

2011

2012

2013

2014

2015

2016

# PLAN STRATÉGIQUE 2012 – 2015



Centre du  
Commerce  
International

DES EXPORTATIONS POUR UN  
DÉVELOPPEMENT DURABLE

**Mission de l'ITC :**

L'ITC aide les petites entreprises à exporter dans les pays en développement et à économies en transition en proposant, avec l'aide de partenaires, des solutions du développement du commerce inclusives et viables au secteur privé, aux institutions d'appui au commerce et aux concepteurs de politiques et de stratégies.

Les appellations 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.

Le texte de ce document n'a pas été formellement révisé par le Centre du commerce international.

Mars 2012

Original : anglais

Groupe consultatif commun du Centre du commerce international

Quarante-sixième session

Genève, 21 et 22 mai 2012

© **Centre du commerce international 2012**

ITC/AG(XLVI)/245

# Table des matières

ABRÉVIATIONS .....	ii
INTRODUCTION .....	1
<b>PARTIE I – RÉALISATIONS STRATÉGIQUES DE L'ITC (2010–2011).....</b>	<b>2</b>
L'ITC et le programme de l'Aide pour le commerce.....	2
Résultats du cadre stratégique de l'ITC .....	2
Concentration sur les résultats et l'intégration de l'exécution .....	4
Uniformisation de la gestion des programmes d'envergure.....	6
Développement durable et solidaire .....	6
Efficacité et gouvernance .....	7
<b>PARTIE II – ENVIRONNEMENT STRATÉGIQUE DE L'ITC (2012 ET AU-DELÀ) .....</b>	<b>9</b>
Tendances commerciales mondiales .....	9
Paysage de la politique commerciale .....	10
Programme de développement mondial.....	11
<b>PARTIE III – PRIORITÉS STRATÉGIQUES DE L'ITC .....</b>	<b>14</b>
Améliorer la disponibilité et l'exploitation des renseignements commerciaux .....	14
Renforcer les institutions et les politiques d'appui au commerce .....	15
Optimiser l'impact de l'ITC sur la compétitivité des entreprises et les performances d'exportation .....	17
Uniformisation de l'intégration et de la viabilité dans les politiques de promotion du commerce et de développement des exportations .....	20
Améliorer l'efficacité d'entreprise de l'ITC.....	21
<b>PARTIE IV – CADRE LOGIQUE D'ENTREPRISE 2014–2015 DE L'ITC : ÉVOLUTION VERS     UNE ÉVALUATION DES IMPACTS .....</b>	<b>24</b>
Cadre logique d'entreprise 2014–2015 .....	26

## ABRÉVIATIONS

A4T	Aide pour le commerce
ASS	Afrique subsaharienne
ATLC	Assistance technique liée au commerce
CIR	Cadre intégré renforcé
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
IAC	Institution d'appui au commerce
ITC	Centre du commerce international
OMC	Organisation mondiale du commerce
OPC	Organisation/Organisme de promotion du commerce
PDSL	Pays en développement sans littoral
PEID	Petits États insulaires en développement
PMA	Pays les moins avancés
PMA-IV	Quatrième Conférence des Nations Unies sur les pays les moins avancés
PME	Petites et moyennes entreprises
RBM	Gestion axée sur les résultats

# INTRODUCTION

Le Plan stratégique de l'ITC pour 2012–2015 révisé et met à jour le Plan 2010–2013. Il présente les objectifs et les jalons déterminés par l'organisation en vue d'accroître l'impact de ses activités d'assistance technique dans les pays en développement. Si le présent Plan stratégique s'inspire des concepts et des réalisations du plan précédent, il représente néanmoins un progrès important pour l'organisation, qui se manifeste par une méthode intégrée d'évaluation de l'exécution et des résultats des interventions de l'ITC et par l'évolution des entreprises, qui démontrent progressivement l'impact socio-économique des travaux de l'ITC.

Ce Plan stratégique confirme que la mission de l'ITC est de permettre aux petites et moyennes entreprises (PME) des pays en développement et en transition de réussir leurs exportations en proposant, avec ses partenaires, des solutions de développement durable et solidaire destinées aux législateurs, aux institutions d'appui au commerce (IAC) et au secteur privé. Pour mener cette mission à bien, le Plan stratégique présente et explique quatre domaines d'action stratégiques :

1. Amélioration de l'accessibilité des renseignements commerciaux et de leur exploitation;
2. Renforcement des institutions d'appui au commerce et des politiques au profit des entreprises exportatrices;
3. Renforcement de la capacité d'exportation des entreprises pour saisir les opportunités commerciales; et
4. Uniformisation de l'intégration et de la viabilité dans les politiques de promotion du commerce et de développement des exportations.

Le Plan stratégique 2012–2015 est divisé en quatre parties :

- La **Partie I** présente les réalisations de l'ITC, qui jettent les bases de son orientation stratégique à venir;
- La **Partie II** met en évidence les nouvelles difficultés et opportunités émergentes dans l'environnement commercial mondial auxquelles les clients de l'ITC sont confrontés;
- La **Partie III** présente les domaines d'action stratégiques de l'ITC;
- La **Partie IV** résume la méthode adoptée par l'ITC pour contrôler et évaluer ses résultats et son impact.

# PARTIE I – RÉALISATIONS STRATÉGIQUES DE L'ITC (2010–2011)

Entre 2010 et 2011, l'ITC s'est engagé à générer un meilleur rapport qualité-prix pour ses pays partenaires et donateurs. Il y est parvenu en évoluant progressivement d'un modèle commercial décentralisé, fondé sur un nombre considérable de petits projets et d'outils autonomes, vers une méthode de travail avec les clients plus intégrée, en développant son portefeuille de programmes d'envergure, en répondant aux objectifs et aux besoins en matière de développement, et en améliorant la gouvernance des portefeuilles de projets.

## L'ITC et le programme de l'Aide pour le commerce

Il est désormais largement reconnu que, sans capacités de commercialisation, les pays les plus vulnérables ne seront pas en mesure de saisir les opportunités d'accès aux marchés et de développement socio-économique conséquent. À cet égard, l'Aide pour le commerce (A4T) a été reconnue comme un moteur de développement durable directement lié au soutien du secteur privé par son action de promotion de l'innovation, de création de richesses, de revenus et d'emplois, de mobilisation de ressources et de contribution à la réduction de la pauvreté.<sup>1</sup>

L'ITC étant exclusivement un organisme d'assistance technique, il ne prend pas en charge l'intégralité du programme de l'A4T. Néanmoins, l'ITC a pleinement contribué à l'A4T en intervenant en faveur d'un renforcement des capacités d'exportation des PME, principalement dans les pays en développement, mais aussi dans les économies en transition, et en leur fournissant l'appui institutionnel dont ils ont besoin de la part du gouvernement et des IAC.

L'ITC est également devenu le partenaire reconnu de plusieurs organisations multilatérales d'« Aide » et de « Commerce » :

- L'ITC a travaillé en partenariat avec la Banque mondiale, l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) pour élaborer une plateforme ambitieuse de « Transparence dans le commerce international ».
- L'ITC est l'un des six organismes partenaires du programme de Cadre intégré renforcé (CIR) impliquant plusieurs donateurs et prépare actuellement un plan de travail commun visant à faciliter l'émergence de projets de niveau 2 dans les pays les moins avancés (PMA);
- L'ITC prend part à plusieurs initiatives « One-UN » ciblant la coordination des activités de renforcement des capacités du secteur privé dans les pays en développement; et
- L'ITC est l'interlocuteur officiel de plusieurs initiatives d'intégration économique régionales, notamment en Afrique subsaharienne.

