprises sont-elles en mesure de satisfaire aux exigences de ponctualité et de fiabilité ? Les entreprises sont-elles encouragées par les organisations de promotion des échanges à exporter alors que cela n'est pas rentable ?

Pour survivre à l'exportation, il est important d'apprendre par la pratique. L'expérience acquise en exportant le même produit vers d'autres marchés accroît les taux de survie, tout comme la présence d'autres entreprises dans le pays exportateur vendant un produit similaire à destination du même marché. Ceci peut induire des synergies entre les entreprises, les exportateurs apprenant les uns des autres. Les recherches menées montrent combien il est important que des multinationales soient présentes dans un pays pour servir d'exemple et constituer une source de savoir-faire, en particulier le long des chaînes de valeur de l'agroalimentaire (Fernandez-Stark, Bamber et Gereffi, 2011 ; 2012)¹.

La diversification des exportations et la survie des entreprises exportatrices exigent que celles-ci soient en mesure de maîtriser l'exportation dans le temps. Les revers ne sont pas nécessairement négatifs. Les entreprises qui échouent dans leurs efforts de pénétrer un marché peuvent en tirer de précieux enseignements.

Ces considérations ont une incidence sur les efforts déployés pour développer les échanges commerciaux et l'assistance technique. L'efficacité des organisations de promotion des échanges (OPE) est associée à une augmentation des exportations. Toutefois, leurs initiatives débouchent souvent sur une augmentation du nombre d'entreprises qui testent de nouveaux marchés plutôt que sur un accroissement du volume des exportations en les aidant à réaliser des économies d'échelle et en améliorant leur productivité².

La courte durée de vie des nouvelles relations commerciales laisse à penser que le problème de la survie des entreprises mériterait une attention plus soutenue.



Un rôle plus important pour le secteur privé

Dans les économies développées, les PME représentent une part modeste des exportations. Aux États-Unis, par exemple, les 5% d'entreprises les plus performantes du secteur manufacturier représentent plus de 90% en valeur des marchandises exportées. Elles exportent de nombreux produits vers de multiples destinations. On a estimé en 2000 que les entreprises qui exportaient plus de cinq produits vers plus de cinq destinations représentaient 92% de la valeur de toutes les exportations des États-Unis (Bernard et al., 2012). Au sein de l'Union européenne, 5% des entreprises sont responsables de 70% de toutes les exportations (Mayer et Ottaviano, 2007).

Les 5% d'entreprises les plus performantes dans les pays en développement représentent quelque 80% de toutes les exportations de produits non pétroliers, tel qu'indiqué au chapitre 2 (Freund et Pierola, 2012). Ces statistiques incitent à la prudence et montrent qu'il est important de ne pas limiter les activités de développement du commerce aux PME. Si les gouvernements souhaitent accroître leurs exportations, améliorer leur productivité et doper leur compétitivité, ils doivent cibler les entreprises qui s'en sortent déjà bien et celles qui recèlent un fort potentiel de croissance.

L'assistance à l'exportation et le soutien au commerce souvent offerts aux grandes entreprises qui recèlent un fort potentiel de croissance risquent de ne pas réellement les aider. Ces entreprises ont déjà fait la preuve de leur capacité à couvrir les frais fixes associés à l'entrée sur les marchés étrangers. Elles possèdent les compétences managériales nécessaires pour affronter la concurrence sur ces marchés. L'accent devrait être mis sur le recensement des obstacles à la croissance.

Promouvoir l'investissement

Les capitaux étrangers et les entrées d'IED bénéficient généralement aux quelques grosses entreprises qui connaissent une croissance rapide dans les pays en développement et se taillent la part du lion des exportations, de la croissance du commerce et de la diversification. Les sociétés étrangères affiliées et les filiales de multinationales, les coentreprises et autres formes de prises de participation au capital social et de partenariats sont un puissant moteur de croissance du commerce dans de nombreux pays et un excellent moyen pour les PME de participer au commerce international.

Les grandes entreprises étrangères et nationales ont besoin de PME spécialisées lorsqu'elles établissent, exploitent et développent leurs chaînes de valeur. Les recherches consacrées à l'expansion du commerce montrent que pour réussir, promotion du commerce et promotion des investissements doivent aller de pair.



L'IED a permis la diversification des échanges et l'accroissement des volumes d'échanges dans nombre de pays en développement. Les PME sont le moteur du processus. Les grosses multinationales basées aux États-Unis qui représentent l'essentiel des exportations américaines se procurent environ un quart des pièces, composants et autres intrants dont elles ont besoin, notamment les services, auprès de PME (Slaughter, 2013). Les PME sont, indirectement, pour beaucoup dans la performance commerciale des États-Unis, ce qui vaut aussi pour d'autres pays développés. Leur part du total de la valeur ajoutée des exportations des États-Unis se situe autour de 40%.

Si les PME peuvent tirer parti de leur présence le long des chaînes de valeur en fournissant biens et services, les progrès technologiques vont entraîner une multiplication des débouchés qui leur sont offerts à l'exportation. Dans le présent chapitre, Wendy James de eBay écrit que les nouvelles technologies qui permettent les échanges commerciaux électroniques peuvent considérablement améliorer la capacité des PME de vendre directement aux acheteurs du monde entier.

Faire face aux obstacles au commerce

L'Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges conclu en décembre 2013 constitue pour les pays un support important pour améliorer leurs performances à l'exportation. Des services logistiques efficaces et l'accès aux infrastructures connexes pour distribuer efficacement les marchandises, y compris des services postaux et de livraison expresse sont essentiels. Ces services permettent aux PME de tirer parti des possibilités offertes par le commerce numérique.

Nombre de pays ont abaissé leurs droits de douane à l'importation, mais les mesures non tarifaires (MNT) sont en train de devenir une source toujours plus importante de frictions entre les partenaires commerciaux. La communauté du développement a reconnu qu'il était important de faire face aux MNT. En 2010, l'ITC, la Banque mondiale, la Banque africaine de développement et la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement ont lancé une Initiative en faveur de la transparence dans le commerce afin d'améliorer la transparence en matière de données et d'information sur les obstacles au commerce, y compris les MNT.

L'ITC a complété cette initiative par une série d'enquêtes consacrées aux milieux d'affaires dans les pays en développement. Ces enquêtes révèlent que les obstacles au commerce sont souvent liés au processus d'attestation de la conformité à des exigences réglementaires données, tant dans les pays exportateurs qu'importateurs.

Les données émanant de ces enquêtes peuvent alimenter les discussions entre le secteur privé et les gouvernements pour recenser les obstacles au commerce et établir un plan d'action visant à réduire ou à modifier les mesures réglementaires qui font obstacle au commerce. Ceci est possible au niveau national et au niveau régional pour favoriser l'intégration régionale. À titre d'exemple, le Gouvernement marocain a constitué un groupe de travail interministériel afin de discuter des conclusions de l'enquête menée par l'ITC sur les MNT et a ainsi défini les actions prioritaires à mener. Madagascar a utilisé les conclusions de l'enquête sur les MNT dans le cadre de réunions du comité du Marché commun de l'Afrique australe et orientale en charge des MNT.



Déficits de crédit et de gestion

Les obstacles à l'accès au marché, le manque de connaissances ou de capacités pour satisfaire aux exigences de rendement technique et aux normes de produit, ainsi que les contraintes liées aux infrastructures déficientes constituent des obstacles de taille. Ils empêchent souvent les PME de se connecter à de plus grandes entreprises nationales ou étrangères en aval de la chaîne de valeur. Mais les PME sont aussi confrontées à de nombreux obstacles sans réel rapport avec les obstacles à l'accès au marché ou avec leur attrait aux yeux des chaînes de valeur internationales.

Le financement du commerce est un goulet d'étranglement majeur. Même lorsqu'elles sont bien gérées, les entreprises rentables ne sont pas toujours en mesure de se développer faute de pouvoir obtenir des crédits.

Le financement du commerce, y compris les coûts et la disponibilité de fonds de roulement, constitue un goulet d'étranglement important. Les PME sont découragées par le fait qu'elles ne peuvent pas obtenir de financements bancaires et elles sont plus sévèrement touchées que les entreprises de plus grande taille en cas de resserrement du crédit (Beck, Demirgüç-Kunt et Maksimovic, 2008). L'accès limité au crédit explique en partie pourquoi la contribution des PME à la croissance économique est moindre. Même les entreprises bien gérées et rentables ne sont pas toujours en mesure de se développer et d'améliorer leur productivité car elles ne peuvent pas obtenir de crédits.

Si dans les pays en développement les grandes entreprises «nées pour exporter» en lien avec ou appartenant à des entreprises étrangères dominent, c'est notamment parce que ces contraintes financières leur sont épargnées. Le développement des exportations à grande échelle exige de palier les insuffisances institutionnelles et en termes d'investissement et de faire face aux obstacles à l'accès au crédit des PME.

Dialogue public-privé

Les données récentes couvrant 41 000 entreprises de 119 pays indiquent qu'un environnement d'affaires inamical, qui limite l'accès aux financements, à l'électricité ou au foncier, explicite pour 40% l'écart de taille entre les entreprises africaines et les autres entreprises. Parmi les autres facteurs qui entrent en ligne de compte figurent les caractéristiques propres aux entreprises, comme par exemple le fait qu'il s'agit d'importateurs ou d'exportateurs (Iacovone, Ramachandran et Schmidt, 2014).

Recenser les obstacles au commerce et à la participation aux chaînes de valeur n'est pas une gageure. Abaisser le coût du commerce associé aux MNT et négocier les différences de prescriptions réglementaires entre les pays est particulièrement difficile (Cadot et Malouche, 2012 ; Hoekman et Mattoo, 2013).

Pour faire en sorte que les répercussions des MNT et autres réglementations sur les négociants et les investisseurs soient comprises de tous, il est nécessaire de réunir les parties intéressées

(Cadot et al., 2012). Instaurer la confiance est fondamental si l'on souhaite que toutes les parties s'impliquent pleinement et ouvertement dans le processus.

Pour faire voler en éclat les goulets d'étranglement commerciaux, des priorités doivent être définies ; un plan d'action doit être élaboré ; et les responsabilités doivent être réparties entre les acteurs principaux, y compris les entreprises chef de file, les acheteurs, les organismes publics, les partenaires au développement et les communautés locales. Il importe de préciser qui est responsable de quoi. La responsabilisation passe par un suivi et une évaluation effectifs des progrès réalisés, lesquels ont souvent de meilleures chances d'aboutir dans le cadre de partenariats avec les entreprises ayant un intérêt direct pour les priorités définies.

En conjuguant leurs efforts, les différents acteurs peuvent trouver le moyen d'abaisser le coût du commerce et de réduire les frictions le long de la chaîne d'approvisionnement. Une solution consiste à organiser la coordination le long de chaînes de valeur spécifiques – en créant des conseils de chaînes d'approvisionnement réunissant représentants des milieux d'affaires et des organismes de réglementation chargés des MNT, ainsi que des consommateurs, des organisations agricoles et commerciales affectés (Hoekman, 2014). Travailler le long de la chaîne d'approvisionnement peut aider à voir comment les organisations telles que l'ITC peuvent être plus efficaces dans la manière dont elles fournissent leur assistance technique liée au commerce.

Une des principales difficultés pour abaisser le coût du commerce consiste à déterminer avec exactitude les mesures à prendre. Il se peut que des contraintes liées à l'action des pouvoirs publics appellent une intervention pour permettre aux PME et aux petits producteurs d'accroître leur production et leurs ventes à l'exportation. Les PME pourront devoir être mises à contribution et investir dans les installations nécessaires pour consolider la chaîne de valeur et ainsi améliorer la qualité, accroître les volumes et doper les recettes.

Plutôt que de se concentrer sur des instruments de politique générale spécifiques, adopter une approche globale axée sur l'intégralité de la chaîne d'approvisionnement est le meilleur moyen de faire face aux nombreuses questions posées. Maîtriser les coûts du commerce et améliorer la compétitivité des entreprises exige une stratégie souple et transversale axée sur les facteurs de succès des chaînes d'approvisionnement, notamment :

- la logistique commerciale ;
- le transport et la distribution ;
- la gestion à la frontière ;
- les normes relatives à l'innocuité et à la sécurité des produits ;
- l'investissement étranger ;
- la liberté de circulation des personnes en voyages d'affaires et des fournisseurs de services.

La coopération internationale devrait porter sur l'appui à la compétitivité commerciale. Les MNT affectent les négociants tant sur leur marché national que sur les marchés d'exportation. Il est essentiel de réduire les MNT de manière plus efficace par le biais d'accords régionaux ou bilatéraux. Réaliser des progrès sur ce front s'est avéré difficile, notamment parce que nombre de MNT découlent de régimes réglementaires dont la fonction est légitime (la protection des consommateurs, par exemple).

Les publications consacrées aux négociations soulignent la nécessité de s'informer sur ses propres préférences, intérêts et priorités ainsi que sur celles d'autres parties, ce qui prend du temps. Les négociations impliquent des interactions complexes entre les groupes nationaux pour favoriser la compréhension des objectifs et des priorités. La connaissance des règles en vigueur est essentielle. Fonctionnaires et parties intéressées doivent comprendre les incidences de la réglementation envisagée et comment elle influencera l'économie.

Les «plateformes de connaissances» - forums permettant une analyse approfondie et fondée sur des bases factuelles de l'incidence de mesures de politiques générales données - pourraient contribuer à parvenir à une compréhension commune des gains potentiellement importants de l'ouverture des marchés à une concurrence accrue. Ces forums pourraient sensibiliser aux conditions préalables à réunir, et permettre de recenser les solutions aux possibles conséquences négatives des réformes de politique (Hoekman et Mattoo, 2013).

Ces forums pourraient aussi :

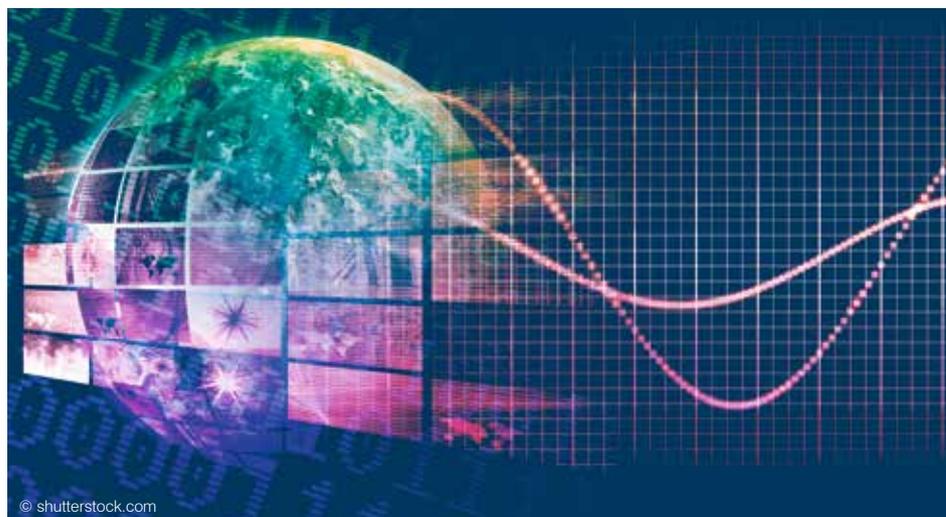
- constituer une source d'informations sur les mesures réglementaires en vigueur et leurs effets sur les prix et les flux commerciaux ;
- améliorer la connaissance des expériences menées ailleurs en réunissant des représentants d'un éventail de pays, notamment des fonctionnaires, des responsables de la réglementation et des fournisseurs de services ;
- recenser les solutions et approches alternatives via la collecte et le partage des meilleures pratiques ;
- recenser les besoins en financements extérieurs et en assistance technique, et ce pour aider les gouvernements à savoir dans quel domaine l'Aide pour le commerce serait la plus efficace.

Le point de vue des entreprises internationales

Les pages qui suivent contiennent cinq essais sur les domaines prioritaires susceptibles de faciliter l'expansion des échanges des PME dans les années à venir. Ils contiennent notamment :

- des recommandations sur l'amélioration de l'environnement de politique générale pour le commerce transfrontières et les flux d'IED - Chambre de commerce internationale ;
- un appel aux réponses concertées pour abaisser les obstacles au commerce le long de la chaîne de valeur - Bain & Company ;
- les débouchés créés par Internet et les plateformes de marché à base de technologies de l'information - e-Bay Marketplaces ;
- des suggestions à l'intention des grandes entreprises afin qu'elles aident les petites entreprises à se frayer un chemin parmi les prescriptions réglementaires et à surmonter les obstacles au commerce, pour leur permettre de prendre part aux réseaux mondiaux de production et de service - FedEx Express ;
- des conseils sur la manière de renforcer la participation des PME aux chaînes de valeur de l'agroalimentaire - Université Duke.

Trois contributions mettent en évidence les difficultés auxquelles sont confrontées les PME dans un système commercial en évolution, ainsi que les possibilités de développer les échanges commerciaux pour pérenniser la croissance économique.



Faire face aux obstacles mondiaux au commerce

Par Jean-Guy Carrier, Secrétaire général, Chambre de commerce internationale

La Chambre de commerce internationale représente quelque 6,5 millions d'entreprises de 130 pays, des PME comme de grosses entreprises. Elle a été créée en 1919 avec pour mission de promouvoir les échanges et l'investissement transfrontières pour favoriser la paix et la prospérité.

Dans les années à venir, sur fond d'économie mondiale toujours plus intégrée, l'absence de règles mondiales à l'appui de l'expansion du commerce et de l'investissement constituera une difficulté majeure pour les entreprises. Ces règles sont importantes pour les entreprises les plus petites car elles sont moins en mesure de traiter directement avec les gouvernements.