Pour ces motifs, l'ITC est fier d'être le seul organisme fournissant une « Aide à 100 % pour le commerce » et ses contributions au programme de l'A4T ont été saluées par le Conseil général de l'OMC en décembre 2011<sup>2</sup>. Plus particulièrement, les « Ministres ont réaffirmé le rôle joué par l'ITC dans l'amélioration et le développement des institutions d'appui au commerce et des politiques en faveur des activités d'exportation, ainsi que dans le renforcement de la capacité d'exportation des entreprises pour leur permettre de saisir les opportunités d'entrée sur les marchés. Ils ont [également] encouragé l'ITC à soutenir et assister les pays en développement tout en s'attachant à résoudre les problèmes d'environnement commercial et d'accès aux marchés rencontrés par le secteur privé ». <sup>3</sup>

## Résultats du cadre stratégique de l'ITC

Cinq secteurs d'activité ou domaines de compétence ont été définis afin de renforcer les capacités des trois groupes de clients de l'ITC : législateurs, IAC et secteur privé. Avant, l'ITC s'articulait autour de 17

---

1 Voir la Prise de position politique issue du 4<sup>e</sup> Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, à Busan en 2011.

2 Voir WT/MIN(11)/11 et WT/MIN(11)/W/2.

3 Voir WT/MIN(11)/11 et WT/MIN(11)/W/2.

secteurs d'activité à peine interconnectés, tandis qu'aujourd'hui, ses activités s'organisent autour des cinq principaux domaines de compétence suivants : stratégie d'exportation, politique commerciale, renforcement des IAC, renseignements commerciaux et compétitivité des exportateurs. La concentration des efforts sur l'activité principale permet d'éviter de recommencer le travail effectué par d'autres organismes et assure que l'ITC intervient là où il a réellement son rôle à jouer.



Figure 1 : Renforcement des capacités des clients de l'ITC

Les résultats d'entreprise obtenus par l'ITC au moyen de ce cadre stratégique reposant sur les clients sont présentés ci-dessous pour la dernière période biennale.

PREMIÈRE RÉALISATION ATTENDUE	
(a)	<b>Renforcement de l'intégration du secteur des affaires dans l'économie mondiale par un meilleur soutien des responsables politiques.</b>
INDICATEURS DE RÉALISATION	
(i)	<b>L'augmentation du nombre de stratégies de développement des exportations élaborées et mises en œuvre, y compris les cas où le commerce est intégré à des stratégies de développement nationales suite au soutien de l'ITC, pour permettre aux décideurs de mettre au point des programmes et des politiques efficaces de développement du commerce et des exportations.</b>
<i>Mesures de performance</i> (nombre de stratégies de développement du commerce)	
Résultats 2008/2009 : 33    Résultats 2010/2011 : 51	
(ii)	<b>L'augmentation du nombre de réseaux nationaux ayant généré des activités liées à un système commercial multilatéral grâce au soutien de l'ITC, pour permettre aux décideurs de comprendre les besoins commerciaux et de créer un environnement propice aux affaires.</b>
<i>Mesures de performance</i> (nombre de réseaux nationaux)	
Résultats 2008/2009 : 74    Résultats 2010/2011 : 113 <i>Mesures de performance</i> (nombre de propositions)	
Résultats 2008/2009 : sans objet <sup>4</sup> Résultats 2010/2011 : 32	
(iii)	<b>L'augmentation du nombre de cas où les positions de négociation des pays ont été enrichies grâce à la contribution analytique et à la participation du secteur des affaires, avec le soutien de l'ITC, pour permettre aux décideurs d'intégrer des dimensions d'affaires aux négociations commerciales.</b>
<i>Mesures de performance</i> (nombre de positions de négociation)	
Résultats 2008/2009 : 50    Résultats 2010/2011 : 52	

4 En 2010-2011, l'indicateur a (ii) était une mesure à deux critères : « augmentation du nombre de réseaux nationaux... et augmentation du nombre de propositions... ». Cette mesure à deux critères n'existait pas pour la période biennale de 2008–2009.

DEUXIÈME RÉALISATION ATTENDUE	
<b>(b) Amélioration de la capacité des IAC à soutenir les entreprises.</b>	
INDICATEURS DE RÉALISATION	
<b>(i) L'augmentation du nombre d'IAC ayant amélioré leur classement dans le programme d'évaluation comparative des IAC de l'ITC grâce au soutien apporté par l'organisation.</b>	
<i>Mesures de performance</i> (nombre d'IAC) Résultats 2008/2009 : 22 Résultats 2010/2011 : 137	
<b>(ii) L'augmentation du nombre de propositions politiques élaborées avec le soutien de l'ITC et présentées par des IAC aux autorités compétentes.</b>	
<i>Mesures de performance</i> (nombre de propositions politiques) Résultats 2008/2009 : 21 Résultats 2010/2011 : 66	

TROISIÈME RÉALISATION ATTENDUE	
<b>(c) Renforcement de la compétitivité internationale des entreprises par le biais de formations et du soutien de l'ITC.</b>	
INDICATEURS DE RÉALISATION	
<b>(i) L'augmentation du nombre d'entreprises pouvant formuler des stratégies commerciales internationales pertinentes grâce à la formation de l'ITC sur les problèmes de gestion des exportations, dispensée directement ou indirectement.</b>	
<i>Mesures de performance</i> (nombre d'entreprises) Résultats 2008/2009 : 495 Résultats 2010/2011 : 2.497	
<b>(ii) L'augmentation du nombre d'entreprises pouvant être préparées à l'exportation grâce aux activités de formation de l'ITC ciblant la préparation à l'exportation, dispensée directement ou indirectement.</b>	
<i>Mesures de performance</i> (nombre d'entreprises) Résultats 2008/2009 : 238 Résultats 2010/2011 : 1.700	
<b>(iii) L'augmentation du nombre d'entreprises ayant rencontré des acheteurs potentiels et, par conséquent, négocié des transactions grâce au soutien de l'ITC.</b>	
<i>Mesures de performance</i> (nombre d'entreprises) Résultats 2008/2009 : 381 Résultats 2010/2011 : 1.620	

## Concentration sur les résultats et l'intégration de l'exécution

Six mesures d'exécution des programmes ont également été identifiées pour cibler les priorités et la logique d'intervention de l'organisation, à savoir :

- 1. Concentration sur les besoins des PMA, des pays en développement sans littoral (PDSL), des petits états insulaires en développement (PEID) et de l'Afrique subsaharienne (ASS).** Ce groupe de pays représentait 55 % de l'ensemble des programmes exécutés par l'ITC en 2010 et 2011;
- 2. Renforcement des capacités d'exportation par le biais de solutions à l'échelle nationale.** La majorité des projets de l'ITC est constituée de programmes nationaux;
- 3. Élaboration de solutions envisagées au niveau régional.** Au cours de la période biennale 2010–2011, l'ITC a exécuté un certain nombre de programmes régionaux dans des pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP), du Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA), de la Communauté économique des États de l'Afrique centrale (CEEAC), de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), du Forum des États des Caraïbes ACP (CARIFORUM) et les pays du MAGHREB du nord-ouest de l'Afrique, par l'intermédiaire du Programme de renforcement des capacités commerciales des pays arabes (EnACT).