Les chaînes de valeur mondiales dominent l'économie mondiale. Le commerce mondial se caractérise chaque jour davantage par une dispersion de la production entre les nations, pour des raisons de progrès technologique et de coûts, ainsi que d'accès aux ressources et aux marchés. Les mesures traditionnelles du commerce qui permettent de consigner les flux bruts de marchandises et de services à chaque franchissement de frontière ne relèvent pas la valeur ajoutée, dans un pays donné, à un produit ou à un service exporté. Ces mesures ne reflètent pas non plus le rôle des importations de biens et de services intermédiaires dans les résultats à l'exportation.

Lorsque l'on se penche sur le commerce sous l'angle de la valeur ajoutée, l'on constate dans quelle mesure les branches d'activité nationales en amont contribuent aux exportations, même si elles ne sont pas directement visibles à l'international. Ces changements dans la nature du commerce mondial ont une incidence considérable sur les choix politiques et les règles mondiales qui permettent aux gouvernements et aux entreprises d'utiliser plus efficacement le commerce et l'investissement pour contribuer à la croissance économique et à la création d'emplois.

Dans une économie mondiale intégrée, les entreprises ont tout à gagner des règles internationales en matière de commerce et d'investissement.

Il importe tout particulièrement d'imprimer un nouvel élan à l'OMC et d'améliorer l'accès aux marchés sur une base multilatérale. L'amélioration des capacités de l'OMC d'élaborer des règles internationales en matière de commerce et d'investissement est une condition préalable à l'établissement d'un système commercial multilatéral du 21^{ème} siècle basé sur les règles qui génère croissance et emplois.

Ces dernières années, l'ordre du jour commercial international est mis en œuvre à l'échelle régionale dans le cadre de négociations telles que sur le Partenariat transpacifique, le Partenariat transatlantique de commerce et d'investissement, et le Partenariat économique régional complet. Les accords commerciaux régionaux et préférentiels portent parfois plus rapidement leurs fruits que les négociations multilatérales, donnent aux parties le pouvoir de conclure des négociations dans des domaines allant au-delà du consensus mondial et portent sur des questions qui ne sont pas abordées dans les enceintes internationales. Les résultats qui en découlent en termes d'ouverture du commerce peuvent compléter le système de l'OMC et jeter les bases de l'ouverture future du commerce multilatéral.

Et pourtant les entreprises se préoccupent du fait que la fragmentation réglementaire risque de se poursuivre avec la prolifération des accords commerciaux régionaux et préférentiels. Ceci entraînerait un renchérissement du coût des transactions commerciales, en particulier dans un monde où le commerce passe par des chaînes de valeur mondiales. Cette prolifération complique la participation des PME au commerce international car elles n'ont pas toujours la capacité de s'adapter à chacune des nouvelles règles contenues dans ces accords.



Intégrer les progrès réalisés dans le cadre de ces accords commerciaux régionaux et préférentiels aux règles de l'OMC contribuera à mettre les entreprises sur un pied d'égalité, toutes régions du monde confondues. Les milieux d'affaires sont très favorables au renforcement des capacités de l'OMC d'encourager la convergence en rendant permanent le Mécanisme pour la transparence des accords commerciaux régionaux et des accords commerciaux préférentiels de l'OMC. En vertu de ce mécanisme, les meilleures pratiques peuvent simplifier et éviter les trop grandes variations des règles contenues dans les différents accords commerciaux, y compris les règles d'origine, et les acquis des accords commerciaux régionaux et préférentiels peuvent être intégrés à l'OMC. L'application du Mécanisme pour la transparence des accords commerciaux régionaux et préférentiels est une mesure pratique qui devrait favoriser une compatibilité et une complémentarité accrues entre ces accords commerciaux et le système commercial multilatéral.

Les investissements transfrontières créent des emplois, accroissent les recettes publiques des gouvernements et sont source de débouchés commerciaux. Au plan interne, l'IED crée des liens entre les entreprises locales et les chaînes de valeur mondiales ; il garantit les importations et les exportations ; et il facilite les flux de capitaux, de technologie et de compétences entre les secteurs.

Selon le *Rapport sur l'investissement dans le monde 2012* de la CNUCED, il existerait actuellement plus de 3 000 accords internationaux d'investissement. Ce vaste réseau de traités est trop important et trop complexe pour les investisseurs. Et pourtant ces plus de 3 000 traités ne protègent que deux tiers de l'IED mondial et ne couvrent qu'un cinquième des possibles relations d'investissement bilatérales. La CNUCED estime que 14 000 traités bilatéraux supplémentaires seraient nécessaires pour assurer une couverture intégrale des investissements internationaux.

Le secteur privé a besoin d'un environnement d'investissement stable et prévisible pour continuer à créer emplois et richesse, en particulier en période d'incertitude économique. Un vaste débat devrait donc être encouragé en matière d'investissement, qui porterait notamment sur :

- le règlement des différends dans les accords internationaux ;
- l'importance croissante de l'investissement international par les entreprises d'État ;
- la manière dont les partenariats public-privé – y compris les investissements conjoints par les États hôtes et les investisseurs privés – peuvent contribuer à abaisser les obstacles à l'investissement.

Les organisations internationales qui se penchent déjà sur ces questions devraient être associées à ce dialogue, comme l'OCDE, la CNUCED et l'OMC, avec l'appui d'organismes tels que l'ITC.

Faire face aux obstacles liés à la chaîne d'approvisionnement

Par Mark Gottfredson, Associé, Bain & Company

Cabinet mondial de conseil en gestion, Bain & Company a travaillé avec plus de 4 600 entreprises, des organisations non gouvernementales tout comme de grosses multinationales.

Les obstacles liés à la chaîne d'approvisionnement – depuis les piètres infrastructures de transport jusqu'aux enchevêtrements de procédures douanières – suscitent enfin une attention particulière. Selon un rapport de 2013 du Forum économique mondial, abaisser un nombre limité de ces obstacles pour les ramener au niveau des meilleures pratiques doperait le PIB mondial de près de 5%. Cette mesure serait six fois plus puissante que l'effet estimé de l'élimination de tous les tarifs douaniers.

Au cours de l'année écoulée, l'OMC a commencé à se concentrer sur ces questions en portant son attention non plus tant sur les droits de douane mais sur la facilitation des échanges. Les négociations engagées dans le cadre de la Conférence ministérielle de l'OMC à Bali en décembre 2013 ont débouché sur un Accord sur la facilitation des échanges, premier accord multilatéral destiné à simplifier les procédures douanières, et ainsi réduire les coûts et améliorer la vitesse et l'efficacité de ces procédures.

Des défis de taille restent à relever. L'Accord de Bali n'a pas encore été mis en œuvre et nul ne sait avec précision quel sera le rôle joué par l'OMC à l'heure de faire respecter ces nouvelles règles. Dans le même temps, les procédures douanières ne sont qu'un type d'obstacles à la croissance du commerce mondial parmi de nombreux autres.

À mesure que progressent les efforts de réforme, les tenants du commerce jugeront peut-être utile de recadrer le débat en cours dans nombre de pays. Les arguments en faveur du commerce mondial se concentrent généralement sur les entreprises qui pourraient être lésées ou sur les travailleurs qui pourraient perdre leur emploi avec l'ouverture du commerce. Les victimes potentielles exhortent leurs gouvernements à tenir les produits compétitifs éloignés de leurs pays.

Recadrer le débat : mettre l'accent sur les obstacles qui permettent de conserver les produits dans un pays.

Peut-être serait-il plus utile de se concentrer sur les obstacles qui maintiennent les produits dans le pays – en d'autres termes, les obstacles aux exportations du pays en question. Les exportations génèrent des emplois et des bénéfices qui profitent à l'ensemble de l'économie du pays exportateur. Si les obstacles liés à la chaîne d'approvisionnement étaient éliminés, nombre de pays et d'entreprises se rendraient compte que leurs produits seraient concurrentiels sur le marché mondial.

Les piètres infrastructures de transport, les problèmes de qualité, les obstacles douaniers et des douzaines d'autres obstacles imbriqués les uns aux autres sont autant d'entraves à la libre circulation des marchandises entre les pays. Il n'est pas surprenant que les flux commerciaux ne puissent être améliorés de manière significative en s'attaquant uniquement à un ou deux obstacles. Des efforts coordonnés sont nécessaires sur différents fronts. L'exercice est ambitieux car il exige de franchir la frontière entre le secteur public et le secteur privé, entre un ministère ou une agence gouvernementale et un autre.

Les efforts de plaidoyer doivent donc porter sur une kyrielle de parties prenantes différentes, lesquelles doivent toutes vouloir accroître les échanges commerciaux. Ces efforts portent leurs fruits lorsqu'un point de basculement est atteint et que les produits deviennent concurrentiels à l'échelle mondiale. Ceci met en évidence les avantages de la libéralisation accrue du commerce qui permet de perpétuer le processus.

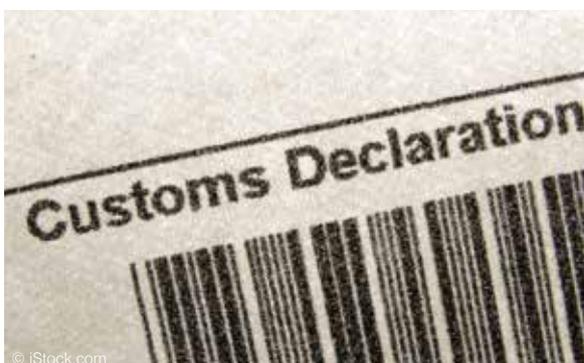
Quelles recommandations particulières peut-on déduire de cette discussion ? Les gouvernements doivent avant tout établir un diagnostic des obstacles liés à leur chaîne d'approvisionnement et des coûts qu'ils signifient pour leurs branches d'activité nationales. Il s'agit de déterminer le coût réel des transactions commerciales et de dresser l'inventaire des biens et des services pour lesquels le pays pourrait être concurrentiel à l'échelle internationale si les coûts pouvaient être abaissés.

Dès lors que les branches d'activité ayant le potentiel de devenir des champions de l'exportation ont été recensées, les autorités devraient constituer des équipes de représentants des ministères compétents et du secteur privé pour qu'elles s'attèlent à la tâche difficile de remanier les processus en vigueur et de définir les investissements nécessaires. Pour ce faire, un comité directeur est généralement nécessaire, composé de membres de haut niveau pour modifier les politiques en place, remanier les budgets, fixer des objectifs et mesurer les résultats obtenus. En dessous du comité directeur devraient se trouver des groupes de travail composés d'un éventail de parties intéressées, appuyées par des conseillers capables de diffuser les meilleures pratiques entre les pays et les régions.

À mesure que des améliorations sont apportées, les ministères devraient s'assurer qu'elles bénéficient au plus grand nombre. À titre d'exemple, les réductions du nombre de licences exigées pour le transport à l'intérieur d'un pays donné devraient s'appliquer aux marchandises importées tout comme aux marchandises exportées.

La nouvelle inflexion donnée aux pourparlers commerciaux recèle un fort potentiel d'accroître le commerce, de créer des emplois, d'améliorer la participation des PME au commerce mondial et le bien-être des populations. Mais pour réussir, dévouement et persévérance seront nécessaires.

Les pays peuvent se lancer sur cette voie de leur propre chef. À mesure qu'ils progressent, ils peuvent exercer des pressions sur d'autres pays pour qu'ils fassent de même par le biais de l'OMC et d'autres enceintes commerciales. Nous vivons une époque exaltante, témoins enthousiastes des résultats obtenus à la Conférence ministérielle de Bali. Le moment est venu de tirer profit de cet élan positif.



Connecter le monde grâce à la technologie et au commerce

Par Wendy Jones, Vice-présidente, Expansion géographique et échanges transfrontières, e-Bay Marketplaces

eBay Marketplaces, un marché en ligne mondial pour les acheteurs et les vendeurs, propose à la vente plus de 500 millions d'articles et compte plus de 128 millions d'utilisateurs actifs.

Au fil des décennies, l'abaissement des obstacles au commerce et l'ouverture des marchés ont multiplié les débouchés offerts aux multinationales pour servir de nouveaux marchés, dopant la croissance économique, favorisant l'autonomie des consommateurs et permettant à des centaines de millions de personnes de sortir de la pauvreté.

En dépit de ces progrès, de par le monde le sentiment persiste, parmi nombre de décideurs politiques et de citoyens qu'ils représentent, que la mondialisation n'est ni inclusive ni réellement à la portée des entreprises, hormis des grands conglomerats. C'est pour cette raison que les dernières tendances mondiales en matière de commerce, sous l'impulsion d'Internet et des technologies mobiles et qui bénéficient même aux plus petites des micro-entreprises, sont aussi importantes et exaltantes.

Le sentiment persiste que la mondialisation n'est ni inclusive ni réellement à la portée des entreprises en dehors des grands conglomerats. C'est pour cette raison que les technologies mobiles sont aussi exaltantes.

Un régime commercial mondial plus accessible et inclusif contribuera à répondre aux préoccupations des dirigeants politiques et des citoyens, mais il a aussi son importance pour des raisons purement économiques. La Société financière internationale rapporte que les PME représentent 90% des entreprises et plus de 50% de l'emploi dans le monde.

Dans les pays en développement en particulier, les petites entreprises sont le moteur de la croissance économique et de l'emploi. Le champ d'activité des petites entreprises traditionnelles s'est toujours limité aux marchés nationaux et locaux. Elles n'ont pas réussi à se lancer à l'exportation du fait des investissements en capitaux fixes et des ressources exigés pour créer une entreprise d'envergure internationale et accéder aux consommateurs étrangers. Seules les grandes entreprises pouvaient réellement être cosmopolites.

Internet et les produits et services de la technologie mobile aident les PME de par le monde à accéder au commerce mondial, y compris dans les pays en développement. Ils permettent aux petites entreprises de tirer parti des marchés mondiaux au même moment que les conglomerats. Le Forum économique mondial rapporte que l'utilisation des plateformes technologiques peut alléger la charge des petites entreprises vendant à l'étranger, augmentant de 60% à 80% les ventes transfrontières des petites entreprises³.

e-Bay offre un éventail de services technologiques pour connecter des millions d'acheteurs et de vendeurs, ce qui facilite le commerce à l'échelle mondiale. Elle procède par le biais d'une des plus grandes places de marché en ligne au monde, avec PayPal, qui permet aux particuliers d'envoyer et de recevoir des paiements numériques en toute sécurité, facilement et rapidement au point de vente et à travers le monde. eBay Enterprise facilite le commerce omnicanal, à savoir les transactions commerciales utilisant tous les supports depuis le téléphone portable jusqu'aux magasins, la radio, la télévision et le publipostage. eBay facilite aussi la vente de détail multicanaux et la promotion numérique pour les entreprises mondiales.



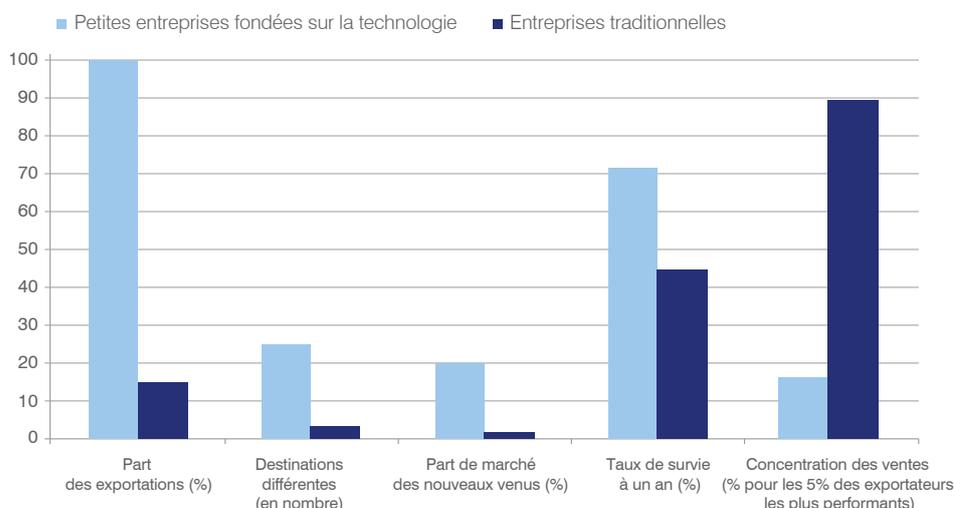
Dans un modèle parallèle destiné au commerce mondial émergent, une entreprise, quelle que soit sa taille, peut atteindre les consommateurs du monde entier grâce à une connexion Internet, des fournisseurs de services intermédiaires et de logistique.

eBay a effectué des recherches sur les petites entreprises fondées sur la technologie dans les pays en développement qui utilisent son service de marché pour vendre leurs produits. Ces recherches ont été publiées dans un rapport intitulé *Commerce 3.0 for Development*⁴. Les conclusions de ces recherches sont impressionnantes.

À titre d'exemple, au Pérou quelque 14% des entreprises traditionnelles exportent. Plus de 95% des petites entreprises péruviennes qui utilisent les plateformes de marché eBay vendent à l'étranger. Les exportateurs péruviens traditionnels atteignent en moyenne trois marchés différents. Les exportateurs qui utilisent la plateforme eBay atteignent 25 marchés. Seuls 45% des entreprises péruviennes traditionnelles survivent au-delà d'une année ; près de 75% des exportateurs péruviens qui utilisent la technologie survivent au-delà d'une année. Pour finir, dans l'ensemble du Pérou, les 5% d'exportateurs traditionnels les plus performants représentent 90% des exportations, alors que sur la plateforme eBay, les 5% d'exportateurs les plus performants ne revendiquent que 15% des ventes (figure 16).

Figure 16. eBay moteur du commerce au Pérou

Les plateformes numériques permettent aux petites entreprises de rayonner dans le monde entier.

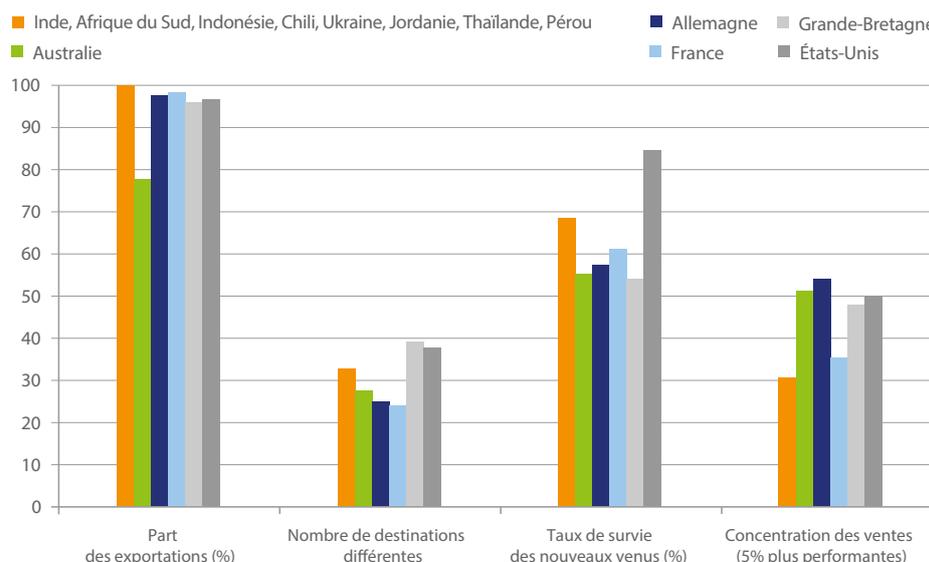


Source : *Commerce 3.0 : A global phenomenon*, eBay Inc. Main Street (2014)

Plus exaltant encore, eBay a constaté que ces conclusions étaient aussi valables pour les commerçants des États-Unis, de France, d'Afrique du Sud, d'Allemagne, d'Inde, du Chili, d'Ukraine, de Jordanie, d'Indonésie et de Thaïlande³. Ceci prouve qu'Internet et les services de technologie mobile mettent le commerce mondial à la portée des petites entreprises où qu'elles soient basées (figure 17).

Figure 17. Internet les technologies mobiles au service des petites entreprises

Lorsque les PME de pays en développement utilisent Internet et la technologie mobile pour atteindre les consommateurs, elles enregistrent des résultats comparables à ceux des PME des pays développés.



Source : Commerce 3.0 : A global phenomenon, eBay Inc. Main Street (2014)

À tout juste 30 ans, Parul Arora est devenue un entrepreneur d'envergure mondiale à succès tout en restant à la tête de sa petite entreprise. Son histoire ressemble à celle de milliers de micro-entrepreneurs dans le monde. Avec sa mère, Usha, elle dirige depuis New Delhi une boutique de bijoux en ligne. Indiatrend commercialise des bijoux fabriqués par des artisans locaux et offre sa propre ligne de bijoux artisanaux. Indiatrend vend ses produits dans plus de 40 pays, y compris la Pologne, la Finlande, le Japon, la Chine, la Fédération de Russie, Israël, le Koweït, la Macédoine et la Turquie, ce qui permet à la famille Arora d'employer neuf personnes.

Le témoignage de Parul est éloquent : « Internet a été une bénédiction pour les gens comme moi. J'ai pu tirer parti de ma créativité et la diffuser dans le monde ainsi que l'art indien de la bijouterie. Savoir qu'en Allemagne des gens aiment leurs bijoux Indiatrend me remplit de joie. »

Songez à remanier le régime commercial mondial pour tenir compte de la montée en puissance des petites entreprises stimulées par la technologie.

Jusqu'à il y a peu, les entreprises de petite taille participaient au commerce mondial essentiellement par le biais des chaînes d'approvisionnement des grosses multinationales. Il apparaît aujourd'hui clairement que la technologie et Internet créent un modèle parallèle pour les échanges commerciaux émergents. Une entreprise, quelle que soit sa taille, peut atteindre les consommateurs du monde entier grâce à une connexion Internet et aux fournisseurs de services intermédiaires et de logistique. Ce nouveau modèle pourrait potentiellement avoir des répercussions économiques et sociales majeures pour les particuliers, les familles et les communautés.

Les débouchés sociaux pourraient bien être plus importants encore que les débouchés économiques. La technologie, et en particulier Internet, crée un marché réellement mondial – sur lequel une entreprise, quelle que soit sa taille et d'où qu'elle provienne, peut travailler. Cette égalité de chances, qui permet à chaque entreprise de se connecter à chaque consommateur, est inédite. Cette évolution pourrait grandement élargir le cercle des gagnants de la mondialisation.

Les révolutions ne se font pas du jour au lendemain. Internet et la technologie mobile créent des débouchés commerciaux pour les PME du monde entier, et les fournisseurs de services tels qu'eBay s'efforcent d'aider les entreprises et les consommateurs à en tirer le meilleur parti. Le système commercial mondial peine à suivre le mouvement. Les rouages de la réglementation et des politiques en vigueur, de même que les infrastructures connexes, n'ont pas été conçus en pensant aux petites entreprises.

Les décideurs politiques doivent songer à remanier le régime commercial mondial pour tenir compte de la montée en puissance des petites entreprises sous l'effet de la technologie. Pour donner corps à leur vœu de transactions en continu par-delà les frontières et les océans, les gouvernements du monde entier doivent conjuguer leurs efforts pour simplifier les procédures douanières, lever les obstacles réglementaires et harmoniser les réglementations nationales.



Aider les PME à exploiter les débouchés commerciaux

Par Michael L. Ducker, Président-directeur général, International, FedEx Express

FedEx Express offre des services de courrier dans plus de 220 pays et territoires, à raison de 3,9 millions de livraisons quotidiennes en moyenne.

Ces cinquante dernières années, les pays en développement ont tiré parti de l'énorme croissance du commerce international. Privilégier les besoins des PME qui se trouvent en concurrence avec d'autres dans la nouvelle économie mondiale permettra de démultiplier les avantages qui leur sont offerts.

FedEx est fière du rôle qu'elle a joué pour permettre aux PME de se développer à l'international. Les technologies de l'information et les services de transport modernes ont radicalement changé le fonctionnement de l'économie mondiale. Internet relie aujourd'hui acheteurs et vendeurs dans le monde entier sur un marché mondial unique.

Les produits sont à présent fabriqués dans de multiples pays reliés entre eux grâce aux réseaux logistiques et d'information qui permettent la spécialisation et la collaboration tout au long la chaîne de valeur. Ces chaînes de production atomisées offrent des débouchés sans précédent aux pays et aux entreprises de toutes tailles qui peuvent ainsi prendre part à l'économie mondiale.

Chaque jour, FedEx voit comment les PME tirent parti d'Internet pour vendre leurs produits à travers le monde. Comme l'a montré l'étude réalisée par eBay, les entreprises qui utilisent Internet pour commercialiser leurs produits ont beaucoup plus de chances d'exporter que les entreprises qui ont recours aux voies commerciales plus traditionnelles.

Le commerce électronique croît au rythme de 20% par an dans de nombreux pays et recèle un grand potentiel pour augmenter la part des PME dans le commerce. Pour nombre de PME, satisfaire aux commandes reçues par Internet en provenance de l'étranger présente de grosses difficultés. Une grande partie des services de FedEx consiste à aider les PME à se frayer un chemin parmi les règles commerciales mondiales complexes. Elle travaille aussi en partenariat avec les organismes de promotion des échanges pour fournir aux consommateurs des ressources et des informations supplémentaires pouvant les aider à accroître leurs possibilités d'exporter.

Parmi les défis les plus importants auxquels sont confrontées les PME figurent les règles douanières complexes et toute la bureaucratie associée au commerce international. C'est pour cette raison que l'Accord sur la facilitation des échanges récemment conclu à l'OMC est aussi important. Pour la première fois, l'OMC s'est dotée de règles contraignantes et près de 160 pays ont décidé d'abaisser les coûts administratifs liés au passage des marchandises aux frontières.

L'amélioration de la gestion à la frontière rendra les pays en développement plus attrayants pour les milieux d'affaires et dopera la compétitivité des PME. Les réformes administratives additionnelles qui facilitent le passage à la frontière des envois de petite taille et de valeur modeste, y compris les mesures qui facilitent les renvois de marchandises, aideront aussi les PME à accroître leurs exportations.



Des efforts supplémentaires sont nécessaires pour faire en sorte que les PME puissent tirer parti des plus de 583 accords de libre-échange en cours de négociation ou déjà en vigueur. Bien souvent les PME ne connaissent pas l'existence de ces accords de libre-échange, et même lorsqu'elles savent qu'ils existent, elles n'ont généralement ni le temps ni les ressources pour satisfaire aux prescriptions d'origine complexes telles que les règles d'origine. Elles ne peuvent donc pas cueillir les fruits de ces accords. Ces règles devraient, dans la mesure du possible, être simplifiées et structurées pour faire en sorte que les accords de libre-échange profitent tant aux PME qu'aux grandes entreprises.

Pour fabriquer et exporter avec succès, des services de financement, d'assurance, de télécommunications, Internet, de transport et de logistique efficaces sont essentiels. L'ouverture des marchés des services et la concurrence accrue dans ce secteur aideront les PME à développer leur activité dans leur pays et à l'étranger. Les pays en développement ont tout à gagner de l'augmentation de l'investissement dans les services dans leurs économies.

Bien souvent les PME n'ont pas de porte-paroles de poids pour défendre leurs intérêts commerciaux. Les propriétaires de petites entreprises ne sont pas en mesure d'exiger quoi que ce soit de leurs gouvernements ou de prendre part aux négociations commerciales. FedEx est fière de mettre en avant les besoins des petites entreprises partout où elle est présente. Il est essentiel de continuer de renforcer les capacités des PME de se faire entendre lorsque les règles commerciales mondiales sont négociées.

L'amélioration de la gestion à la frontière rendra les pays en développement plus attrayants aux yeux des milieux d'affaires et dopera la compétitivité des PME.

Avec la technologie, le monde va continuer de rétrécir et sera toujours plus interdépendant. Cependant, l'expansion du commerce et l'amélioration de la prospérité mondiale ne peuvent être considérées comme un acquis. Si un nombre toujours croissant de pays bénéficient de l'intégration économique accrue et de l'ouverture des marchés, d'autres restent attachés aux mesures protectionnistes qui étouffent la croissance et limitent les débouchés. Au cours des 20 dernières années, le commerce a progressé deux fois plus vite que le PIB mondial. Aujourd'hui toutefois, commerce et PIB progressent au même rythme. Le protectionnisme accru, qui limite les échanges commerciaux, explique en partie cette décélération marquée.

Au cours des cinquante années à venir, l'ITC va continuer de jouer un rôle vital auprès des décideurs politiques, des entreprises et autres parties prenantes, en les informant sur les avantages du commerce et en les aidant à profiter de ses retombées positives. Un énorme potentiel reste à exploiter dans les décennies à venir, pour autant que des choix judicieux soient faits.

Relier les petits producteurs aux chaînes agro-industrielles à forte valeur ajoutée

Par Karina Fernandez-Stark, Penny Bamber et Gary Gereffi, Université Duke

Le Centre pour la mondialisation, la gouvernance et la compétitivité de l'Université Duke étudie les chaînes de valeur mondiales et les effets de la mondialisation sur les gouvernements, les institutions et les entreprises.

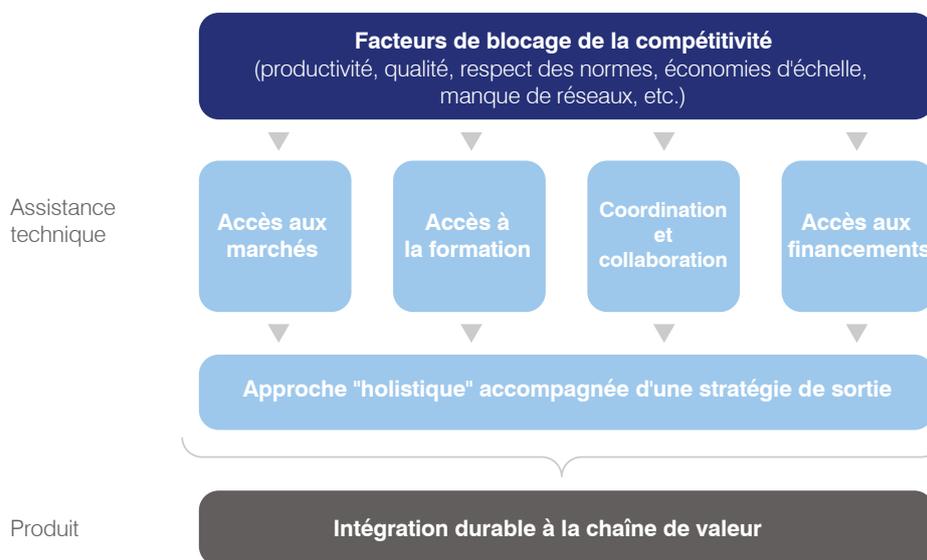
En intégrant les petits producteurs aux chaînes de valeur nationales, régionales et mondiales, les pays en développement peuvent lutter contre la pauvreté dans les zones rurales. La plupart des petits exploitants des pays en développement éprouvent des difficultés à prendre part à ces chaînes de valeur et sont empêchés de profiter d'importantes possibilités de croissance.

Quatre obstacles de taille limitent la compétitivité des petits et moyens producteurs ainsi que leur intégration durable aux chaînes de valeur (figure 18) :

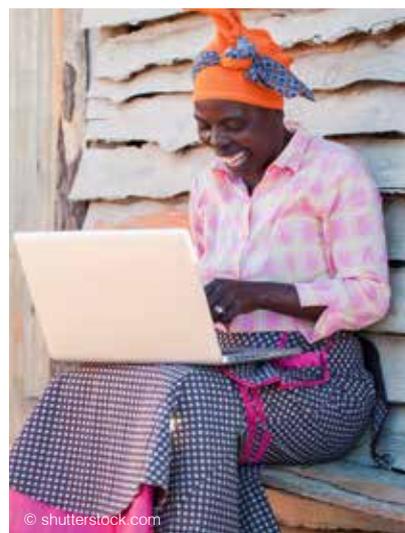
- l'accès aux marchés ;
- l'accès à la formation ;
- les liens horizontaux et verticaux de collaboration et coordonnés ;
- l'accès aux financements.

Figure 18. Ouvrir les chaînes agro-industrielles aux petits exploitants

Pour aider les petits exploitants à s'insérer dans les chaînes de valeur, des programmes d'appui sont nécessaires pour leur donner accès à la formation, aux marchés et aux financements, de même que des liens opérationnels tout au long de la chaîne.



Source : Fernandez-Stark, Karina, Penny Bamber et Gary Gereffi, 2012.



Accès aux marchés

Les producteurs doivent être mis en rapport avec les acheteurs dans le cadre de la chaîne de valeur, et ce pour disposer d'un accès direct aux marchés. Les marchés du disponible consacrés aux produits de l'agroalimentaire n'exigeaient pas de relation directe entre le producteur et l'acheteur. Le producteur vendait sa récolte au plus offrant. L'accent mis sur la sécurité sanitaire des aliments a transformé la branche d'activité et mis en évidence la nécessité de respecter des caractéristiques de produit données, ainsi que de contrôler la production et la traçabilité.

La gouvernance du secteur a évolué, passant d'une relation de pleine concurrence à une relation beaucoup plus étroite, l'acheteur dictant exactement ce qui est produit et à quelles conditions (Lee, Gereffi et Beauvais, 2012).

Nombre de petits producteurs, pour des raisons géographiques, culturelles ou autres, ne disposent pas des réseaux nécessaires à l'instauration de ces relations avec les clients potentiels. Ils ne participent généralement pas aux foires commerciales internationales, n'ont pas de sites web ni ne font de publicité. Bien souvent ils ne connaissent pas la portée d'un marché potentiel pour leurs produits. Il se peut qu'ils ne comprennent pas les exigences des acheteurs.

Les acheteurs, surtout étrangers, n'ont aucun moyen de connaître ces producteurs potentiels, et encore moins de conclure des contrats d'approvisionnement formels, ou de communiquer sur les normes produit ou de qualité. Pour faire le lien entre les producteurs et les acheteurs, une aide extérieure est souvent nécessaire.

Il s'agit pour commencer de tisser un lien entre producteurs et acheteurs. Pour ce faire, il convient d'éduquer les acheteurs ou les entreprises chef de file au potentiel d'approvisionnement auprès des petits producteurs. Il convient aussi de faciliter les contacts jusqu'à ce que les petits producteurs soient en mesure de gérer durablement la relation par eux mêmes.

En Afrique, les chercheurs ont constaté que mettre en rapport petits producteurs et secteur privé était la fonction la plus importante des agences chargées de la mise en œuvre (Henson et al., 2008). Les interventions qui se concentrent sur l'établissement de ces liens le long de la chaîne de valeur sont plus efficaces que celles qui visent à améliorer le contexte plus général dans lequel s'inscrit la chaîne (Humphrey et Navas-Alemán, 2010).

Sur les marchés nationaux, il peut s'agir d'un lien direct entre le producteur et l'acheteur final, ce qui permet au producteur d'éviter d'autres intermédiaires et de tirer le plus grand parti possible de ce lien. Le long des chaînes de valeur mondiales, ce lien a plus de chances d'être établi avec un exportateur intermédiaire.

Les intermédiaires se voient reprocher de profiter des petits producteurs. Ce n'est pas nécessairement le cas. L'intermédiaire efficace joue un rôle essentiel en ce sens qu'il traduit les besoins des acheteurs vis-à-vis des petits producteurs et construit une relation dans le cadre de laquelle les obstacles sociaux, économiques et linguistiques peuvent empêcher les contacts. L'intermédiaire facilite aussi souvent l'accès aux financements pour obtenir des intrants et une assistance technique.

Accès à la formation

Une formation spécifique est souvent requise pour améliorer la productivité et la qualité, introduire de nouvelles technologies et variétés végétales, et respecter les prescriptions en matière de sécurité sanitaire des aliments, entre autres, qui régissent l'entrée dans les chaînes de valeur nationales, régionales et internationales. Les chaînes agroindustrielles sont plus complexes et plus sophistiquées que par le passé. Les cultures produites de manière traditionnelle ne satisfont souvent pas aux exigences du marché. La mise en valeur des compétences le long des chaînes de valeur agricoles a, d'une manière générale, été sous-estimée. Ce n'est qu'au cours des dernières années qu'a vu le jour la formation à l'échelle commerciale.