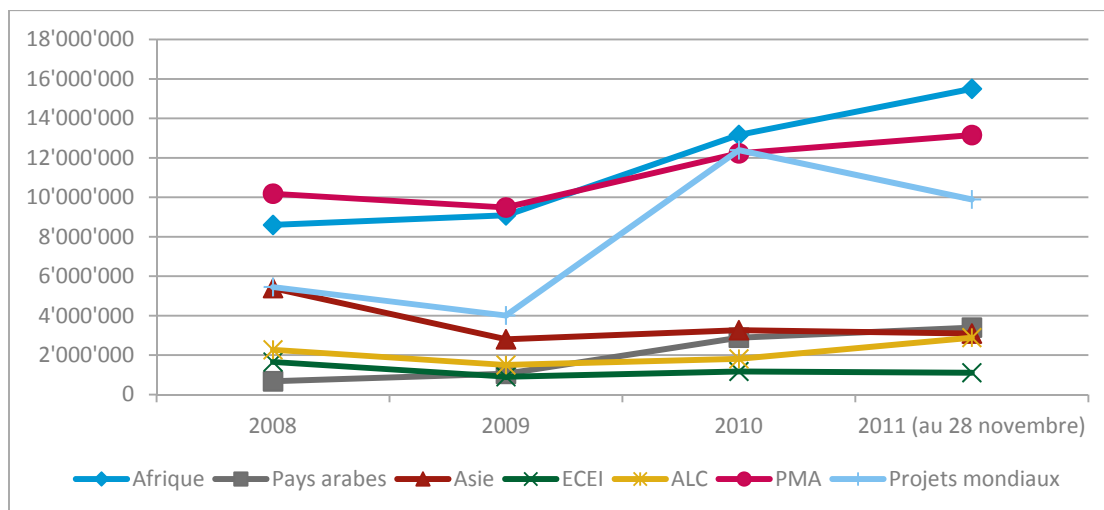


Figure 2 : Exécution par région 2008–2011

4. **Fourniture de biens publics mondiaux pour des solutions mondiales.** Outre des services élaborés (par ex. Standards MAP, Bases de données de mesures non tarifaires), un large éventail de publications, d'événements, d'outils d'analyse du marché et de rapports d'actualité des marchés ont été fournis par l'ITC afin de soutenir la réalisation de cet objectif.
5. **Priorité aux objectifs du Millénaire pour le développement (OMD).** La mission de l'ITC relève de l'OMD 8 : mettre en place un partenariat mondial pour le développement, impliquant un suivi étroit de l'accès aux technologies et aux produits pharmaceutiques. Parmi les exemples de contribution particulière de l'ITC en faveur de l'OMD 8, on compte la promotion de l'utilisation d'outils de préparation en ligne sur téléphone mobile afin de générer de l'activité dans les régions reculées, ainsi que la simplification de la coopération sud-sud au sein du secteur pharmaceutique;
6. **Concentration sur les résultats et l'impact.** Une évolution considérable a été opérée sur la période biennale 2010–2011 en ce qui concerne l'intégration de la gestion axée sur les résultats (RBM) au sein de l'ITC. Parmi les principales réalisations, on a pu observer la mise en œuvre du Groupe d'assurance qualité des projets, l'intégration de modèles de conception et de processus d'approbation harmonisés pour les projets, ainsi que la formation continue des chefs de projet.

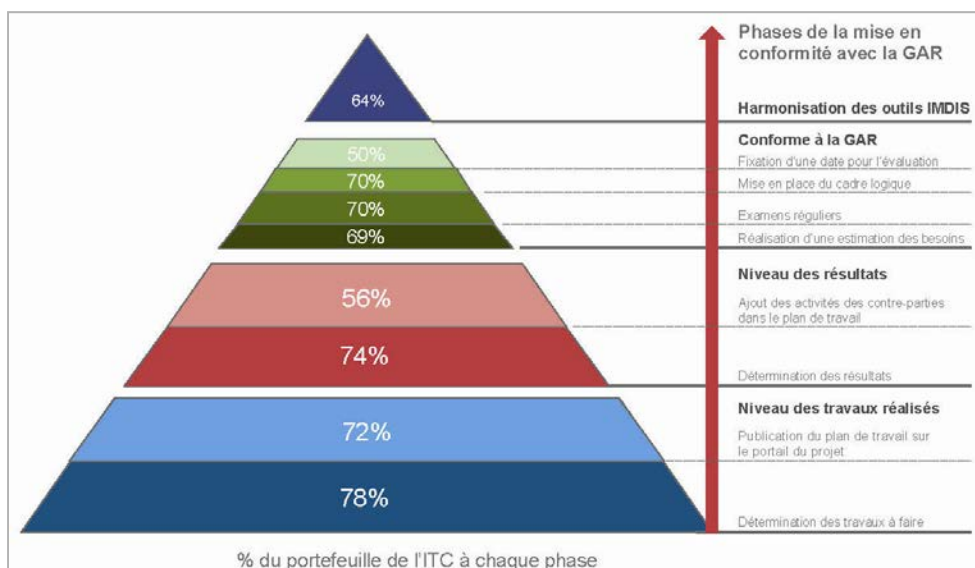


Figure 3 : Conformité de l'ITC en matière de RBM en 2011 (par budget de projet)

## Uniformisation de la gestion des programmes d'envergure

L'ITC a pris des mesures pour élaborer des programmes et des projets plus vastes afin de minimiser les coûts de transaction, en coopération avec des acteurs nationaux, régionaux et internationaux pour éviter la fragmentation de ses interventions. Les programmes d'envergure représentent désormais plus de la moitié des prestations de l'ITC. Au cours de la dernière période biennale (2010–2011), une unité spéciale a été créée au sein du Bureau de la directrice exécutive pour élaborer des méthodologies de gestion des programmes et des projets d'envergure. Cette unité a apporté une contribution efficace à la transition opérée par l'ITC vers l'élaboration de vastes programmes et projets, et a tiré profit d'un ensemble précieux d'enseignements et de bonnes pratiques.

Une fois sa mission accomplie, l'unité a été dissoute et réintégrée dans les divisions opérationnelles afin de diffuser et d'uniformiser les bonnes pratiques de gestion de projet. Les évaluations connexes de trois grands programmes proposés par l'ITC ont également été menées en 2011. Elles ont confirmé les résultats globalement positifs de l'approche adoptée par l'ITC pour gérer les projets d'envergure, tout en procurant un enseignement utile pour améliorer davantage la qualité de la gestion de ce type de projet.

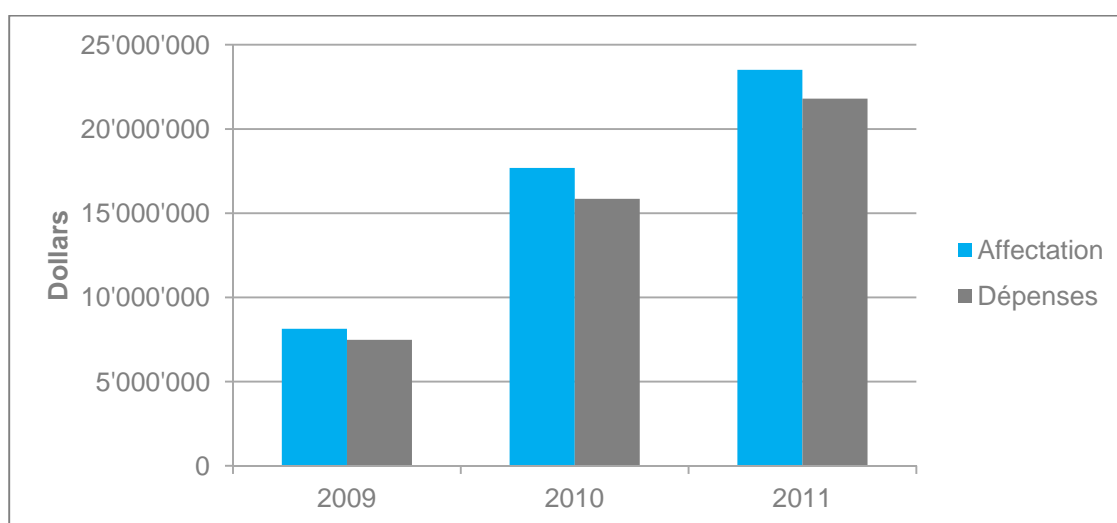


Figure 4 : Évolution des programmes d'envergure 2009–2011

## Développement durable et solidaire

Dans le Plan stratégique 2010–2013, l'ITC met particulièrement l'accent sur la nécessité pour ses interventions de générer une croissance durable et solidaire des exportations. Cet objectif a été l'un des principaux facteurs de sélection et de formulation des projets de l'ITC ciblant par exemple les secteurs créateurs d'emplois pour les populations pauvres.

L'ITC a encouragé l'innovation en vue d'adapter son assistance technique liée au commerce (ATLC) pour prendre en compte les thèmes de développement transversaux tels que l'intégration de l'égalité des sexes, le développement durable et la réduction de la pauvreté.

- Le programme Femmes et commerce de l'ITC donne aux femmes les moyens de s'investir dans les affaires et le commerce, et aide les IAC à entrer en contact avec les femmes entrepreneurs (voir OMD 3). Par le biais de ce programme, l'ITC a développé des compétences particulières, ciblées sur l'aide aux femmes entrepreneurs, qui permettent à ces dernières d'améliorer leurs activités d'exportation et de prendre part aux prises de décisions;
- Le Programme pour le commerce et l'environnement œuvre en faveur de la pérennité environnementale par l'entremise d'adaptations « vertes » des pratiques commerciales (voir OMD 7). Au titre de ce programme, l'approche de l'ITC oriente l'ATLC vers des systèmes de production incluant de manière explicite un engagement en faveur de la pérennité environnementale, encourage les mécanismes de financement et d'encadrement des activités innovantes ciblant particulièrement les entrepreneurs « verts », et uniformise les mécanismes afin de poursuivre l'« écologisation » des économies des PMA;

- L'approche de l'ITC en termes de responsabilité sociale des entreprises (RSE) met en évidence l'importance de créer des liens commerciaux équitables entre les communautés marginalisées et les chaînes de valeur mondiales. Le programme Communautés pauvres et commerce de l'ITC incarne cette approche en appuyant les projets de renforcement des capacités qui jettent un pont entre les communautés pauvres et les marchés internationaux (voir OMD 1). En s'écartant du modèle de RSE fondé sur des opérations caritatives, l'ITC encourage les partenariats guidés par les marchés avec le secteur privé, qui permettront de renforcer les capacités des communautés défavorisées tout en créant des emplois et en générant des profits réinvestis par la suite dans ces mêmes communautés.
- L'ITC a également entamé un travail de coopération avec des femmes gérant des négoce transfrontaliers informels (NTI) en Afrique de l'est et au sud du Soudan en vue d'assurer la transition de ces NTI dans l'économie formelle. L'ITC continuera de s'inspirer des enseignements tirés de ces initiatives pour affiner son modèle d'assistance technique destinée aux NTI et aux IAC concernées.

### PRODUCTION ET COMMERCE ÉCOLOGIQUES AU VIET NAM

Le Programme de production et de commerce écologiques 2010 – 2012 au Viet Nam est un exemple de programme d'envergure exécuté par l'ITC en partenariat avec d'autres organismes.

À l'aide d'une Stratégie à l'échelle du secteur de l'artisanat, approuvée par le gouvernement vietnamien en 2007, et de financements octroyés par le Fonds pour la réalisation des OMD, l'ITC a poursuivi une intervention conjointe avec les Nations Unies visant à intégrer les compétences fondamentales des organismes concernés afin de résoudre les nombreux problèmes identifiés dans le secteur de l'artisanat vietnamien. À l'issue d'une série de consultations provinciales entre plusieurs organismes et au sein du pays, un programme commun de Production et de commerce écologiques a été lancé en 2010 à hauteur de 4 millions de \$ É.-U.

En partenariat avec l'Agence vietnamienne de promotion du commerce et l'association nationale des exportateurs d'artisanat, ce programme permettra à 50 PME et à plus de 4 000 producteurs de matières premières et artisans domestiques pauvres de développer des chaînes de valeur « écologiques » mieux intégrées, plus productives et durables. Le but ultime de ce programme est de permettre aux exploitants, cueilleurs et producteurs pauvres d'améliorer la compétitivité de leurs produits et ainsi de bénéficier d'un accès durable aux marchés « verts » lucratifs.

À la fin de l'année 2011, plus de la moitié des bénéficiaires ciblés ont pu bénéficier d'une formation sur l'utilisation de méthodes de production plus propres et de formats de production écologiques, d'un encadrement assuré par des concepteurs étrangers concernant les exigences des marchés « verts », et enfin d'une exposition cruciale sur les salons commerciaux internationaux et auprès des acheteurs. Certaines PME ont déjà commencé à ajuster leurs offres de produits pour révéler de nouvelles gammes de produits durables présentées lors des salons internationaux qui attirent plusieurs milliers d'acheteurs étrangers venus d'Europe, des États-Unis, du Japon et d'ailleurs.

## Efficacité et gouvernance

L'ITC a accompli des progrès considérables en termes de contrôle et de gestion de son efficacité et de sa gouvernance internes et externes. Ces progrès se sont entre autres manifestés par une augmentation des prestations soutenues par des postes budgétaires ordinaires (BO) (voir Figure 5).

En interne, la direction générale reçoit régulièrement des rapports concernant les sujets suivants : mise en œuvre des projets, gestion financière, gestion des ressources humaines, gestion des services d'assistance, technologie et systèmes informatiques et gestion des projets d'envergure. Un Groupe d'action de gestion, composé de chefs de section et de directeurs généraux de divisions, se réunit tout au long de l'année pour évoquer les questions stratégiques et opérationnelles essentielles.

En externe, si le Groupe consultatif commun (GCC) reste l'organe central de gouvernance et de compte-rendu de l'ITC, l'organisation a élargi et intensifié ses processus de consultation auprès d'autres parties prenantes importantes participant à l'orientation de ses activités. Plus précisément, le Comité Consultatif du Fonds d'affectation spéciale de l'ITC (CCITF), composé de pays donateurs et bénéficiaires de l'ITC, joue un rôle crucial dans l'orientation des activités de l'organisation.