Dans de nombreux pays le niveau d'éducation dans les zones rurales est faible. L'assistance technique et les programmes d'enseignement gérés par les gouvernements manquent souvent cruellement d'effectifs et ne sont pas préparés pour répondre à des acheteurs toujours plus exigeants. Étant donné que nombre de ces services sont fournis par le biais des ministères de l'agriculture, par le passé les services de vulgarisation étaient trop axés sur la production et ne tenaient pas compte des compétences entrepreneuriales que doivent posséder les petits producteurs pour être indépendants sur le marché actuel. «Les chaînes de valeur seront mieux à même de répondre à la demande finale du marché si la formation dépasse le simple transfert de connaissances pour englober la promotion du changement de comportement le long de la chaîne de valeur, en termes de relation et d'innovation» (Sebstad et Snodgrass, 2008).

Training for growers to facilitate participation in value chains must cover several elements.

- Expliquer le but de la formation aux producteurs et les convaincre qu'il est important qu'ils adaptent leurs méthodes de culture.
- Axer la formation technique sur les bonnes pratiques agricoles conformes aux normes des acheteurs. Il convient aussi de couvrir les techniques d'amélioration de la productivité qui n'exigent pas d'investissement majeur, sont relativement simples et faciles à assimiler.
- Améliorer les compétences permettant de satisfaire la demande de régularité en termes d'approvisionnement et de qualité. Il s'agit notamment de la planification, de la gestion efficace des coûts, de la comptabilité, de la littératie financière et de la gestion de la clientèle, ainsi que des infrastructures adéquates et des investissements opportuns dans les infrastructures et l'équipement.
- Inclure les relations interpersonnelles de plus en plus essentielles à la croissance le long des chaînes de valeur, en particulier pour les petits producteurs qui doivent travailler ensemble pour réaliser des économies d'échelle. Il s'agit notamment de la communication, de l'encadrement, de la gestion des conflits et des techniques de négociation.

La façon dont les programmes de formation sont organisés est essentielle. La formation pratique est importante, de nombreux producteurs ne conservant pas de notes et travaillant de mémoire à l'élaboration de nouvelles méthodes.

Pour être efficace la formation doit passer par des séances pratiques sur le terrain avec les cultivateurs, être ponctuée d'exemples réels et de visites à des agriculteurs qui ont réussi et à des exploitations qui fonctionnent. Les formateurs peuvent leur apprendre à tenir leur comptabilité.



Liens de collaboration et coordonnés

La coordination et la collaboration devraient intervenir sur deux plans.

- Premièrement, les groupes ou associations de producteurs assurent la coordination entre les agriculteurs. Ceux-ci peuvent ainsi bénéficier d'économies d'échelle et ont la possibilité d'ajouter de la valeur à leurs produits.
- Deuxièmement, les interactions en amont et en aval de la chaîne de valeur favorisent les synergies, les parties prenantes partageant l'information pour améliorer la performance de la chaîne dans son ensemble. Une participation durable aux chaînes de valeur exige pour les petits producteurs une certaine organisation en continu.

Les petits et moyens producteurs doivent réaliser des économies d'échelle pour pouvoir soutenir la concurrence sur le marché. Il n'est pas économiquement rentable pour l'acheteur de travailler avec chaque producteur individuellement. Il est important que les producteurs travaillent ensemble pour satisfaire aux exigences du marché et échanger des idées sur la gestion des problèmes communs, réduire les asymétries en termes d'information dans la production et constituer un capital social pour leur donner les moyens de vendre leurs produits sur des marchés plus sophistiqués.

Pour que la participation à une coopérative soit fructueuse, l'engagement de chacune des parties est essentiel. Les petits et moyens producteurs ont souvent besoin d'encouragements et d'un soutien extérieurs pour pleinement saisir les avantages de l'action collective, et se constituer en entités juridiques formelles. L'action collective peut apporter des bénéfices considérables, y compris l'accès à des intrants meilleur marché, le partage des coûts d'investissement dans la chaîne du froid coûteuse (réfrigération) et l'infrastructure logistique, de meilleurs débouchés pour pénétrer de nouveaux marchés, ainsi que des revenus plus élevés.

La coordination et la collaboration verticales entre les parties prenantes de la chaîne d'approvisionnement sont essentielles pour pérenniser et améliorer encore les performances (Gereffi et al., 2011). Parmi les parties prenantes figurent les agriculteurs, les grands éleveurs, les propriétaires terriens, les fournisseurs de ressources telles que les engrais ou les équipements, les intermédiaires, les acheteurs, les associations professionnelles, les institutions de formation, les fournisseurs de services industriels, les institutions financières, les agences gouvernementales spécialisées dans l'industrie, les organismes de promotion des exportations et les institutions de réglementation.

Encourager le dialogue et les alliances public-privé contribue à palier les asymétries en matière d'information pour les petits exploitants et alimente la croissance industrielle, tant au plan local qu'international. Ces alliances constituent un lieu de partage et d'échange sur les difficultés auxquelles est confronté le secteur, l'objectif étant d'élaborer une stratégie commune à l'échelle de la branche et de se coordonner.

Les problèmes d'asymétrie dans l'information peuvent souvent être surmontés lorsque toutes les parties intéressées conjuguent leurs efforts. Plusieurs projets ont permis de faire le lien entre les producteurs, les ressources et les fournisseurs de services, ainsi qu'avec les établissements bancaires. La coordination avec les responsables gouvernementaux de la réglementation pour opérer les réformes indispensables améliore la compétitivité de la branche d'activité.

Accès aux financements

L'entrée dans la chaîne de valeur exige des investissements dans les infrastructures, les équipements et la certification. Les petits producteurs sont souvent à court de liquidités, confrontés au resserrement du crédit, et ils n'ont pas accès aux circuits de financement formels, ce qui limite leur capacité à réaliser les investissements requis.

Pour les petits producteurs de produits agricoles de faible valeur comme de grande valeur, les conditions d'accès au crédit sont difficiles, et ce pour plusieurs raisons (risque élevé, information asymétrique, manque de garanties, dispersion dans les zones rurales, politique économique défavorable, entre autres). Les contraintes liées au crédit empêchent les petits producteurs d'investir dans les équipements tels que les systèmes d'irrigation, les serres ou les chambres réfrigérées pour améliorer la productivité ; d'exploiter les parcelles de terres inutilisées ; et de passer à des produits à plus forte valeur ajoutée. Ces contraintes limitent leur participation aux chaînes de valeur coordonnées.

À l'heure des chaînes de valeur internationales, l'appui au commerce passe par l'investissement. La promotion du commerce et de l'investissement vont de pair.

Le financement direct par les acheteurs et l'utilisation des contrats des acheteurs pour garantir les prêts bancaires sont deux solutions pour améliorer l'accès aux financements.

Le financement direct consiste en des prêts accordés aux producteurs par le biais de dispositifs tels que les contrats de fourniture de ressources en vertu desquels l'acheteur fournit des intrants tels que des graines et des engrais et d'autres services liés au crédit et peut absorber le coût du financement. Travailler avec le secteur bancaire pour créer des instruments financiers plus efficaces pour répondre aux besoins des petits exploitants et proposer des formations pour donner aux producteurs les connaissances financières nécessaires à la gestion des prêts sont deux domaines dans lesquels l'assistance peut faire toute la différence.

Modèle d'assistance technique aux petits exploitants

Pour concevoir des programmes d'assistance technique efficaces, cinq considérations doivent être prises en compte.

- **Considérer les producteurs comme des «agents productifs».** Toutes les interventions devraient partir d'une stratégie de sortie. À l'achèvement du projet, toutes les conditions nécessaires doivent être réunies pour que les producteurs puissent continuer d'approvisionner seuls les chaînes de valeur de manière compétitive et durable. Parmi ces conditions figurent l'amélioration de la qualité via la formation et le respect des exigences des acheteurs.
- **Comprendre que les différences sont nombreuses au sein des groupes de petits et moyens producteurs.** Certains producteurs ont davantage d'expérience, davantage de ressources financières et sont mieux organisés que d'autres. Être conscient de ces différences permet de définir avec précision la nature et la durée de l'assistance technique pour pérenniser les interventions.

- **Opter pour une approche holistique de la compétitivité.** Les programmes holistiques axés sur les principaux obstacles à la compétitivité sont généralement plus efficaces que ceux qui traitent de chaque problème individuellement.
- **Posséder une expérience avérée dans le domaine.** L'organisme responsable des programmes d'assistance doit posséder une expérience et des compétences locales suffisantes pour susciter la confiance des agriculteurs et autres parties prenantes à la chaîne de valeur.
- **Concevoir une approche claire de la chaîne d'approvisionnement.** Il s'agit de tenir compte des exigences des acheteurs, des possibilités d'ajouter de la valeur et des meilleurs moyens de tisser des liens. Les marchés sont particulièrement concurrentiels. Ne pas accorder d'attention aux détails pourrait vouer les initiatives à l'échec, les producteurs se voyant exclus de la chaîne dès que les donateurs se retirent.

Les économies émergentes ont toutes les chances d'afficher à long terme des taux de croissance supérieurs à ceux des pays développés. Ceci laisse à penser que l'assistance devrait se concentrer sur ces marchés et passer par des efforts destinés à comprendre les préférences et les exigences des consommateurs. Les gouvernements devraient aussi être soutenus dans leurs efforts pour abaisser les obstacles à l'accès au marché, en particulier les MNT.

La croissance du volume des échanges repose principalement sur les grandes entreprises productives. Les programmes d'appui au commerce axés sur les PME devraient aussi permettre d'évaluer les possibilités de supprimer ou d'assouplir les contraintes qui empêchent les gros exportateurs qui réussissent de se développer plus encore. Ce type de mesure aide indirectement les PME, les grandes entreprises s'approvisionnant habituellement auprès des producteurs de plus petite taille.

Les économies émergentes ont toutes les chances d'afficher à long terme des taux de croissance supérieurs à ceux des pays développés. L'assistance technique devrait se concentrer sur ces marchés et passer par des efforts destinés à comprendre les préférences et les exigences des consommateurs.

Nombre de grosses entreprises à l'origine de la croissance cumulée à l'exportation, sont, en tout ou partie, sous contrôle étranger. L'appui au commerce à l'heure des chaînes de valeur internationales implique de régler les questions d'investissement. La promotion du commerce et de l'investissement sont indissociables.

Du point de vue de la chaîne de valeur, l'assistance devrait contribuer à tisser des liens horizontaux et verticaux plus solides. La facilitation des échanges et les mesures connexes dans les domaines du transport, de la logistique et d'autres services devraient être envisagées. La coordination et la coopération entre les entreprises chef de file, les acheteurs, les PME et les petits producteurs peuvent être renforcées par le biais de mécanismes public-privé destinés à améliorer la responsabilité redditionnelle.

Les PME peuvent parfaitement utiliser le commerce électronique pour développer leurs exportations. Mais pour cela elles ont besoin de compétences en gestion et d'une main-d'œuvre formée. À l'heure d'élaborer les programmes d'appui au commerce, l'accent doit être mis sur l'infrastructure commerciale et les politiques qui optimisent la concurrence entre les fournisseurs de services connexes, y compris les fournisseurs de services logistiques et les opérateurs de télécommunications.

Pour finir, la poursuite du développement du commerce, directement grâce aux plateformes de commerce électronique ou indirectement en approvisionnant d'autres entreprises faisant partie de la chaîne de valeur, dépend des PME elles-mêmes. Elles doivent être des producteurs capables et être disposées à coopérer et à s'inspirer des meilleures pratiques. Des formations personnalisées sont donc nécessaires dans le cadre des programmes d'amélioration de la performance commerciale.

NOTES FINALES

1. Parmi les récents documents qui analysent les taux de survie des nouvelles relations à l'exportation et leurs déterminants figurent Brenton et al. (2010), Cadot et al. (2011 ; 2013), Alvarez (2007), Schmeiser (2012), Albornoz et al. (2012) et Jaud et al. (2014).
2. Voir, par exemple, Lederman, Olarreaga et Payton (2010) ainsi que Volpe et Carballo (2008 ; 2010).
3. Forum économique mondial (2013). *Enabling Trade : Valuing Growth Opportunities*. Genève. Disponible à l'adresse http://www3.weforum.org/docs/WEF_SCT_EnablingTrade_Report_2013.pdf.
4. eBay Inc. Main Street (2013). *Commerce 3.0 for Development : The promise of the global empowerment network*. 1^{er} octobre. Disponible à l'adresse <http://www.ebaymainstreet.com/news-events/commerce-30-development-promise-global-empowerment-network>.
5. Fernandez-Stark, Karina, Penny Bamber et Gary Gereffi. (2012). *Inclusion of Small- and Medium-Sized Producers in High-Value Agro-Food Value Chains*. Durham, N.C. : Duke CGGC. Décembre. Disponible à l'adresse http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2012-05_DukeCGGC_InclusiveBusiness_and_HighValueAgricultureValueChains_v2.pdf

CHAPITRE 5

La voie à suivre pour l'ITC



Pour l'ITC, ces 50 années consacrées à encourager la compétitivité commerciale ont été une manne d'expérience et de compétences. L'organisation a acquis des connaissances précieuses et tiré bien des enseignements de l'appui accordé aux PME des économies en développement, moins avancées et en transition pour améliorer leur compétitivité mondiale.

Si le mandat de l'ITC n'a pas changé, le paysage commercial a lui profondément muté, tout comme la manière dont l'ITC fournit son assistance technique liée au commerce. La montée en puissance d'une économie mondiale multipolaire a ouvert de nouvelles voies commerciales, créé de nouvelles possibilités d'accès au marché et d'investissement à mesure que les régimes commerciaux gagnaient en maturité et que les chaînes d'approvisionnement mondiales devenaient un moyen de production essentiel. La révolution technologique a transformé le mode opératoire des transactions.

En dépit de ces changements, certains principes restent tout autant d'actualité qu'il y a 50 ans. La compétitivité commerciale demeure la résultante de la conjugaison de la productivité au niveau de l'entreprise ; de la capacité de l'entreprise de se connecter à de nouveaux marchés, d'absorber de nouvelles technologies, compétences et investissements ; ainsi que de l'infrastructure d'appui au commerce, du cadre réglementaire, des coûts liés au commerce, et des politiques micro et macroéconomiques en général. Assurer la compétitivité commerciale et donner aux PME les moyens de se connecter aux marchés mondiaux exigent une assistance qui tienne compte de toutes ces considérations.

Le 50^{ème} anniversaire de l'ITC nous donne l'occasion de réfléchir à ce qui a bien fonctionné pendant ces cinq décennies d'assistance technique liée au commerce. La philosophie de l'organisation, axée sur le marché et les entreprises, conjuguée à une culture pragmatique et réactive, ont été les principaux ingrédients de ses nombreuses réussites. La proximité des entreprises – de la plus petite jusqu'aux multinationales – a aidé l'ITC à traduire des théories complexes en solutions pragmatiques.

L'ITC est apparu comme un acteur de premier plan, harmonisant les intérêts des secteurs public et privé pour créer des débouchés commerciaux et bénéficier de leurs retombées en termes de développement. Ces postulats de base resteront la pierre angulaire de l'assistance de l'ITC.



Compétitivité – le sésame du commerce le long de la chaîne d'approvisionnement

Tel qu'évoqué dans les chapitres précédents, la compétitivité, les moteurs du commerce et de l'investissement, sont de plus en plus étroitement liés entre eux ; ils sont profondément associés à un environnement d'affaires propice et prévisible. Les instruments internationaux de diagnostic tels le rapport Doing Business de la Banque mondiale, son Indice de la performance logistique, l'Indice de compétitivité mondiale du Forum économique mondial et les Enquêtes sur les MNT réalisées par l'ITC, mettent au jour les obstacles au commerce et ont aidé les réformateurs à évaluer l'environnement commercial et d'affaires de leur pays à l'aune des meilleures pratiques internationales. Ces types d'évaluations ont conduit à d'autres travaux analytiques à l'échelle de l'entreprise et des pays pour concevoir une riposte politique ciblée, financièrement réaliste, pratique au plan opérationnel et politiquement réalisable.

Dans les années à venir, la production et le commerce seront dominés par les chaînes d'approvisionnement. Le phénomène de dispersion géographique de la production va s'intensifier et s'amplifier, induisant davantage de sous-traitance, de coentreprises et d'accords de franchisage. De plus en plus de produits et de services seront « Fabriqués dans le monde » avec l'évolution des accords de coopération contractuelle.

De plus en plus de produits et de services seront « Fabriqués dans le monde » avec l'expansion des chaînes d'approvisionnement.

Un large éventail d'alliances avec des PME continuera d'évoluer, depuis les relations à court terme entre acheteur et fournisseur impliquant technologie, recherche et développement, jusqu'aux accords de coopération à plus long terme pour la production, la distribution et la commercialisation. Ces relations passeront dans certains cas par des investissements.

Le commerce le long de la chaîne d'approvisionnement recèle des possibilités de croissance pour les PME. Il s'accompagne aussi de pressions concurrentielles accrues et de la nécessité de toujours innover. L'ITC, tout comme d'autres fournisseurs d'assistance technique liée au commerce, intégrera progressivement une riposte face à ces difficultés dans ses programmes de renforcement des capacités et exhortera les parties intéressées à « penser chaîne d'approvisionnement ».



Ces changements auront une incidence sur les efforts de l'ITC pour améliorer la compétitivité des PME, et ce à quatre niveaux :

- en tant que moteur de croissance économique améliorée ;
- en tant que moyen de générer les ressources requises au plan national pour investir dans la mise en valeur des ressources humaines par le biais de la santé, des infrastructures et de l'enseignement ;
- en tant que fournisseur potentiel de certains de ces services essentiels ;
- en tant que partenaire direct pour le commerce et le transfert de technologie.