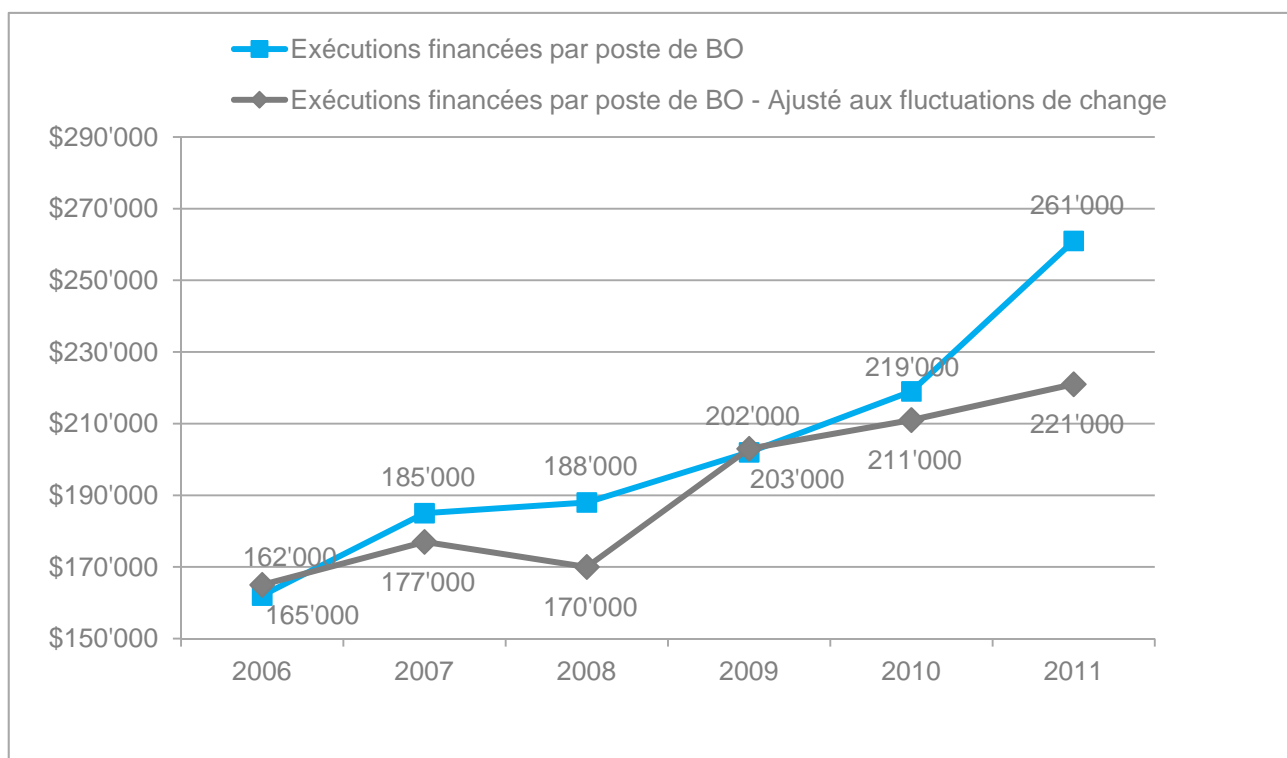


Figure 5 : Exploitation de la productivité des BO

## PARTIE II – ENVIRONNEMENT STRATÉGIQUE DE L'ITC (2012 ET AU-DELÀ)

### Tendances commerciales mondiales

Certaines tendances commerciales mondiales ont un effet sur la capacité des PME de pays en développement ou en transition à réaliser des exportations fructueuses. Il s'agit notamment de l'instabilité des marchés mondiaux, de la marginalisation accrue des PMA, de la mondialisation des chaînes de valeur et de la fragmentation des processus de production qui s'ensuit, et enfin du dynamisme sud-sud de l'économie mondiale.

L'instabilité de l'économie mondiale reste une caractéristique dominante de l'environnement mondial. Le commerce mondial a connu un redressement important en 2010, avec un niveau d'exportation mondiale atteignant 15 mille milliards de \$ É.-U. – juste en-dessous du record de 16 mille milliards de \$ É.-U. atteint en 2008. Malgré la croissance continue des importations mondiales en 2011, les grandes économies se sont vues grevées par des taux de chômage élevés persistants, des dettes souveraines et des déséquilibres fiscaux insupportables ainsi que le risque connexe d'une nouvelle récession économique mondiale. Les performances d'exportation des pays en développement et en transition restent inégales, les grands pays à industrialisation rapide surpassant la croissance commerciale mondiale, tandis que les PMA et les autres économies vulnérables luttent pour rester compétitifs sur la scène internationale avec leurs portefeuilles d'exportation peu diversifiés.

Les perspectives économiques mondiales incertaines ont un impact similaire sur les nations développées et en développement. Néanmoins, cette incertitude pose des difficultés propres aux PME exportatrices et préparées à l'exportation dans les pays en développement et en transition car le ralentissement économique des pays industrialisés, surtout s'il se poursuit, a une influence préjudiciable sur la demande d'exportation et les niveaux d'aide coopérative au développement. La baisse des demandes d'exportation est particulièrement nuisible aux PME qui pourraient, la plupart du temps, constituer de nouveaux concurrents sur les marchés.

La situation des pays en développement est davantage exacerbée par la marginalisation continue des PMA. Comme souligné lors de la Quatrième conférence des Nations Unies sur les pays les moins avancés (PMA-IV) en 2011, si l'on constate une progression verticale au regard de plusieurs indicateurs économiques et de bien-être humain dans les pays développés et en développement dynamique, les tendances de PMA sont proches de l'inertie.<sup>5</sup> Malgré la croissance par habitant et les réussites institutionnelles modestes de ces dix dernières années, les PMA souffrent toujours d'un manque généralisé de progression durable qui s'explique entre autres par une importante dépendance vis-à-vis des matières premières, notamment l'agriculture. Outre cette dépendance par rapport à des secteurs d'exportation qui stagnent, la plupart des PMA sont également considérablement endettés et souffrent d'un manque d'investissement dans les infrastructures et les cadres institutionnels requis pour susciter le changement au sein de ces pays. Le plan d'action élaboré suite à PMA-IV a souligné l'importance du secteur privé en matière de croissance économique et d'éradication de la pauvreté, notamment par le biais du commerce et de la création d'emplois. Il s'agit là d'éléments majeurs pour permettre à la stratégie de l'ITC d'aller plus loin.

La mondialisation des chaînes de valeur ainsi que la fragmentation consécutive des processus de production, également connue sous le nom de partage de la production internationale, génèrent un autre problème majeur pour les PME des pays en développement et en transition. Le secteur privé évolue à l'aide de moyens de mondialisation innovants tout en modifiant les circuits commerciaux. La majeure partie des pays les plus vulnérables tente néanmoins de comprendre les implications de ces changements rapides et conséquents.

La transparence commerciale et la connaissance de l'évolution des marchés mondiaux sont essentielles pour obtenir la confiance dans le secteur privé. L'accès aux données est donc indispensable. À cette fin, l'ITC travaille en coopération avec ses partenaires (l'OMC, la CNUCED et la Banque mondiale) pour rendre accessibles les données commerciales et de marché (gratuitement pour

---

<sup>5</sup> Communiqué de presse des Nations Unies, Dev/2863 (29 mars 2011).

les pays en développement et les pays les moins avancés) de façon à ce que les utilisateurs puissent mieux connaître les tendances en matière d'offre et de demande, et explorer de nouveaux marchés et de nouvelles opportunités de diversification. Au-delà de l'accès aux renseignements commerciaux, les PME des pays non industrialisés risquent de ne pas pouvoir saisir les opportunités nées du partage de la production internationale en raison d'un manque d'approvisionnement et d'une incapacité à satisfaire aux conditions de qualité et aux normes de plus en plus spécialisées et privées.

Contrairement à certaines des tendances susmentionnées, il existe d'autres tendances mondiales que l'on pourrait qualifier de favorables pour les pays en développement et en transition. Il s'agit notamment de la croissance économique de certains pays en développement et de l'intensification du dynamisme commercial sud-sud qui s'ensuit, mais aussi du maintien d'une intégration régionale importante, qui peut être exploitée afin d'améliorer les résultats d'exploitation des PME des pays en développement et en transition. Ces tendances s'accompagnent de nouvelles opportunités de marché pour les PME, parfois meilleures.

Les opportunités et stratégies associées aux tendances commerciales mondiales, approuvées et traitées ultérieurement dans la Partie III du Plan stratégique, sont les suivantes :

- L'exploitation de partenariats sud-sud avec les économies émergentes telles que la Chine, l'Inde, le Brésil et l'Afrique du Sud (BRICS) présente un large potentiel d'exportation pour les PME des pays en développement et limite les effets nuisibles de l'incertitude économique sur les pays industrialisés;
- Donner la priorité au commerce interrégional et à l'intégration régionale permettra à terme de résoudre les problèmes qui touchent particulièrement les pays en développement et en transition, comme par exemple le manque de valeur ajoutée parmi les producteurs de matières premières, les goulots d'étranglement logistiques ainsi que les complémentarités technologiques et de chaîne de valeur limitées entre les différents pays;
- La résolution des difficultés découlant de la fragmentation des processus de production doit impliquer le recours à des services de renseignements commerciaux de pointe;
- Les perspectives économiques et les capacités financières incertaines des donateurs traditionnels de l'ITC nécessiteront peut-être de revoir la stratégie générale de collecte de fonds de l'ITC.

## Paysage de la politique commerciale

Le Cycle de Doha des négociations commerciales au sein de l'OMC a lieu depuis novembre 2001 et doit désormais trouver son terme. Nonobstant l'issue du Cycle de Doha, l'OMC reste la principale tribune offrant aux pays en développement et en transition la possibilité de négocier et de faire respecter les engagements et les règles qui régissent le commerce international au profit ultime de leurs secteurs privés respectifs. Sans surprise, l'ampleur des demandes d'adhésion à l'OMC et des négociations émises par les pays en développement et en transition reste favorablement dynamique. La Huitième conférence ministérielle de l'OMC en 2011 fut l'occasion de féliciter la Fédération de Russie et le Monténégro pour avoir franchi la dernière étape décisive vers leur adhésion à un système d'échanges commerciaux réglementés, qui représente le moyen privilégié de prendre part à l'économie de marché mondiale. Les adhésions simultanées des îles Samoa et du Vanuatu, deux PMA soutenues par l'ITC via le développement d'un consensus et d'un dialogue entre secteur public et privé portant sur les problèmes d'adhésion à l'OMS, ont également été célébrées lors de cette conférence.

Au-delà de la sphère multilatérale des négociations au sein de l'OMC, les pays en développement et en transition font face à des défis de plus en plus difficiles à relever, qui prennent la forme de régimes réglementaires susceptibles d'avoir un impact négatif sur les investissements privés et publics dans les activités d'exportation « internes ». Par exemple, la baisse des barrières tarifaires va de pair avec une augmentation du nombre d'exigences non tarifaires (par exemple les mesures sanitaires et phytosanitaires ainsi que les barrières techniques au commerce) qui doivent être respectées par les PME pour bénéficier d'activités d'exportation fructueuses. La structure de conformité se trouve encore compliquée par le dédale d'exigences formé de réglementations officielles ou de normes volontaires privées. L'absence de mécanisme de contrôle complet applicable à ces exigences et conditions a donné lieu à une importante opacité, générant parfois des barrières au commerce insurmontables par les PME.

Le secteur privé, y compris les entreprises et les ONG, développe actuellement un ensemble complexe de normes et labels volontaires privés en vue de satisfaire aux préférences des consommateurs sur les canaux de distribution mondiaux qui soutiennent le développement durable. Au regard de ce contexte, l'ITC a élaboré une plateforme en ligne unique qui diffuse des informations relatives aux normes volontaires, permet d'établir des comparaisons et assure une prise de décision éclairée concernant le respect des conditions des normes et labels privés. L'ITC envisage également d'accroître son action de renforcement des capacités de respect des normes volontaires applicables à certaines niches de produits (biologiques, biodiversité). Il a en outre reçu les honneurs pour avoir été le premier à s'intéresser à la demande d'articles de mode éthique en pleine croissance, qui offre des opportunités de développement des compétences et de création d'emplois aux populations des bidonvilles les plus précaires d'Afrique.

Face à l'augmentation rapide du nombre d'accords commerciaux préférentiels (ACP) - environ 300 entrant en vigueur en 2010 – les exportateurs se trouvent confrontés à un environnement réglementaire très complexe. Cette complexité a un effet néfaste disproportionné sur les PME des pays en développement et en transition en raison du manque de ressources logistiques et humaines pour réagir rapidement aux menaces et aux opportunités qui émergent des ACP. À la lumière des données statistiques de 2011 indiquant que « 16 % seulement du commerce mondial des marchandises bénéficie d'un traitement préférentiel si l'on exclut le commerce à l'intérieur de l'Union européenne »,<sup>6</sup> force est de constater qu'un effort concerté est nécessaire, en particulier dans l'intérêt des PME des pays en développement et en transition, pour servir d'une plus grande cohérence les négociations et les accords commerciaux préférentiels de l'OMC.

Les opportunités et stratégies associées au paysage de la politique commerciale, approuvées et traitées ultérieurement dans la Partie III du Plan stratégique, sont les suivantes :

- Encourager l'adhésion à l'OMC et le respect ultérieur des règles de l'OMC par les pays en développement et en transition, notamment les PMA, reste un outil important de sensibilisation et d'information pour permettre aux PME de bénéficier d'activités d'exportation fructueuses;
- L'amélioration des initiatives d'intégration régionale par l'entremise d'institutions d'appui au commerce et de politiques dans les pays en développement et en transition est un domaine d'action essentiel;
- Les nouvelles initiatives du secteur privé (par exemple les normes volontaires, le commerce éthique et la préférence environnementale des consommateurs) sont des domaines d'action essentiels en matière d'information commerciale, d'identification des opportunités de marché et de développement des capacités de respect des règles.

## Programme de développement mondial

Si la promotion et le développement des exportations ne sont pas explicitement mentionnés dans la Déclaration du Millénaire des Nations Unies, le Cycle de développement de Doha de l'OMC a fortement contribué à l'avancement du programme de commerce et de développement. Ces 10 dernières années, le consensus économique international a évolué de façon probante en dérogeant à l'hypothèse simpliste selon laquelle une libéralisation des échanges mondiaux suffirait à combler la brèche qui sépare les économies en développement et les économies développées. Il est désormais largement reconnu que, sans capacités d'offre sur les marchés, les pays les plus vulnérables ne pourront pas saisir les opportunités d'accès aux marchés.

Depuis la Réunion ministérielle de l'OMC à Hong Kong, l'attention accrue prêtée au développement et au commerce a accru le soutien en faveur du programme de l'A4T. Par exemple, en 2011, le groupe de la Banque mondiale a adopté une stratégie d'aide aux initiatives commerciales sur 10 ans<sup>7</sup>. De même, la récente prise de position politique de 2011 à Busan a clairement démontré la reconnaissance générale de l'A4T comme une composante légitime du programme de réglementation de l'aide internationale. En outre, comme il l'a été souligné lors de la Troisième conférence mondiale de l'aide

<sup>6</sup> Rapport sur le commerce mondial 2011, « L'OMC et les accords commerciaux préférentiels : de la coexistence à la cohérence », page 44.

<sup>7</sup> Exploiter le commerce pour favoriser le développement et une croissance intégratrice. Groupe de la Banque mondiale 2011.

aux initiatives commerciales qui s'est tenue au sein de l'OMC en juillet 2011, les ressources dédiées au programme de l'A4T ont considérablement augmenté. D'après les données de surveillance de l'OCDE, l'A4T représente aujourd'hui environ un tiers des engagements d'aide mondiale, y compris l'initiative du CIF mis en place par l'OMC pour les PMA.

La Déclaration du Millénaire, adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies en 2000, reste la mission universelle de développement. Au regard du délai fixé en 2015, le programme de développement mondial est en passe de réexaminer les objectifs de développement et d'élargir le champ d'application des principes de développement post-OMD plus intégrateurs. Certains principes post-OMD ayant fait l'objet d'un vaste consensus parmi de nombreux partenaires de développement<sup>8</sup> sont énoncés ci-après :

- **Appropriation des priorités de développement par les pays en développement.** Cela n'est possible qu'en adoptant des méthodes nationales et régionales impliquant une évaluation des besoins personnalisée et une programmation commune, ainsi que la mise en œuvre et l'évaluation des résultats en collaboration avec les parties prenantes nationales ou régionales;
- **Priorité aux résultats, à l'impact et à la responsabilité mutuelle.** Les pays donateurs et bénéficiaires sont de plus en plus demandeurs d'une démonstration claire de suivi et d'évaluation des résultats afin d'accroître la transparence et la probabilité de réussite des interventions de développement;
- **Appui au développement du secteur privé comme moteur de croissance intégratrice et durable.** Il est largement admis que le secteur privé joue un rôle central dans la création de richesses, de revenus et d'emplois, et contribue ainsi à réduire la pauvreté; et
- **Création de plus de partenariats de développement intégrateurs** (par exemple avec les « donateurs émergents » du sud, la société civile, le secteur privé). Les pays en développement qui connaissent une croissance économique relativement forte ont déjà commencé à assumer les fonctions de « donateur » et d'« encadrement » afin de soutenir la coopération internationale pour le développement.