Renforcer les capacités liées à l'offre

La mondialisation et la fragmentation des réseaux de production ouvrent de nouveaux horizons de marchés et ont entraîné une plus grande pression concurrentielle sur les PME, au plan national ou international. Ces pressions se traduisent de diverses manières, sous forme de prix, de prescriptions relatives aux quantités, de normes de qualité ou de sécurité, ou de délais de livraison.

L'ITC va continuer à soutenir les PME en ce qui concerne les prescriptions liées à la demande du marché et les tendances associées en matière de commerce le long de la chaîne d'approvisionnement. L'ITC mettra tout particulièrement l'accent sur les mesures visant à faire face aux MNT et aux normes privées.

Les programmes d'assistance technique de l'ITC offriront des solutions toujours plus intégrées axées sur les déterminants de la compétitivité de plus en plus interconnectés. Ces solutions intégrées passeront par l'augmentation de la capacité de production des PME et le règlement des difficultés liées à l'approvisionnement, au financement et à l'investissement. Elles porteront aussi sur les goulets d'étranglement liés à la politique générale, de même que sur les coûts du transport, la logistique et les problèmes à la frontière, et elles viseront à améliorer les capacités de fourniture de services par les institutions d'appui au commerce.

Les différences entre les divers programmes axés sur les entreprises décrits au chapitre 3 vont progressivement s'estomper. Les programmes de développement de produits ou sectoriel traditionnels deviendront des programmes transversaux ou fonctionnels destinés à améliorer la compétitivité des PME. L'ITC s'attaquera aussi toujours plus à la dimension macroéconomique du problème, dans le droit fil des enseignements tirés du chapitre 3, à savoir notamment que la promotion du commerce ne saurait se substituer à la réforme de la politique.

L'assistance de l'ITC passera de plus en plus par l'appui à l'innovation, tant dans le domaine des marchandises que dans celui des services, des procédés de production et des structures organisationnelles. L'accent sera mis sur les PME, les arrangements verticaux le long de la chaîne d'approvisionnement, les liens horizontaux entre entreprises et institutions d'appui locales. Des liens solides avec d'autres entreprises et institutions d'appui peuvent grandement contribuer à assurer la pérennité et à renforcer les capacités d'approvisionnement des PME. Le recours aux ressources collectives, conjugué à la coordination institutionnelle et entre entreprises débouche généralement sur une croissance plus robuste et contribue à maximiser les avantages du commerce à long terme.

Le manque de financements est une entrave majeure au développement des PME. Le manque d'accès au financement menace la croissance économique à travers le monde mais constitue une difficulté accrue pour les PME des pays en développement. Cette situation est souvent exacerbée par le manque de compétitivité du secteur bancaire, le manque de nantissements, le coût élevé des transactions et le profil de risque des PME des pays en développement. Lorsque les modes de financement traditionnels, tels les services de banque commerciale, sont insuffisants, l'ITC aidera à étudier les sources de financement alternatives des PME, en lien avec les capitaux propres et les prêts, et à renforcer le dialogue entre les PME et les institutions financières.



Exploiter les nouveaux débouchés commerciaux

Le commerce le long de la chaîne d'approvisionnement et les échanges commerciaux de composants intermédiaires et de services offrent de nouveaux débouchés aux PME et leur donnent l'occasion de réaliser des tâches spécialisées et de tirer parti des marchés de niche. Ces débouchés offrent généralement une plus forte valeur ajoutée et dégagent davantage de revenus. Adopter une logique axée sur la chaîne d'approvisionnement permet d'intégrer une proportion plus importante de la main-d'œuvre dans des segments lucratifs de l'économie liée au commerce.

L'ITC continuera de faire office de «connecteur» pour aider les exportateurs des pays en développement à saisir les occasions offertes par le marché, à diversifier leurs exportations sur les segments de marché offerts par les chaînes de valeur mondiales, et à ouvrir des marchés internationaux et régionaux. L'ITC s'attache à aider les exportateurs à devenir partie à des arrangements coopératifs à plus long terme entre acheteurs et fournisseurs. Ces arrangements coopératifs rendront les transactions à l'exportation plus prévisibles et favoriseront les retombées positives des investissements, le transfert de connaissances et l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre. Ces arrangements bénéficieront aussi aux exportateurs et à l'économie dans son ensemble.

Le faible «taux de survie» des relations naissantes à l'exportation et la question connexe des taux de disparition élevés des PME sont abordés au chapitre 4. Les chaînes de valeur internationales et les marchés régionaux et locaux représentent à la fois des débouchés et des risques pour les PME. Aborder les marchés régionaux et locaux par le biais des chaînes de valeur mondiales permet aux PME de diversifier les risques et de puiser dans des sources, des marchés et des connaissances divers.

La compréhension des exigences du marché est impérative pour les entreprises ainsi que pour l'élaboration des programmes de développement du commerce des institutions nationales d'appui au commerce et des organisations internationales telles que l'ITC.

L'assistance technique de l'ITC vise à instaurer des relations commerciales durables entre les exportateurs des pays en développement et les acheteurs des marchés internationaux et régionaux. L'assistance technique est axée sur le marché, ce qui permet aux exportateurs d'acquérir une connaissance fine des marchés et des risques et exigences connexes, y compris des normes techniques, de la qualité et des modalités de livraison.

Pour des trajectoires de croissance à long terme

La capacité du pays à exploiter les marchés de croissance lucratifs est un signe de sa compétitivité. Tout comme dans le cas des entreprises, les pays doivent constamment renforcer leur compétitivité. Ils peuvent ainsi améliorer leur position sur les marchés mondiaux et jeter les bases de la croissance économique et du développement social.



Si l'amélioration de la compétitivité d'un produit ou d'un service présente des avantages à court terme, elle permet rarement la transformation économique et industrielle nécessaire à une croissance et à un développement à long terme. Les perspectives de croissance à long terme d'un pays sont étroitement liées à la vitesse et à la nature de la réforme structurelle, ainsi qu'à ses capacités technologiques.

La capacité d'exploiter les marchés de croissance lucratifs est un signe de compétitivité nationale.

S'orienter vers des trajectoires plus prometteuses axées sur la chaîne de valeur exige une vision et une stratégie de développement socioéconomique à long terme, des politiques d'appui, une main-d'œuvre souple et qualifiée, ainsi qu'un cadre d'enseignement et d'entrepreneuriat solide. L'ITC s'attachera à favoriser les changements structurels nécessaires pour consolider le développement par le biais du commerce.

Favoriser le commerce des services

Tel qu'indiqué au chapitre 1, le secteur des services est une source majeure de croissance économique. Son importance dépasse la simple valeur du commerce des services à proprement parler. À titre d'exemple, les produits manufacturés et les produits agricoles contiennent une proportion substantielle et croissante de services liés à la recherche, à la conception, aux communications, au transport, à la commercialisation, à la logistique et aux finances.

L'ITC encouragera les parties prenantes à « penser commerce des services » et à soutenir les entreprises, les coalitions de fournisseurs de services et les décideurs politiques à exploiter l'énorme potentiel que représente le commerce des services. C'est ainsi que le portefeuille d'activités de l'ITC en matière de renforcement des capacités axées sur les services ne manquera pas de s'étoffer et de s'enrichir dans les années à venir.

L'ITC aidera les PME à exploiter les débouchés liés aux services créés par le commerce et les investissements dans la chaîne d'approvisionnement. Les PME pourront ainsi se concentrer sur les activités à plus forte valeur ajoutée, créer des emplois et accroître leurs recettes à l'exportation. L'accent sera aussi mis sur les débouchés croissants associés à la teneur importante et grandissante en services des produits manufacturés et des produits agricoles, souvent décrite comme la « servicification » de la production.

Les interventions de l'ITC dans les secteurs de services « traditionnels » vont s'intensifier. Il s'agit notamment du tourisme, des technologies de l'information (grâce aux progrès liés à Internet et aux télécommunications) et des services utilisant la technologie tels l'externalisation des processus d'entreprise. Une nouvelle génération de projets consacrés aux services et d'offres connexes innovantes verra le jour à l'appui des coalitions de fournisseurs de services, et ce afin de sensibiliser au potentiel des exportations de services en provenance des pays en développement et des PMA. L'ITC s'attaquera aussi aux obstacles au commerce des services, bien souvent d'ordre réglementaire.

Nouveaux pôles de croissance – nouveaux débouchés pour les PME

Le commerce international évolue du fait de la structure changeante des chaînes d'approvisionnement mondiales, lesquelles créent dans leur sillage des échanges de tâches et composantes à valeur ajoutée, de même que des marchés émergents et de nouveaux pôles de croissance. Le nouveau monde multipolaire, caractérisé par la croissance rapide et l'augmentation du pouvoir d'achat dans les pays en développement, en particulier les économies émergentes, a mis en évidence l'importance du commerce Sud-Sud.

Les marchés et les sites de production émergents, ainsi que les flux d'échanges régionaux et Sud-Sud qui leur sont associés, resteront une force majeure dans l'économie mondiale. Ces facteurs vont déterminer le programme d'Aide pour le commerce en ce qui concerne les marchés et la coopération d'une manière générale. L'ITC puisera toujours davantage dans les compétences des économies émergentes pour renforcer les capacités commerciales dans les PMA par le partage des connaissances et expériences et le transfert de technologies.

L'ITC s'est adapté à l'évolution des courants d'échanges et a répondu au besoin de l'Afrique de diversifier ses marchés d'exportation. Après des débuts modestes, en tissant des liens entre les cotonculteurs ouest-africains et les acheteurs asiatiques, l'ITC a élaboré des programmes très complets ciblant les marchés des pays émergents, en particulier ceux de l'Inde et de la Chine.

Un récent projet à l'appui des préférences commerciales accordées par l'Inde à l'Afrique, vise à accroître les exportations en provenance d'Éthiopie, du Kenya, du Rwanda, de République-Unie de Tanzanie et d'Ouganda et destinées à l'Inde par l'investissement et le partage des compétences de ce marché. Le projet, qui couvrira la période 2015-2020, est un bon exemple de coopération trilatérale destinée à promouvoir les partenariats public-privé, à améliorer les capacités des entreprises et des institutions d'Afrique de l'Est, et à tisser des liens commerciaux.

Un nouveau programme entre l'Afrique et l'Inde fait office de modèle pour la nouvelle génération de programmes de l'ITC visant à accroître les débouchés Sud-Sud pour les PME.

Le projet fait office de modèle pour la prochaine génération de programmes d'envergure de l'ITC visant à accroître les débouchés offerts aux PME dans le Sud. De semblables nouvelles initiatives de l'ITC se concentrent sur la Chine et la Turquie en tant que pôles de croissance émergents et de catalyseurs pour le renforcement de la coopération Sud-Sud, de l'investissement et des échanges commerciaux avec les PMA d'Asie et d'Afrique.

Nombre de PME de PMA nourrissent l'ambition d'élargir leur activité ou de commercialiser leurs produits mais n'ont pas la capacité de se connecter aux fournisseurs de technologie et d'information adaptés, aux institutions financières et aux partenaires commerciaux. L'ITC aide les PME et les institutions d'appui au commerce qui leur sont associées à surmonter les difficultés rencontrées, lesquelles génèrent une incertitude, augmentent les coûts et impliquent une perte de temps significative pour les entreprises.



L'ITC continuera à soutenir les efforts d'intégration régionale axés sur le secteur privé, en particulier en Afrique.

L'ITC s'attaquera aux contraintes liées aux procédures à la frontière, aux obstacles réglementaires à l'investissement privé et aux pratiques anti-concurrentielles alimentées par des intérêts particuliers. L'ITC continuera à soutenir et à renforcer les institutions régionales pour leur permettre de :

- jouer un rôle de chef de file pour éliminer les différences entre les politiques nationales ;
- harmoniser les réglementations ;
- intervenir lorsque les gouvernements nationaux hésitent, au stade de la mise en œuvre, à traduire les directives de politique régionale en politiques nationales.

Les nouvelles frontières du développement commercial

Depuis sa création en 1964, l'ITC participe au débat mondial sur tous les enjeux liés au commerce. Les enceintes internationales telles que le Forum exécutif, rebaptisé Forum mondial pour le développement des exportations en 2010, et la Conférence et les Prix mondiaux du réseau des OPC sont devenus d'importantes plateformes permettant aux praticiens du commerce, gouvernements et entreprises d'aborder les questions de développement et de promotion du commerce.

Pleins feux sur la compétitivité des PME.

Dans un monde caractérisé par une pléthore d'enceintes et d'événements internationaux, l'ITC s'efforce d'enrichir le débat mondial sur le commerce au travers de son programme d'action ciblé et visant l'ajout de valeur. Les principaux atouts et points forts de l'ITC résident dans son mandat unique à la croisée des chemins entre les secteurs public et privé. La proximité du secteur privé, la compréhension des besoins des entreprises et ses interventions très pratiques auprès d'entreprises du monde entier confèrent à l'ITC un point de vue éclairé et lui donnent une voix importante sur la scène internationale.

L'ITC poursuivra ses efforts de plaidoyer en faveur du secteur privé et orientera son assistance technique liée au commerce de manière stratégique en créant des plateformes sur lesquelles les parties prenantes pourront conjuguer leurs efforts pour trouver des solutions inclusives et durables pour assurer le développement du commerce.



L'accent sera mis sur la compétitivité des PME et la création d'emplois connexes. Par la recherche innovante, l'analyse et les études appliquées, ainsi que grâce aux bénéfices découlant des projets et des partenariats multi-parties prenantes, l'ITC restera un laboratoire d'idées et un pôle de conception de solutions de développement ancrées dans le secteur privé.

L'ITC continuera d'assumer un rôle de maître à penser dans de nombreux domaines associés au développement du commerce, notamment :

- les obstacles au commerce ;
- l'économie verte et la préservation de l'environnement ;
- le commerce électronique ;
- les normes privées ;
- l'autonomisation des femmes, des jeunes et des communautés rurales pauvres en matière de commerce ;
- les réponses aux besoins commerciaux spécifiques des pays fragiles et en situation de post-conflit ;
- le commerce des services, y compris de tourisme et fondés sur la technologie ;
- les échanges commerciaux transfrontières informels ;
- le rôle des travailleurs migrants.

L'ITC va se lancer dans de nouvelles activités notamment liées à une liste toujours plus longue de services négociés (notamment de tourisme et fondés sur la technologie), de facilitation des échanges en faveur des PME dans le sillage de l'accord conclu lors de la Conférence ministérielle de l'Organisation mondiale du commerce de décembre 2013 à Bali, et sur la convergence du commerce et de l'investissement.

Dans les années à venir, l'ITC montrera aussi la voie en matière de promotion des échanges et de renforcement institutionnel. De nouvelles tendances se dessinent telles la convergence progressive de la promotion du commerce et de l'investissement, de même que l'accent mis une fois encore sur la responsabilisation et l'efficacité des institutions d'appui au commerce.

Sa position de maître à penser se traduira par de nouveaux projets et programmes destinés à offrir des services techniques d'un genre nouveau, à faciliter l'échange de bonnes pratiques, et à intégrer la philosophie et les principes de la gestion axée sur les résultats dans le modus operandi des institutions d'appui au commerce.

L'ITC va demeurer un acteur de premier plan du recensement des débouchés naissants et des difficultés associées au développement du commerce, en particulier du point de vue des entreprises. La capacité de l'organisation à aborder le développement du commerce de manière holistique et à conceptualiser les modules d'appui offrant des solutions intégrées pour améliorer la compétitivité et tirer profit des avantages qui en découlent au plan du développement est une contribution de taille de l'ITC. Ce dernier propose à ce titre des solutions fondées sur des interventions concertées à l'échelle de l'entreprise, des branches d'activité, des institutions et de la politique générale.





Les programmes et les projets de l'ITC feront l'objet d'un examen continu afin d'établir leur pertinence, leur efficacité, leur durabilité et leurs répercussions en termes de création d'emplois, d'entrepreneuriat et de développement économique à grande échelle, pour ainsi optimiser les retours sur investissement. En tant que relais d'opinion, l'ITC proposera aussi des méthodes d'évaluation des besoins efficaces, conscient qu'est le Centre des complexités inhérentes à l'obtention d'un développement socioéconomique à grande échelle et durable grâce au commerce.

L'innovation technique dans ces domaines va se poursuivre alors même que l'ITC va se lancer dans des nouvelles entreprises. Ses outils et ses méthodes, aussi solides que souples, sont conçus pour répondre aux besoins des PME dans différents contextes socioéconomiques. Dans le cadre de ce processus, l'ITC encouragera la coordination des politiques et des mesures réglementaires. Éliminer une distorsion mais pas les autres pourrait, paradoxalement, aggraver les choses au lieu de les améliorer, comme le relève la Banque mondiale.

Cette approche concilie d'une part intérêts commerciaux pour réduire les coûts et améliorer la compétitivité, et de l'autre les objectifs gouvernementaux à savoir promouvoir la concurrence, empêcher les défaillances du marché, corriger les asymétries de l'information, assurer la sécurité des consommateurs, protéger l'environnement et promouvoir l'amélioration de l'accès au marché.

Stimuler l'innovation

Entreprises et institutions doivent constamment innover pour rester concurrentielles et pertinentes. Ceci vaut aussi pour l'ITC. L'innovation va façonner la prochaine génération d'outils et de solutions techniques offerts par l'ITC, de même que ses programmes de renforcement des capacités.

L'accélération du progrès technologique crée de nouveaux débouchés pour les PME grâce au commerce électronique et révolutionne les modes de fourniture d'assistance technique liée au commerce. La communication de données commerciales et de renseignements sur le marché via le web et des supports mobiles de même que l'apprentissage numérique créent de nouvelles frontières.

Les outils numériques et les marchés en ligne offrent aux PME la possibilité de mieux comprendre les marchés internationaux et d'améliorer leur efficacité, de même que de se connecter aux clients internationaux et à un éventail plus large de fournisseurs. Au-delà du commerce électronique, l'innovation technologique en matière de communication, de transport et de logistique est source d'efficacité accrue dans la production et le commerce.

Les services de l'ITC seront axés sur la fourniture d'une assistance technique innovante aux PME grâce à des multiplicateurs tels que des institutions d'appui au commerce plus efficaces et des plateformes électroniques.

L'ITC a toujours innové et utilisé les outils numériques. Au cours des huit dernières années, Trade@Hand, une série d'outils d'information mobiles, a été lancé avec succès dans plusieurs PMA. L'ITC va collaborer avec des partenaires extérieurs pour offrir des formations au commerce électronique, aux médias sociaux et à Internet, et il utilisera les marchés électroniques et les outils numériques toujours plus nombreux pour promouvoir et soutenir le commerce.

Les programmes consultatifs de l'ITC sur les solutions de paiement et les outils logistiques électroniques pour améliorer la gestion des stocks et les liens avec les partenaires des chaînes d'approvisionnement mondiales aideront les PME à accéder aux marchés.

L'ITC va continuer d'améliorer ses applications et ses outils basés sur le web et à fournir de nouveaux outils et solutions innovants pour répondre aux besoins en constante évolution des utilisateurs mondiaux des ressources de l'ITC basées sur le web.

Mettre le commerce au service du développement durable

À l'ITC, le développement et la promotion du commerce international n'ont jamais été une fin en soi mais un moyen de faciliter la croissance économique durable pour dégager des revenus et créer des emplois. Au fil des ans, l'accent mis sur les retombées du commerce sur le développement s'est accentué à l'ITC à mesure que les acteurs de l'assistance technique liée au commerce affinaient leur compréhension des interactions complexes et de l'interdépendance des facteurs connexes.

L'offre élargie de programmes de renforcement des capacités de l'ITC associant directement entreprises, institutions et gouvernements a permis une réflexion et des solutions plus poussées optimisant les avantages du commerce pour le développement durable.

Les risques inhérents à la production et au commerce international vont continuer d'évoluer. Ils devraient vraisemblablement gagner en complexité et faire obstacle à la durabilité. À titre d'exemple, les conséquences du changement climatique, les catastrophes naturelles, les fluctuations des prix des produits de base, les risques géopolitiques, l'instabilité financière et économique ou les risques liés au commerce le long de la chaîne d'approvisionnement auront des répercussions majeures sur le commerce international et les perspectives de développement qui y sont associées. L'ITC continuera à tenir compte de chacune de ces considérations dans ses services de renforcement des capacités et de conseil.

L'ITC va continuer à soutenir les parties intéressées dans leurs efforts pour « penser production et commerce durables » – pérennes au plan environnemental et social. S'attaquer à la pauvreté par la création d'emplois et l'autonomisation des femmes et des jeunes, ainsi que grâce à des solutions viables sur le plan environnemental et intelligentes sur le plan climatique sont autant d'enjeux internationaux majeurs pour la communauté mondiale aujourd'hui, et ils le seront toujours plus dans l'avenir.



© shutterstock.com





Dans le cadre de ses interventions axées sur l'allègement de la pauvreté, l'ITC ciblera aussi les besoins spécifiques des pays en situation de post-conflit, les États fragiles et les pauvres toujours plus nombreux des pays à revenu intermédiaire.

Les interventions de l'ITC visant l'allègement de la pauvreté passeront par des projets d'autonomisation directe des groupes de producteurs vulnérables et axés sur des initiatives aux niveaux institutionnel et de la politique générale. L'ITC reconnaît que pour que l'assistance technique liée au commerce axée sur la réduction de la pauvreté soit efficace, une approche intégrée de la production, des institutions et de la politique est nécessaire.

L'ITC va consolider un éventail de programmes et d'initiatives visant à mettre le commerce au service du développement durable.

Les femmes et le commerce

Dans les pays en développement, près de 40% de toutes les PME appartiennent à des femmes. Il en résulte un dividende de développement lié aux dépenses des femmes dans la santé et l'éducation des enfants. Investir dans le développement des entreprises appartenant à des femmes contribue à la génération de revenus pour les pauvres, ce qui a des retombées sur le développement économique et social.

L'ITC a jeté des bases solides pour réussir dans l'avenir en instaurant des partenariats étroits. La Plateforme mondiale d'action pour l'approvisionnement auprès de femmes vendeurs est un réseau piloté par l'ITC qui réunit des partenaires dont les achats de biens et de services auprès de plus de 30 000 entreprises de femmes et de femmes professionnelles s'élèvent chaque année à plus de \$E.-U. 70 milliards. La Plateforme rassemble des acheteurs et des vendeurs dans le but d'accroître la part des femmes chefs d'entreprises dans les achats des entreprises, dans les marchés publics et institutionnels.

L'ITC a réussi à forger des partenariats avec des acheteurs de café, grands et moins grands, ainsi qu'avec des caféicultrices d'États fragiles. Le changement de perspective de l'ITC, passée d'une approche axée sur la chaîne de valeur à une approche fondée sur la production et les producteurs du produit, débouche sur des stratégies plus sensibles aux besoins des personnes concernées. Cette approche contribue à mettre en évidence certaines inégalités contre lesquelles l'ITC a l'intention de mieux lutter dans le cadre de ses travaux en cours sur le développement soutenu et durable, utilisant le commerce pour mettre en œuvre le programme de développement pour l'après-2015.



Les jeunes et le commerce

Les jeunes sont des moteurs de créativité et d'innovation des sociétés. Ils sont aussi une composante essentielle de la main-d'œuvre dans les PMA, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement, où le nombre de jeunes dépasse le milliard. Le chômage des jeunes est un problème mondial majeur. Le taux de chômage mondial chez les jeunes dépassait 13% en 2013, un chiffre bien plus élevé que le taux de chômage mondial global.

Le chômage des jeunes et le sous-emploi connexe ont des conséquences néfastes sur de nombreux pays. La plupart des pays en développement n'offrent que des services d'appui au commerce limités spécifiquement destinés aux jeunes souhaitant lancer leur propre entreprise. Les services d'appui offerts aux jeunes qui nourrissent l'ambition d'exporter sont encore moins nombreux.

L'ITC a un rôle particulier à jouer en regard de ses obligations au titre des Objectifs du Millénaire pour le développement et de son engagement en faveur du Programme d'action du Secrétaire général des Nations Unies, qui vise à créer des débouchés pour les jeunes grâce au commerce. Dans les années à venir, l'ITC va élargir sa gamme de projets destinés à soutenir les jeunes dans le commerce.

Les communautés rurales pauvres et le commerce

Certaines des plus grosses difficultés rencontrées pour mettre le commerce au service du bien de tous se situent à l'échelle des producteurs à l'extrémité de la chaîne de valeur. Dans la plupart des pays en développement, les matières premières proviennent d'un grand nombre de communautés rurales très fragmentées.

L'ITC est en train d'élaborer un éventail de nouveaux produits, services et alliances destinés à sortir les communautés rurales de leur isolement, à améliorer leurs capacités décisionnelles, à doper les revenus qu'elles génèrent tout au long de l'année, à accroître leur participation aux activités de développement et à consolider leurs liens avec les chaînes de valeur. L'ITC parle de « Comblé le fossé » ou de « Franchir le dernier kilomètre ».

Les pays fragiles et en situation de post-conflit et le commerce

Les efforts déployés pour réduire la pauvreté soulèvent des difficultés particulières dans les États fragiles et dans les pays frappés par un conflit. Les difficultés rencontrées par les pays émergeant de conflits pour se développer sont principalement liées aux capacités limitées des institutions à mettre en œuvre les programmes de développement. L'établissement d'institutions d'appui au commerce capables sera une priorité pour l'ITC dans les pays sortant d'un conflit. La stratégie de l'ITC consistera à lancer ses activités d'assistance technique dès que les besoins urgents des pays fragiles et sortant d'un conflit auront été satisfaits.

Parce que la croissance économique, le commerce et l'emploi figurent en bonne place dans le programme de développement pour l'après-2015, un consensus de plus en plus large se dégage parmi les acteurs onusiens, les gouvernements nationaux et la société civile pour mettre l'accent sur le rôle du secteur privé. La montée en puissance des chaînes de valeur est venue confirmer la raison d'être de l'Aide pour le commerce, le secteur privé étant un partenaire important de la mise en œuvre des solutions d'Aide pour le commerce et du renforcement des capacités.

Les faits rapportés plus haut sont de bon augure pour l'ITC. La demande de renforcement des capacités va continuer d'augmenter et se maintenir, que ce soit à l'ITC ou au sein de la communauté de l'Aide pour le commerce. L'ITC est bien placé pour intensifier ses opérations pour aider un nombre plus important de PME à trouver leur place sur les marchés mondiaux. Dans le même temps, l'ITC est prêt à assumer ses responsabilités au titre du cadre de développement pour l'après-2015 et des objectifs de croissance économique et commerciale y-relatifs.

Dans l'avenir, la croissance de l'ITC sera ancrée dans une approche solide axée sur les résultats. Les principes de la gestion axée sur les résultats (GAR) resteront les principaux facteurs à l'aune desquels seront déterminées les solutions qui produisent les meilleurs résultats. Les projets et les programmes de l'ITC feront l'objet d'un examen continu destiné à déterminer leur pertinence, leur efficacité, leur efficacité, leur durabilité et leurs retombées, pour optimiser ainsi les retours sur investissement.

Par le biais de l'examen de ses projets, l'ITC va aussi contribuer à l'étude menée en continu au sein de la communauté de l'Aide pour le commerce sur la meilleure façon de réaliser des évaluations d'impact d'un bon rapport coût-efficacité de l'assistance technique liée au commerce en lien avec la création d'emplois et l'entrepreneuriat, le développement économique à grande échelle et la durabilité environnementale.

L'ITC va contribuer à façonner l'opinion concernant les méthodes d'évaluation des besoins efficaces tenant compte des complexités associées à la réalisation d'un développement socioéconomique généralisé, durable et tiré par le commerce. L'ITC va intensifier ses transferts de connaissances sur la GAR vers les pays bénéficiaires. Aider les institutions d'appui au commerce à se concentrer davantage sur les résultats en intégrant les méthodes et outils de GAR dans leurs opérations leur permettra d'offrir aux PME des services de promotion des entreprises plus efficaces.

Faire fond sur le travail de l'ITC par le biais de partenariats

Les partenariats sont le moyen le plus efficace de faire fond sur le travail de l'ITC. S'il est un enseignement qui constitue le socle sur lequel reposent le modus operandi et l'assistance technique connexe de l'ITC, c'est bien le fait que pour obtenir des résultats et un impact durables, les partenariats avec d'autres experts en développement, privés et publics, nationaux et internationaux, sont indispensables.

L'ITC va consolider ses partenariats avec d'autres organisations des Nations Unies et internationales, avec les parties intéressées du secteur privé, ainsi qu'avec les partenaires des marchés émergents et des pays développés.

- Le fait que son siège se trouve à Genève confère à l'ITC une position géographique stratégique, à proximité de l'Organisation mondiale du commerce et de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, ainsi qu'une constellation de groupes de réflexion, d'associations et d'organisations non gouvernementales. L'ITC est déjà un acteur clé de ce pôle commercial et de réflexion basé à Genève, et il s'est engagé à renforcer la coopération dans les décennies à venir.
- L'ITC va élargir sa coopération avec d'autres organisations internationales et instances onusiennes dans le domaine de la recherche et de l'analyse commerciales. Il s'agit notamment de la Banque mondiale, du Forum économique mondial et des banques régionales de développement. L'ITC va aussi s'associer davantage aux efforts concertés de coordination et de programmation, tels que dans le cadre du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, du Plan des Nations Unies pour l'aide au développement, des programmes mis en œuvre au titre de « L'unité d'action des Nations Unies », du Groupe interinstitutions du Conseil des chefs de secrétariat sur le commerce et la capacité de production, et du Cadre intégré renforcé. En tant que bras spécialisé des Nations Unies sur le développement du commerce, l'ITC s'appuiera toujours plus sur ces partenariats pour contribuer à la promotion du commerce, aux plans international et local, et s'assurera que les connaissances et les compétences de l'organisation bénéficient au plus grand nombre.

- L'ITC va aussi étendre ses réseaux au sein du secteur privé, depuis les partenariats stratégiques avec des multinationales, jusqu'aux chambres de commerce et aux coalitions d'entreprises. Grâce à sa position privilégiée à la croisée des chemins entre le secteur public et le secteur privé, l'ITC fera fond sur les partenariats avec les entreprises sur les marchés tant traditionnels qu'émergents pour alimenter ses programmes d'assistance technique liée au commerce, pour tisser de nouveaux liens d'affaires pour les PME, pour faciliter le transfert de connaissances et de savoir-faire, et pour défendre efficacement les intérêts du secteur privé dans la réforme des politiques commerciales. L'ITC utilisera son pouvoir de mobilisation et sa fonction d'intermédiaire neutre pour offrir aux entreprises une plateforme de discussion et de traitement des questions liées au commerce.
- L'ITC va approfondir et élargir ses partenariats avec les organisations gouvernementales et non gouvernementales aux niveaux national et régional. La coopération va s'intensifier aux plans technique et fonctionnel. Une importance croissante sera accordée aux partenariats avec les institutions des pays développés en tant que fournisseurs de connaissances des réseaux mondiaux.



Le commerce pour le bien de tous

Le mandat de l'ITC est resté inchangé ces cinquante dernières années. À la lumière des besoins actuels et émergents liés au commerce international et de l'évolution de l'Aide pour le commerce, ce mandat est peu susceptible d'être modifié dans un avenir proche.

L'assistance technique va s'adapter à l'environnement commercial international et continuera d'être personnalisée pour répondre aux besoins spécifiques des pays bénéficiaires. Les interventions de l'ITC resteront orientées par le marché et axées sur la demande, toujours dans le but d'éradiquer la pauvreté. Les services d'assistance technique resteront ancrés dans l'initiative d'Aide pour le commerce lancée lors de la sixième Conférence ministérielle de l'OMC en 2005.

Les services fournis par l'ITC continueront de reposer sur les pratiques innovantes et l'approche holistique des enjeux commerciaux adoptées par le Centre à des niveaux multiples. Le développement du commerce et la compétitivité des PME qui lui est associée sont les pierres angulaires du programme d'action de l'ITC. La réalisation de ce programme exige de venir à bout des asymétries de l'information, de consolider le cadre d'appui institutionnel et d'améliorer l'environnement des affaires.

L'ITC va continuer d'aider les PME à prospérer dans le commerce international et à exploiter les débouchés offerts par le commerce électronique, les chaînes de valeur mondiales et les marchés émergents. L'ITC va aussi poursuivre les efforts déployés pour supprimer les obstacles au commerce et aidera les PME à faire face aux risques inhérents au commerce et à la participation aux réseaux d'approvisionnement. L'ITC va élaborer des programmes novateurs

de mise en valeur des capacités, dont certains reposeront sur l'apprentissage électronique, afin de renforcer les compétences et les connaissances des entreprises et des institutions qui leur sont associées.

L'ITC est appelé à évoluer au-delà même des perspectives décrites dans ces pages. Mais ce qui ne changera pas, c'est l'utilisation qu'il fera du commerce pour assurer un développement socioéconomique durable et inclusif, dans le droit fil de sa mission d'utiliser «Le commerce pour le bien de tous».

L'engagement de l'ITC de «Faire plus et mieux» donnera le ton pour l'avenir et fera en sorte que pendant les décennies à venir, l'ITC reste la principale source de solutions pour les PME souhaitant se lancer à l'international.