La treizième session de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED XIII) se déroule au Qatar en avril 2012, sur le thème de la mondialisation axée sur le développement comme un moteur de croissance solidaire et durable. Cette conférence est une contribution essentielle au dialogue sur le développement mondial, dont l'ITC attend beaucoup, car CNUCED XIII orientera la progression de sa stratégie.

L'autonomisation économique des femmes et la viabilité environnementale constituent deux autres domaines de développement prédominants, particulièrement importants pour les pays en développement. Les femmes jouent un rôle essentiel dans le commerce et le développement. S'il existe divers degrés d'inégalité homme/femme dans le monde entier, il apparaît à la lumière des circonstances prépondérantes supplémentaires propres à ces pays que les femmes entrepreneurs des pays en développement souffrent d'une inégalité disproportionnée d'accès aux renseignements commerciaux mondiaux et aux opportunités commerciales. Par exemple, contrairement à leurs homologues des pays développés, les femmes entrepreneurs des pays les plus pauvres font face à des situations économiques austères (droits de propriété de biens réduits, accès limité aux financements), à des conditions de bien-être social médiocres (accès limité aux services de santé et d'éducation) ainsi qu'à des conditions de vie difficiles (manque d'opportunités de sécurisation des emplois ou d'auto-entreprenariat).<sup>9</sup> D'ici à 2015 et au-delà, l'égalité des sexes et l'autonomisation économique des femmes, ainsi que les appels explicites à la prise d'initiatives de développement (par exemple le CIF, les prescriptions collectives applicables aux agences des Nations Unies et les politiques de développement des donateurs) continueront à prendre de l'ampleur et à bénéficier d'un soutien toujours plus important.

En ce qui concerne la viabilité environnementale, les Nations Unies placent le développement durable parmi les premières priorités du calendrier des Nations Unies et de la communauté internationale. Dans l'optique de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable en 2012 (*Rio+20*), la nécessité de réaffirmer les engagements en faveur du développement durable, tels que ceux exposés dans la Déclaration du Millénaire et la Stratégie 21, fait de plus en plus consensus. Ces engagements,

---

<sup>8</sup> Voir la Déclaration de Paris 2005 sur l'efficacité de l'aide et le Programme d'action d'Accra ainsi que la Prise de position politique de Busan en 2011 lors du Quatrième forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide.

<sup>9</sup> « Égalité des sexes et autonomisation économique en Afrique », 8<sup>e</sup> réunion du Forum pour le partenariat avec l'Afrique.



de plus en plus pertinents, incluent la quête d'une croissance économique et d'un développement durable à forte densité d'emploi, continus, intégrateurs et équitables, la création d'emplois riches et productifs pour tous, y compris les femmes et les jeunes, et l'amélioration des compétences des PME ainsi que le développement des compétences d'entrepreneuriat.

Les opportunités et stratégies associées au programme de développement mondial, approuvées et traitées ultérieurement dans la Partie III du Plan stratégique, sont les suivantes :

- L'ATLC doit donner la priorité à l'élargissement de la base d'exportation des pays en développement et en transition ainsi qu'au soutien de la diversification sur de nouveaux marchés;
- La démonstration des résultats en termes d'amélioration des capacités et d'impact socio-économique est un moyen important d'accroître la transparence et la responsabilité mutuelle des parties prenantes. Afin de contrôler, d'évaluer et finalement de garantir l'impact pour les clients, les stratégies d'aide fondées sur les résultats et les fournisseurs d'ATLC doivent définir des cibles et des objectifs clairs et utiliser des cadres de suivi et d'évaluation solides;
- L'ATLC doit être adaptée plus étroitement aux besoins du pays client. La dynamique des pays sud-sud exige un ensemble personnalisé et intégré d'interventions dans les pays en développement qui proposent des solutions commerciales de pointe et davantage perfectionnées, contrairement à l'ensemble de solutions commerciales plus traditionnelles requis par les pays à économie en transition;
- Les initiatives de développement à venir doivent continuer à donner la priorité à l'autonomisation économique des femmes et la viabilité environnementale, ainsi qu'à l'élaboration de politiques de promotion du commerce davantage intégratrices.

## PARTIE III – PRIORITÉS STRATÉGIQUES DE L'ITC

L'objectif global de l'ITC reste d'offrir un soutien maximum, principalement aux pays en développement, mais aussi aux économies en transition afin de promouvoir un commerce durable et solidaire et de développer l'activité d'exportation au sein de l'économie mondiale. À cette fin, les défis stratégiques que l'ITC doit relever sont les suivants :

- Améliorer la disponibilité et l'exploitation des renseignements commerciaux;
- Renforcer les institutions et les politiques d'appui au commerce;
- Accroître la compétitivité des entreprises; et
- Uniformiser l'intégration et la viabilité dans les politiques et initiatives de promotion du commerce et de développement des exportations.

### Améliorer la disponibilité et l'exploitation des renseignements commerciaux

Afin d'intensifier la participation des pays en développement et des économies en transition à l'économie mondiale et de les aider à profiter des opportunités d'exportation, l'un des objectifs essentiels de l'ITC est d'accroître l'accessibilité et l'utilisation de renseignements commerciaux ventilés par sexe. Ces renseignements commerciaux comprennent des informations, des analyses, des publications et des stratégies de direction réfléchie portant sur les difficultés, besoins, tendances et opportunités en lien avec les échanges commerciaux et applicables à la promotion du commerce et au développement des exportations dans les pays en développement.

#### *Les renseignements commerciaux : un bien public mondial*

L'actualisation et la diffusion de renseignements commerciaux de pointe portant sur les opportunités de marché et les conditions d'accès aux marchés (tarifaires et non tarifaires) dans et pour tous les pays en développement forment le cœur de la mission historique de l'ITC. Les renseignements commerciaux constituent l'outil primordial de gestion des contraintes de capacité commerciale auxquelles sont confrontés les pays en développement et les économies en transition. L'ITC continuera d'identifier les opportunités prometteuses et accessibles pour ces pays en orientant ses activités de renseignement commercial et ses services d'étude des secteurs, des difficultés commerciales et des questions thématiques étroitement liés à une croissance durable et solidaire des exportations. Parmi les principaux domaines d'intervention, on compte notamment le commerce des services (par exemple, les industries créatives et le tourisme), les conditions commerciales applicables aux PMA, les barrières non tarifaires, les normes volontaires privées et la responsabilité sociale des entreprises.

Si les renseignements commerciaux de l'ITC visent principalement à fournir aux pays en développement et aux économies en transition des informations relatives à des données et des analyses commerciales pertinentes, les pays développés et leurs entreprises ont également la possibilité de bénéficier des renseignements commerciaux fournis par l'ITC en tant que bien public. Par exemple, moyennant des stratégies de direction réfléchie et de sensibilisation lors des forums internationaux, des recherches et des publications, la diffusion d'informations commerciales par l'intermédiaire d'outils en ligne et de médias sociaux, et l'organisation de grands événements à caractère commercial tels que le Forum mondial pour le développement des exportations (WEDF), la Conférence des organisations mondiales de promotion du commerce (WTPO) ainsi que des rencontres ponctuelles, l'ITC cherche à accroître la transparence commerciale et à sensibiliser autant les pays en développement que les pays développés. Les pays et les entreprises se verront ainsi mieux armés pour analyser les besoins associés au commerce et élaborer des politiques et des initiatives appropriées au profit des entreprises des pays en développement et des économies en transition.