APPENDICES

Références

Chapitres 1 et 2

- Altomonte, Carlo, Tommaso Aquilante et Gianmarco Ottaviano (2012). *The triggers of competitiveness : the EFIGE cross-country report*. Bruegel Blueprint Series vol. 17. Bruxelles : Bruegel. Disponible à l'adresse <http://www.bruegel.org/publications/publication-detail/view/738-the-triggers-of-competitiveness-the-efige-cross-country-report/>.
- Anderson, Kym, ed. (2009). *Distortions to Agricultural Incentives : A Global Perspective, 1955–2007*. Washington, D.C. : Palgrave-McMillan et Banque mondiale.
- Anderson, Kym et William A. Masters, eds. (2009). *Distortions to Agricultural Incentives in Africa*. Washington, D.C. : Banque mondiale.
- Arvis, Jean-François, Gaël Raballand et Jean-François Marteau (2010). *The Cost of Being Landlocked : Logistics Costs and Supply Chain Reliability*. Washington, D.C. : Banque mondiale.
- Arvis, Jean-François et d'autres (2011). *Connecting Landlocked Developing Countries to Markets : Trade Corridors in the 21st Century*. Washington, D.C. : Banque mondiale.
- Arvis, Jean-François et d'autres (2013). *Trade costs in the developing world : 1995–2010*. Document de politique générale n° 6309. Washington, D.C. : Banque mondiale. Disponible à l'adresse <http://elibrary.worldbank.org/doi/book/10.1596/1813-9450-6309>.
- Arvis, Jean-François et d'autres (2014). *Connecting to Compete 2014 : Trade Logistics in the Global Economy*. Washington, D.C. : Banque mondiale. Disponible à l'adresse www.worldbank.org/lpi.
- Baldwin, Richard E. (2012). *Global supply chains : why they emerged, why they matter, and where they are going*. CEPR Discussion Paper, No. DP9103. Londres : Centre for Economic Policy Research.
- Barrientos, Stephanie, Catherine Dolan et Anne Tallontire (2003). A gendered value chain approach to codes of conduct in African horticulture. *World Development*, vol. 31, No. 9 (septembre), pp. 1511–26.
- Bernard, Andrew B. et d'autres (2012). The empirics of firm heterogeneity and international trade. *Annual Review of Economics*, vol. 4, pp. 283–313.
- Bhagwati, Jagdish N. (1978). *Anatomy and Consequences of Exchange Control Regimes*. Cambridge : National Bureau of Economic Research.
- Blalock, Garrick et Paul J. Gertler (2004). Learning from exporting revisited in a less developed setting. *Journal of Development Economics*, vol. 75, No. 2 (décembre), pp. 397–416.
- Borchert, Ingo et d'autres (2012). Landlocked or policy locked? How services trade protection deepens economic isolation. *Document de politique générale* n° 5942. Washington, D.C. : Banque mondiale. Disponible à l'adresse http://econ.worldbank.org/external/default/main?pagePK=64165259&theSitePK=469382&piPK=64165421&menuPK=64166093&entityID=000158349_20120110105432.
- Borchert, Ingo, Batshur Gootiz et Aaditya Mattoo (2014). Policy barriers to international trade in services : evidence from a new database. *World Bank Economic Review*, vol. 28, No. 1 (janvier), pp. 162–88.
- Bown, Chad P., ed. (2011). *The Great Recession and Import Protection : The Role of Temporary Trade Barriers*. Londres : Centre for Economic Policy Research et Banque mondiale.
- Bown, Chad P. (2013). Emerging economies and the emergence of south-south protectionism. *Journal of World Trade*, vol. 47, No. 1 (février), pp. 1–44.
- Broda, Christian, Joshua Greenfield et David Weinstein (2010). *From groundnuts to globalization : a structural estimate of trade and growth*. NBER Working Paper No. 12512 (révisé). Cambridge : National Bureau of Economic Research.
- Brenton, Paul, et Gözde Izik, eds. (2012). *De-fragmenting Africa : Deepening Regional Trade Integration in Goods and Service*. Washington, D.C. : Banque mondiale.
- Brückner, Markus et Daniel Lederman (2012). *Trade causes growth in sub-Saharan Africa*. Document de politique générale n° 6007. Washington, D.C. : Banque mondiale. Disponible à l'adresse <http://elibrary.worldbank.org/doi/book/10.1596/1813-9450-6007>.
- Cadot, Olivier et Mariem Malouche, eds. (2012). *Non-Tariff Measures : A Fresh Look at Trade Policy's New Frontier*. Londres : Centre for Economic Policy Research et Banque mondiale.
- Cadot, Olivier, Mariem Malouche et Sebastian Sáez (2012). *Streamlining Non-Tariff Measures : A Toolkit for Policy Makers*. Washington, D.C. : Banque mondiale.
- Cadot, Olivier, Céline Carrère et Vanessa Strauss-Kahn (2011). Export diversification : what's behind the hump? *Review of Economics and Statistics*, vol. 93, No. 2 (mai), pp. 590–605.
- Calì, Massimiliano et Dirk Willem te Velde (2011). Does aid for trade really improve trade performance? *World Development*, vol. 39, No. 5 (mai), pp. 725–40.
- Cattaneo, O. et d'autres (2013). *Joining, Upgrading and Being Competitive in Global Value Chains : A Strategic Framework*. Document de politique générale n° 6406. Washington, D.C. : Banque mondiale. Disponible à l'adresse http://econ.worldbank.org/external/default/main?pagePK=64165259&piPK=64165421&theSitePK=469382&menuPK=64166093&entityID=000158349_20130409182129.
- Delgado, Mercedes et d'autres (2012). *The determinants of national competitiveness*. NBER Working Paper No. 18249. Cambridge : National Bureau of Economic Research.
- Djankov, Simeon, Caroline Freund et Cong S. Pham (2010). Trading on time. *Review of Economics and Statistics*, vol. 92, No. 1 (février), pp. 166–73.

- Easterly, William (2005). National Policies and Economic Growth : a Reappraisal. In *Handbook of Economic Growth*, vol. 1A, Philippe Aghion et Steven Durlauf, eds. Amsterdam : Elsevier North-Holland.
- Eichengreen, Barry (2008). *The real exchange rate and economic growth*. Document de travail de la Commission croissance et développement, n° 4. Banque mondiale : Washington, D.C.
- Estevadeordal, Antoni et Alan M. Taylor (2013). Is the Washington Consensus dead? Growth, openness, and the great liberalization, 1970s–2000s. *Review of Economics and Statistics*, vol. 95, n° 5 (décembre), pp. 1669–90.
- Francois, Joseph et Bernard Hoekman (2010). Services trade and policy. *Journal of Economic Literature*, vol. 48, n° 3 (septembre), pp. 642–92.
- Freund, Caroline et Bineswaree Bolaky (2008). Trade, regulations, and income. *Journal of Development Economics*, vol. 87, n° 2 (octobre), pp. 309–21.
- Freund, Caroline et Nadia Rocha (2011). What constrains Africa's exports? *World Bank Economic Review*, vol. 25, n° 3 (octobre), pp. 361–86.
- Freund, Caroline et Martha Denisse Pierola (2012a). Export surges. *Journal of Development Economics*, vol. 97, n° 2 (mars), pp. 387–95.
- Freund, Caroline et Martha Denisse Pierola (2012b). *Export superstars*. Document de politique générale, n° 6222. Washington, D.C. : Banque mondiale. Disponible à l'adresse <http://elibrary.worldbank.org/doi/book/10.1596/1813-9450-6222>.
- Gereffi, Gary (2014). Global value chains in a post-Washington Consensus world. *Review of International Political Economy*, vol. 21, No. 1, pp. 9–37.
- Haddad, Mona E. et Bernard Hoekman (2010). Trading Places : International Integration after the Crisis. In *The Day after Tomorrow : A Handbook on the Future of Economic Policy in the Developing World*, Otaviano Canuto et Marcelo Giugale, eds. Washington DC : Banque mondiale.
- Haltiwanger, John (2011). Firm dynamics and economic productivity growth. *Documents de la Banque européenne d'investissement*, vol. 16, n° 1. Luxembourg : Banque européenne d'investissement.
- Hausmann, Ricardo, Lant Pritchett et Dani Rodrik (2005). Growth accelerations. *Journal of Economic Growth*, vol. 10, n° 4 (décembre), pp. 303–29.
- Helble, Matthias, Catherine L. Mann et John S. Wilson (2012). Aid-for-Trade Facilitation. *Review of World Economics*, vol. 148, n° 2 (juin), pp. 357–76.
- Hoekman, Bernard et Aaditya Mattoo (2013). Liberalizing trade in services : lessons from regional and WTO negotiations. *International Negotiation*, vol. 18, n° 1, pp. 131–51.
- Hoekman, Bernard et Alessandro Nicita (2011). Trade policy, trade costs, and developing country trade. *World Development*, vol. 39, n° 12 (décembre), pp. 2069–79.
- Hoekman, Bernard et Ben Shepherd (2013). *Who profits from trade facilitation initiatives?* CEPR Discussion Paper, n° DP9490. Londres : Centre for Economic Policy Research.
- Horn, Henrik, Petros C. Mavroidis et André Sapir (2010). Beyond the WTO? An anatomy of EU and US preferential trade agreements. *World Economy*, vol. 33, n° 11 (novembre), pp. 1565–88.
- Hummels, David (2007). Transportation costs and international trade in the second era of globalization. *Journal of Economic Perspectives*, vol. 21, n° 3 (été), pp. 131–54.
- Hummels, David L. et Georg Schaur (2010). Hedging price volatility using fast transport. *Journal of International Economics*, vol. 82, n° 1 (septembre), pp. 15–25.
- Hummels, David L. et Georg Schaur (2013). Time as a trade barrier. *American Economic Review*, vol. 103, n° 7 (décembre), pp. 2935–59.
- Javorcik, Beata Smarzynska (2004). Does foreign direct investment increase the productivity of domestic firms? In search of spillovers through backward linkages. *American Economic Review*, vol. 94, n° 3 (juin), pp. 605–27.
- Johnson, Simon, Jonathan D. Ostry et Arvind Subramanian (2007). The prospects for sustained growth in Africa : benchmarking the constraints. NBER Working Paper, n° 13120. Cambridge : National Bureau of Economic Research.
- Kee, Hiau Looi, Alessandro Nicita et Marcelo Olarreaga (2009). Estimating trade restrictiveness indices. *Economic Journal*, vol. 119, n° 534 (janvier), pp. 172–99.
- Lee, Joonkoo, Gary Gereffi, et Stephanie Barrientos (2011). Global value chains, upgrading and poverty reduction. *Capturing the Gains*, Briefing Note, n°3. Disponible à l'adresse http://www.capturingthegains.org/publications/briefingnotes/bp_03.htm.
- Lendle, Andreas et autres (2012). There goes gravity : how eBay reduces trade costs. CEPR Discussion Paper, n° DP9094. Londres : Centre for Economic Policy Research. Disponible à l'adresse <http://www.voxeu.org/ebooks/cepr-dps/there-goes-gravity-how-ebay-reduces-trade-costs>.
- Maertens, Miet, Liesbeth Colen, et Johan Frans Maria Swinnen (2011). Globalization and poverty in Senegal : A worst case scenario? *European Review of Agricultural Economics*, vol. 38, n° 1 (mars), pp. 31–54.
- Mano, Yukichi et autres (2011). Local and personal networks in employment and the development of labor markets : evidence from the cut flower industry in Ethiopia. *World Development*, vol. 39, n° 10 (octobre), pp. 1760–70.
- Michalopoulos, Constantine et Francis Ng (2013). *Developing country trade policies and market access issues : 1990–2012*. Document de politique générale, n° 6463. Washington, D.C. : Banque mondiale. Disponible à l'adresse http://econ.worldbank.org/external/default/main?pagePK=64165259&piPK=64165421&theSitePK=469382&menuPK=64166093&entityID=000158349_20130529115204.
- Moisé, Evdokia et Silvia Sorescu (2013). *Effets possibles de la facilitation des échanges des pays en développement*. Document de travail de l'OCDE sur la politique commerciale, n° 144. Paris : Organisation pour la coopération et le développement économiques. Disponible à l'adresse http://www.oecd-ilibrary.org/trade/indicateurs-sur-la-facilitation-des-echanges_5jzb6f85dfq4-fr.

- Moïse, Evdokia, Thomas Orliac et Peter Minor (2011). *Trade facilitation indicators : The impact on trade costs*. Document de travail de l'OCDE sur la politique commerciale, n° 118. Paris : Organisation pour la coopération et le développement économiques. Disponible à l'adresse http://www.oecd-ilibrary.org/trade/trade-facilitation-indicators_5kg6nk654hmr-en.
- Nogués, Julio J., Andrzej Olechowski et L. Alan Winters (1986). The extent of non tariff barriers to industrialized countries' imports. *World Bank Economic Review*, vol. 1, n° 1 (septembre), pp. 181–99.
- OCDE (2013). *Économies interconnectées : Comment tirer parti des chaînes de valeur mondiales*. Paris : Organisation pour la coopération et le développement économiques.
- Porto, Guido, Nicolas Depetris Chauvin et Marcelo Olarreaga (2011). Supply chains in export agriculture, competition, and poverty in sub-Saharan Africa. Working paper, n° 66806. Washington, D.C. : Banque mondiale et Londres : Centre for Economic Policy Research. Disponible à l'adresse http://econ.worldbank.org/external/default/main?pagePK=64165259&theSitePK=469372&piPK=64165421&menuPK=64166093&entityID=000386194_20120215021743.
- Reis, José Guilherme et Thomas Farole (2012). *Trade Competitiveness Diagnostic Toolkit*. Washington, D.C. : Banque mondiale.
- Rodrik, Dani (2008). The real exchange rate and economic growth. *Brookings Papers on Economic Activity*, vol. 39, n° 2 (automne) : 365–412.
- Sangho, Yéyandé, Patrick Labaste et Christophe Ravry (2010). Growing Mali's mango exports : linking farmers to markets through innovations in the value chain. Document de travail, n° 54337. Washington, D.C. : Banque mondiale. Disponible à l'adresse <http://documents.worldbank.org/curated/en/2010/02/12179070/growing-malis-mango-exports-linking-farmers-markets-through-innovations-value-chain>.
- Sally, Razeen et Rahul Sen (2011). Trade policies in Southeast Asia in the wider Asian perspective. *World Economy*, vol. 34, n° 4 (avril), pp. 568[N-dash]601.
- Swinnen, Johan (2014). *Global agricultural value chains, standards and development*. Document de travail de l'IUE n° RSCAS 2014/30. Florence : Institut universitaire européen. Disponible à l'adresse <http://cadmus.eui.eu/handle/1814/31334>.
- Syverson, Chad (2011). What determines productivity? *Journal of Economic Literature*, vol. 49, n° 2 (juin), pp. 326–65.
- Timmer, Marcel P. et autres (2013). Slicing up global value chains. *GGDC Research Memorandum*, n° 135. Groningen : Groningen Growth and Development Centre, Université de Groningen. Disponible à l'adresse <http://www.ggdc.net/publications/memorandum/gd135.pdf>.
- CNUCED (2013). *Rapport sur l'investissement dans le monde 2013 – Les chaînes de valeur mondiales : l'investissement et le commerce au service du développement*. Genève.
- Wacziarg, Romain et Karen Horn Welch (2008). Trade liberalization and growth : new evidence. *World Bank Economic Review*, vol. 22, n° 2 (mai), pp. 187–231.
- Banque mondiale (2011). *Leveraging Trade for Development and Inclusive Growth : The World Bank Group Trade Strategy, 2011–2021*. Washington, D.C. : Banque mondiale. Disponible à l'adresse <http://siteresources.worldbank.org/TRADE/Resources/WBGTradeStrategyJune10.pdf>.
- Forum économique mondial, Bain & Company et Banque mondiale (2013). *Enabling Trade : Valuing Growth Opportunities*. Disponible à l'adresse http://www3.weforum.org/docs/WEF_SCT_EnablingTrade_Report_2013.pdf.
- Organisation mondiale du commerce (2013). *Statistiques du commerce international 2013*. Genève : Organisation mondiale du commerce.

Chapitre 3

- Cipriani, Simone. Bof 500. *Business of Fashion*. Disponible à l'adresse <http://www.businessoffashion.com/simone-cipriani>.
- Browne, Stephen et Sam Laird (2011). *The International Trade Centre : Export Impact for Good*. Abingdon : Routledge.
- Cadot, Olivier et autres (2014). *Evaluating aid for trade : a survey of recent studies*. Document de politique générale, n° 6742. Washington, D.C. : Banque mondiale.
- Dalberg Global Development Advisors (2009-2011). Enquête réalisée auprès des clients de l'ITC. Disponible à l'adresse <http://intracen.org/itc/about/how-itc-works/evaluation/client-survey>.
- DMI Associates (2006). *Evaluation of the International Trade Centre UNCTAD/WTO : Synthesis Report*. Copenhague. Disponible à l'adresse http://www.bmz.de/en/publications/type_of_publication/evaluation/international_joint_evaluations/ITC-external_evaluation_06.pdf.
- DMI Associates (2006). *The Role of Trade Support Networks, Evaluation of International Trade Centre (CNUCED/OMC)*, vol. 6 : Global Context. Copenhague. Disponible à l'adresse <http://www.itcevaluation.org/filedir/Reports/Global%20Context%20A/Role%20of%20Trade%20Support%20Networks.pdf>.
- Domeisen, Natalie, ed. (2004). *Le CCI présente : Portraits sur fond de développement du commerce*, n° 4, Forum du commerce international. Genève : ITC.
- Drummond, Matthew (2013). Ethical fashion? No, it's not an oxymoron. *Australian Financial Review*, 22 août. Disponible à l'adresse http://www.afr.com/p/lifestyle/afmagazine/ethical_fashion_no_it_not_an_oxymoron_v6ggLQlrS9vUI8mCcGF4N.
- Franco, María Rosario Q. et Maurice Kogon (1999). *Report on the Evaluation of the ITC Programme : Trade Information*. Genève : ITC.

- Globescan (2007-2008). Enquête réalisée auprès des clients de l'ITC. Disponible à l'adresse <http://intracen.org/itc/about/how-itc-works/evaluation/client-survey>.
- Glover, Fredrick J. (1984). *The International Trade Centre UNCTAD/GATT 1964-1984 : An Historical Account of Twenty Years of Service to Developing Countries*. Genève : ITC.
- Hogan, Paul, Donald B. Keesing et Andrew Singer (1991). *The Role of Support Services in Expanding Manufactured Exports from Developing Countries*. Washington, D.C. : Institut du développement économique de la Banque mondiale.
- Lederman, Daniel, Marcelo Orlarrea et Lucy Payton (2006). *Export promotion agencies : what works and what doesn't*. Document de politique générale, n° 4044. Washington, D.C. : Banque mondiale.
- Ledermann, Daniel, Marcelo Orlarrea et Lucy Payton (2009). *Export promotion agencies revisited*. Document de politique générale, n° 5125, Washington D.C. : Banque mondiale, Groupe de recherche sur le développement.
- Lepore, Meredith (2014). One to watch : designer Karen Walker. *Fashion Times*. 12 février. Disponible à l'adresse <http://www.fashiontimes.com/articles/2578/20140212/one-watch-designer-karen-walker.htm>.
- Menkes, Suzy (2012). Bags made by hand, in East Africa. *New York Times*. 3 septembre. Disponible à l'adresse http://www.nytimes.com/2012/09/04/fashion/bags-made-by-hand-in-east-africa.html?pagewanted=1&_r=1&ref=suzymenkes&adxnlnx=1346749202-m1nauHpwqOi/e4xpLB9czw.
- Menkes, Suzy (2013). A giant's helping hand. *New York Times*. 23 septembre. Disponible à l'adresse http://www.nytimes.com/2013/09/24/fashion/Giorgio-Armani-Gives-Young-Designer-a-Hand.html?_r=1&.
- Metsavaht, Oskar (2014). Recebe convidados no lançamento da coleção de acessórios da E-Ayiti. *Vogue Brazil*. 7 février. Disponible à l'adresse <http://vogue.globo.com/moda/noticia/2014/02/oskar-metsavaht-recebe-convidados-no-lancamento-da-colecao-de-acessorios-da-e-aiyiti.html>.
- Morgan, Maybelle (2014). Who's who : Stella Jean. *Vogue UK*. 28 janvier. Disponible à l'adresse <http://www.vogue.co.uk/spy/biographies/stella-jean-biography>.
- Porter, Michael (1990). *The Competitive Advantages of Nations*. New York : Free Press.
- Singer, Andrew et Donald B. Keesing (1991). *Development assistance gone wrong : why support services have failed to expand exports*. Document de politique générale, n° WPS 543. Washington D.C. : Banque mondiale.
- ITC (1990). *Report of the Committee to Review the Structure of ITC*. Genève. 8 octobre.
- ITC (1994). *Forum du commerce international* n° 3. Genève.
- ITC (2004). *Forum du commerce international* n° 1. Genève.
- ITC (2011). *Système d'apprentissage modulaire – Gestion de la chaîne d'approvisionnement, Examen global de l'Aide pour le commerce 2011 : Cas d'expérience*. Genève.
- ITC (2013). *Entering New Markets : A Guide for Trade Representatives*. Genève : ITC. Disponible à l'adresse <http://www.intracen.org/Entering-New-Markets-A-Guide-for-Trade-Representatives/>.
- ITC (2013). *Évaluation du programme NTF II : Centre du commerce international/Centre pour la promotion des importations en provenance de pays en développement ; Accord de partenariat Fonds d'affectation spéciale des Pays Bas*. Genève.
- ITC (2013). *Survey : WEDF 2012 yields new business contracts for 80% of delegates*. Genève. Disponible à l'adresse <http://www.intracen.org/news/Delegates-uncover-the-benefits-of-WEDF-2012/#sthash.90EzbNvO.dpuf>.
- Banque mondiale (1993). *The East Asian Miracle : Economic Growth and Public Policy*. Washington D.C.
- OMC (2013). *Rapport sur le commerce mondial 2013 : Facteurs déterminant l'avenir du commerce mondial*. Genève.
- Volpe Martincus, Christian (2011). Assessing the Impact of Trade Promotion in Latin America, in *Where to Spend the Next Million : Applying Impact Evaluation to Trade*. Olivier Cadot et autres, eds. Washington, DC : Banque mondiale et Londres : Centre for Economic Policy Research.
- Volpe Martincus, Christian, et Jerónimo Carballo (2010). Beyond the average effects : the distributional impacts of export promotion programs in developing countries. *Journal of Development Economics*, vol. 92, n° 2 (juillet), pp. 201–214.

Chapitre 4

- Albornoz, Facundo et autres (2012). Sequential exporting. *Journal of International Economics*, vol. 88, n° 1 (septembre), pp. 17–31.
- Alvarez, Roberto (2007). *Explaining export success : firm characteristics and spillover effects*. *World Development*, vol. 35, n° 3 (mars), pp. 377–93.
- Ayyagari, Meghana, Asli Demircug-Kunt et Vojislav Maksimovic (2011). *Small vs. young firms across the world*. Document de politique générale, n° 5631. Washington, D.C. : Banque mondiale. Disponible à l'adresse <http://elibrary.worldbank.org/doi/book/10.1596/1813-9450-5631>.
- Beck, Thorsten, Asli Demircug-Kunt et Vojislav Maksimovic (2008). Financing patterns around the world : are small firms different? *Journal of Financial Economics*, vol. 89, n° 3 (septembre), pp. 467–87.
- Bernard, Andrew B. et autres (2012). The empirics of firm heterogeneity and international trade. *Annual Review of Economics*, vol. 4 (juillet), pp. 283–313.
- Besedeš, Tibor et Thomas J. Prusa (2011). The role of extensive and intensive margins and export growth. *Journal of Development Economics*, vol. 96, n° 2 (novembre), pp. 371–79.
- Brenton, Paul, Christian Saborowski et Erik von Uexkull (2010). What explains the low survival rate of developing country export flows? *World Bank Economic Review*, vol. 24, n° 3 (mars), pp. 474–99.

- Cadot, Olivier et Mariem Malouche, eds. (2012). *Non-Tariff Measures : A Fresh Look at Trade Policy's New Frontier*. Londres : Centre for Economic Policy Research et Banque mondiale.
- Cadot, Olivier, Mariem Malouche and Sebastian Sáez (2012). *Streamlining Non-Tariff Measures : A Toolkit for Policy Makers*. Washington, D.C. : Banque mondiale.
- Cadot, Olivier, Céline Carrère et Vanessa Strauss-Kahn (2011). Export diversification : what's behind the hump? *Review of Economic and Statistics*, vol. 93, n° 2 (mai), pp. 590–605.
- Cadot, Olivier et autres (2013). Success and failure of African exporters. *Journal of Development Economics*, vol. 101 (mars), pp. 284–96.
- Fernandez-Stark, Karina, Penny Bamber et Gary Gereffi (2011). *The Fruit and Vegetables Global Value Chain : Workforce Development and Economic Upgrading*. Durham : Université Duke, Center on Globalization, Governance and Competitiveness.
- Fernandez-Stark, Karina, Penny Bamber et Gary Gereffi. (2012). *Inclusion of Small- and Medium-Sized Producers in High-Value Agro-Food Value Chains*. Durham, N.C. : Université Duke, Center on Globalization, Governance and Competitiveness.
- Freund, Caroline et Martha Denisse Pierola (2012). *Export superstars*. Document de politique générale, n° 6222. Washington, D.C. : Banque mondiale. Disponible à l'adresse <http://elibrary.worldbank.org/doi/book/10.1596/1813-9450-6222>.
- Gereffi, Gary et autres (2011). Meeting the Upgrading Challenge : Dynamic Workforces for Diversified Economies. *In Skills for Upgrading : Workforce Development and Global Value Chains in Developing Countries*. Durham, N.C. : Université Duke, Center on Globalization, Governance and Competitiveness et RTI International.
- Henson, Spencer et autres (2008). *Linking African smallholders to high-value markets : practitioner perspectives on benefits, constraints, and interventions*. Document de politique générale, n° 4573. Washington, D.C. : Banque mondiale. Disponible à l'adresse <http://elibrary.worldbank.org/doi/book/10.1596/1813-9450-4573>.
- Hoekman, Bernard et Aaditya Mattoo (2013). Liberalizing trade in services : lessons from regional and WTO negotiations. *International Negotiation*, vol. 18, n° 1, pp. 131–51.
- Humphrey, John et Lizbeth Navas-Alemán (2010). *Value chains, donor interventions and poverty reduction : a review of donor practice*. Rapport de recherche vo. 2010, n° 63. Brighton : Institute of Development Studies. Disponible à l'adresse www.ids.ac.uk/idspublication/value-chains-donor-interventions-and-poverty-reduction-a-review-of-donor-practice.
- Iacovone, Leonardo, Vijaya Ramachandran et Martin Schmidt (2014). *Stunted growth : why don't African firms create more jobs?* Document de travail, n° 353. Washington, D.C. : Center for Global Development. Disponible à l'adresse <http://www.cgdev.org/publication/stunted-growth-why-dont-african-firms-create-more-jobs-working-paper-353>.
- Jaud, Melise, Madina Kukenova et Martin Strieborny (2014). *Financial development and sustainable exports : evidence from firm-product data*. CESifo Document de travail, n° 4660. Munich : CESifo Group (Ifo Institute et Center for Economic Studies, Ludwig-Maximilians University). Disponible à l'adresse <https://www.cesifo-group.de/ifoHome/publications/working-papers/CESifoWP.html?CESifoWPquery=&CESifoWP.currentPage=4>.
- Lederman, Daniel, Marcelo Olarreaga et Lucy Payton (2010). Export promotion agencies : Do they work?. *Journal of Development Economics*, vol. 91, n° 2 (mars), pp. 257–65.
- Lee, Joonkoo, Gary Gereffi et Janet Beauvais (2012). Global value chains and agrifoods standards : challenges and possibilities for smallholders in developing countries. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 109, n° 31 (juillet), pp. 12326–31.
- Mayer, Thierry et Gianmarco I. P. Ottaviano (2007). *The happy few : the internationalisation of European firms – new facts based on firm-level evidence*. Bruegel Blueprint Series, Vol. 3. Bruxelles : Bruegel et Centre for Economic Policy Research. Disponible à l'adresse <http://www.bruegel.org/publications/publication-detail/publication/12-the-happy-few-the-internationalisation-of-european-firms/>.
- O'Neill, Jim et Alessio Terzi (2014). *Changing trade patterns, unchanging European and global governance*. Bruege, Document de travail n° 2014/02. Bruxelles : Bruegel. Disponible à l'adresse <http://www.bruegel.org/publications/publication-detail/publication/817-changing-trade-patterns-unchanging-european-and-global-governance/>.
- Schmeiser, Katherine (2012). Learning to export : export growth and the destination decision of firms. *Journal of International Economics*, vol. 87, n° 1 (mai), pp. 89–97.
- Sebstad, Jennefer et Donald Snodgrass (2008). *Impacts of the KBDS and KHDP Projects in the Tree Fruit Value Chain of Kenya*. Washington, D.C. : Agence des États-Unis pour le développement international (USAID).
- Slaughter, Matthew J. (2013). *American Companies and Global Supply Networks : Driving U.S. Economic Growth and Jobs by Connecting with the World*. Washington, D.C. : Business Roundtable, United States Council for International Business and United States Council Foundation.
- Volpe Martincus, Christian et Jerónimo Carballo (2008). Is export promotion effective in developing countries? Firm-level evidence on the intensive and the extensive margins of exports. *Journal of International Economics*, vol. 76, n° 1 (septembre), pp. 89–106.
- Volpe Martincus, Christian et Jerónimo Carballo (2010). Beyond the average effects : The distributional impacts of export promotion programs in developing countries. *Journal of Development Economics*, vol. 92, n° 2 (juillet), pp. 201–14.



L'ITC d'un coup d'œil

Le nouveau programme de développement pour l'après-2015 insiste sur le fait que les petites et moyennes entreprises (PME) sont des moteurs clés des efforts déployés à l'échelle mondiale pour libérer la croissance, réduire la pauvreté et offrir des moyens de subsistance durables.

Cinquante années durant, l'ITC s'est attaché à créer un système commercial mondial qui soit propice au développement durable – un des grands axes du programme de développement pour l'après-2015.

L'ITC est la seule agence multilatérale qui se consacre entièrement à renforcer la compétitivité internationale des PME et à aider les milieux d'affaires des pays partenaires à devenir plus concurrentiels sur les marchés mondiaux. Il procède par le biais d'activités de renforcement des capacités destinées aux PME, aux institutions d'appui au commerce et aux décideurs politiques.

La mission de l'ITC consiste à encourager la réussite à l'exportation des petites entreprises dans les pays les moins avancés, les pays sans littoral, les petits États insulaires en développement et en Afrique subsaharienne. L'ITC est une institution « 100% Aide pour le commerce » possédant les connaissances et l'expérience nécessaires pour promouvoir et encourager l'entrepreneuriat et donner aux petites entreprises les moyens d'intégrer les chaînes de valeur régionales et mondiales.

L'ITC se focalise sur la réussite à l'exportation des petites entreprises car les PME sont un maillon essentiel de la croissance et de la prospérité durables. Les PME, qui sont à l'origine de plus de 80% des emplois créés dans les pays à faible revenu, doivent jouer un rôle important dans la création de débouchés économiques.

Travailler avec l'ITC

L'ITC compte près de 300 collaborateurs de 74 nationalités. Avec l'appui des donateurs et des partenaires au développement, l'ITC travaille avec les décideurs politiques, les institutions d'appui au commerce, les exportateurs et autres parties prenantes des secteurs public et privé.

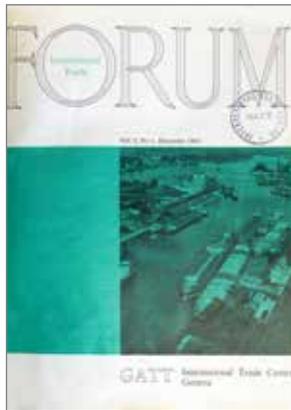
Les projets et programmes de l'ITC sont regroupés autour de six grands thèmes :

- intelligence commerciale et de marché pour la compétitivité des PME ;
- soutien à l'intégration économique régionale et au commerce Sud-Sud ;
- connexion aux chaînes de valeur : compétitivité des PME, diversification et liens avec les marchés d'exportation ;
- renforcement des institutions d'appui au commerce et à l'investissement ;
- promotion et intégration du commerce vert et inclusif ;
- création d'un environnement d'affaires et politique propice par le biais de partenariats public-privé.

Les cinq décennies de l'ITC

1964

L'ITC entre en fonction à la Villa Le Bocage, Genève, et compte cinq collaborateurs.



La première édition du magazine de l'ITC, le Forum du commerce international est publiée en décembre 1964.

1970

Le programme annuel de coopération technique de l'ITC franchit pour la première fois la barre de \$E.-U. 1 million.

1973

L'ITC est désigné point focal des Nations Unies pour l'assistance technique et la promotion des exportations.



L'ITC se penche sur le rôle de l'emballage et du design dans les ventes. Les soupes en conserve contenant le même produit peuvent attirer les consommateurs de différents niveaux socioéconomiques en fonction de la conception de la boîte de conserve. Photo : Nestlé.

1978

Le programme annuel de coopération technique de l'ITC franchit pour la première fois la barre des \$E.-U. 10 millions.



L'ITC diffuse des informations sur la manière d'exporter des denrées périssables tout en maîtrisant les coûts du transport, dans le droit fil de l'expérience de la Nouvelle Zélande en matière de commerce des produits alimentaires de base. Photo : The New Zealand Apple and Pear Marketing Board.

1981

Le nouveau siège de l'ITC à Genève est officiellement inauguré.



1983

Le Programme de développement des Nations Unies accorde à l'ITC le statut d'agence exécutive.



L'ITC publie une nouvelle étude qui révèle que les exportations de légumes et de fruits tropicaux et de contre-saison frais en provenance de pays en développement ont connu une croissance rapide au cours des 20 années écoulées. L'ITC s'efforce d'aider les exportateurs à satisfaire la demande croissante des marchés européens. Photo : FAO.

1988

L'ITC porte à présent son attention vers les programmes de formation et de renforcement des capacités.



Une étude menée par l'ITC en 1984 révèle que les exportations de meubles à destination de marchés industrialisés, tels que les tables basses fabriquées aux Philippines, ont rapidement progressé pendant les années 70 et au début des années 80.

1990

Les financements extrabudgétaires des donateurs couvrent plus de 70% des dépenses annuelles de l'ITC.

1992

Le programme annuel de coopération de l'ITC franchit pour la première fois la barre des \$E.-U. 20 millions.

50^{ANS} de COMMERCE POUR LE BIEN DE TOUS

1995

L'ITC établit une « feuille de route » stratégique pour concevoir de nouvelles interventions dans un contexte commercial en mutation, notamment avec la nouvelle Organisation mondiale du commerce.



L'ITC et l'Association mondiale des petites et moyennes entreprises signent un mémorandum d'accord pour mettre en œuvre des projets conjoints.

1999

Première édition du Forum exécutif, rebaptisé par la suite Forum mondial pour le développement des exportations, sur le thème « Redéfinir la promotion du commerce ».



L'ITC forme des exportateurs de services de pays en développement pour leur permettre d'exploiter les possibilités de commercialisation à l'exportation en créant des sites web, en se faisant inscrire dans les annuaires pertinents et en créant des alliances avec des chefs de file de leur branche d'activité.

Photo : Bildagentur Baumann

2004

L'ITC lance les prix des « meilleures pratiques » à l'intention des organisations de promotion du commerce.



L'ITC forme des musiciens et des artisans à mieux comprendre les contrats commerciaux et travaille avec les parties intéressées pour développer et commercialiser le tourisme.

2008

Les Outils d'analyse des marchés en ligne deviennent gratuits pour les utilisateurs de pays en développement.



Le Programme chaîne d'approvisionnement et logistique pour la SADC aide des producteurs de fruits et légumes frais dans des pays tels que le Malawi à accéder aux marchés mondiaux en améliorant leurs capacités de production et en promouvant la normalisation et la certification.

2011

Les dépenses annuelles de l'ITC atteignent \$E.-U. 87 millions, le chiffre le plus élevé à ce jour.



L'ITC lance au Viet Nam un programme destiné à connecter les producteurs aux chaînes de valeur durables sur le plan environnemental.

2014

Les dépenses prévues pour l'année se situent à \$E.-U. 91,7 millions, à raison de 146 projets actifs et d'un effectif de 281 personnes.



LE COMMERCE POUR
LE BIEN DE TOUS



1964-2014

Le commerce pour le bien de tous

Le 1^{er} mai 1964, dans une petite salle du GATT, une équipe de quatre personnes devenait l'ITC. Ce «Centre du commerce international du GATT» allait s'atteler à fournir des services d'information et de conseil pour promouvoir le commerce, en particulier pour répondre aux besoins spécifiques des pays en développement et des pays les moins avancés.

L'objectif était de disposer d'un centre international qui recueillerait, compilerait, publierait et diffuserait l'information. Aujourd'hui, cinquante ans plus tard, notre équipe compte 300 experts de 74 nationalités du monde entier qui travaillent avec les pays en développement, les PME, les IAC et les OPC, pour les aider à grandir et à se développer grâce au commerce.

L'ITC reste à ce jour la seule agence des Nations Unies dotée du mandat spécifique de travailler avec les PME et d'encourager leur internationalisation. La demande de services de l'ITC ne cesse de croître. L'ITC continue d'améliorer la planification, la mise en œuvre et le suivi de ses services, et ce afin de répondre aux besoins toujours plus divers et pointus de sa clientèle.





FSC est une organisation indépendante, non gouvernementale et à but non lucratif créée pour promouvoir à travers le monde la gestion responsable des forêts.

Imprimé par le Service d'impression numérique de l'ITC sur du papier respectueux de l'environnement (sans chlore) à l'aide d'encre végétales. Cet imprimé est recyclable.

Une version pdf est disponible gratuitement sur le site de l'ITC : www.intracen.org/publications.