## Mieux comprendre les femmes et le commerce

La recherche économique démontre de plus en plus l'impact négatif de l'inégalité entre les sexes sur le commerce international : les pertes économiques résultant des inégalités entre les sexes doivent impérativement être mises en balance avec les gains de productivité associés à l'autonomisation des femmes dans les secteurs d'exportation. L'ITC a pour objectif d'entreprise d'améliorer la disponibilité et l'utilisation des renseignements commerciaux afin d'en garantir l'accessibilité à tous, hommes et femmes confondus. Cet engagement s'étend à la communication de renseignements commerciaux ventilés par sexe. Dans le cadre de son programme Femmes et commerce, l'ITC s'est explicitement engagé à assurer l'intégration systématique d'une approche sensible à la question de l'égalité des sexes dans tous ses domaines d'activité, notamment la mise à disposition de renseignements commerciaux qui, selon l'organisation, constitue un outil fondamental de gestion des contraintes de capacité commerciale.

Les étapes clés que l'ITC s'est fixé pour la période 2012–2015 en termes d'amélioration de la disponibilité et de l'utilisation des renseignements commerciaux sont les suivantes :

- Accroître la portée et l'impact des activités de sensibilisation et de publication de l'ITC par l'entremise de débats publics et de publications faciles d'accès;
- Participer au partenariat pour la Transparence dans le commerce international (TNT) avec la CNUCED, la Banque africaine de développement et la Banque mondiale afin d'assurer le maintien d'une direction mondiale et des outils perfectionnés de fourniture de renseignements commerciaux;
- Approfondir les méthodologies d'analyse différenciée selon le sexe concernant l'utilisation et l'impact des activités de sensibilisation.

## Renforcer les institutions et les politiques d'appui au commerce

L'attention politique prêtée aux activités d'exportation des pays en développement et des économies en transition tend à s'intéresser principalement à une poignée de produits de base et/ou secteurs de grande envergure, souvent exploités par de grandes entreprises nationales. Tout déséquilibre des priorités risque de mettre en péril les ressources potentielles et les infrastructures nécessaires pour soutenir les secteurs d'exportation non traditionnels ainsi que le réseau de PME qui les exploitent. Cette disparité s'accompagne souvent d'un manque de capacités au sein des IAC et d'une organisation insuffisante des catégories d'exportation elles-mêmes. En réponse à ces difficultés, et en accord avec sa mission historique, l'ITC a pour deuxième objectif d'entreprise de continuer à aider les pays en développement à renforcer leurs institutions et politiques de promotion du commerce et de développement des exportations.

### Renforcer le dialogue public-privé

L'ITC poursuivra son effort d'amélioration des méthodologies solidaires et participatives pour favoriser le dialogue public-privé en travaillant davantage sur les questions de réglementation du commerce, y compris les adhésions de PMA au sein de l'OMC, la réforme des politiques et réglementations nationales en matière de commerce, ainsi que les stratégies d'exportation nationales. La propriété nationale et le développement des capacités du capital humain resteront les principes sous-jacents de ces initiatives. L'ITC aidera en particulier les IAC à faire partie intégrante du processus légitime et démocratique de législation au sein de leur pays.

L'ITC restera en première ligne des efforts de sensibilisation à l'intégration du commerce dans les cadres de planification nationaux et régionaux, notamment grâce à ses travaux d'élaboration de stratégies de développement des exportations à l'échelle nationale, régionale et sectorielle. Pour ce faire, il poursuivra son action de développement de processus de conception de stratégies, engagée auprès du secteur des affaires et des groupes et communautés défavorisés. En effet, l'implication des PME, des femmes et des communautés pauvres s'étend, bien au-delà de la simple sensibilisation, à l'inclusion d'une identification commune des priorités et à la conception et la mise en œuvre d'interventions d'assistance technique. L'ITC poursuivra également son effort d'innovation dans le domaine de la conception et la gestion de stratégies d'exportation en élaborant des approches pragmatiques de développement et de compétitivité des exportations.

L'ITC continuera de renforcer le dialogue public-privé en endossant le rôle de guide vers une adhésion des PMA à l'OMC et en encourageant le développement de catégories mieux organisées et plus représentatives afin de favoriser l'élaboration des politiques et stratégies requises pour créer un environnement d'exportation durable et solidaire pour les PME. Par exemple, l'ITC aidera les IAC à exercer une influence sur les politiques commerciales gouvernementales en faveur d'une activité d'exportation fructueuse en développant leurs capacités techniques et organisationnelles pour défendre leurs intérêts commerciaux de manière efficace.

### **Développer les capacités des IAC**

Les IAC représentent une cible prioritaire naturelle des interventions de l'ITC, en particulier les administrations publiques, les organisations de promotion du commerce<sup>10</sup> (OPC) et les IAC génériques (par exemple, les chambres de commerce et les associations sectorielles). Le nombre moyen annuel d'IAC dont les capacités ont été améliorées à l'aide de l'ITC durant la période 2010–2011 s'élevait à 36 sur les 964 comptabilisées dans le monde en développement.<sup>11</sup> L'ITC n'étant pas présent physiquement dans la plupart de ses pays bénéficiaires, il s'appuie sur ce réseau considérable d'IAC pour instiller le concept d'impact positif des exportations à l'échelle nationale et régionale. Aussi les IAC disposeront-elles de moyens suffisants pour diffuser de manière indépendante les outils et initiatives de l'ITC et ainsi devenir un vecteur de l'impact des actions de l'ITC.

Pour proposer de meilleures solutions de promotion du commerce et de développement des exportations, l'ITC approfondira sa compréhension des IAC en développant à la fois ses capacités d'évaluation comparative des OPC et sa connaissance des besoins de renforcement des IAC. D'après ces connaissances, l'ITC intégrera également son portefeuille de services de renforcement des IAC en optant pour l'élaboration de « protocoles » d'intervention (ou solutions commerciales) personnalisés de développement des capacités des IAC. Le concept de protocoles cadre avec le principe, établi en 2011 à Busan, de propriété démocratique et est indispensable à la prestation de services de pointe normalisés et adaptés en fonction des particularités des demandes et des besoins de chaque pays.

### **Solutions innovantes de promotion du commerce et de développement des exportations**

Ces dernières années, l'ITC a axé son action d'innovation sur trois dimensions :

- Exploitation des technologies pour la mise à disposition de l'ATLC (accès aux informations sur le marché, aux plateformes de mise en réseau, aux solutions financières);
- Introduction d'objectifs transversaux en lien avec le développement durable (environnement, égalité des sexes, réduction de la pauvreté) dans la conception de solutions de développement des exportations; et
- Promotion de la participation des IAC aux réseaux soutenus par l'ITC.

Ces efforts seront poursuivis dans le cadre du présent Plan stratégique, en prêtant une attention particulière à la priorité qu'il convient de donner aux renseignements commerciaux sensibles à la question de l'égalité des sexes et aux offres de service destinées aux IAC.

Les actions d'innovation à venir de l'ITC portent également sur la coopération institutionnelle sud-sud. Les solutions de développement des exportations demandées par les économies en développement plus avancées tendent à se révéler plus complexes et sophistiquées. Afin de demeurer un partenaire pertinent pour ce groupe de pays, l'ITC prévoit un investissement actif dans l'amélioration de ses services reposant sur l'évaluation comparative et le partage des bonnes pratiques. Ce faisant, l'organisation évoluera vers une augmentation du partage des coûts avec ces pays partenaires afin de garantir le maintien de l'orientation des ressources de l'ITC vers les bénéficiaires les plus démunis.

---

10 Institution centrale pour les activités de promotion des exportations d'un pays.

11 Analyse de marchés et recherche de l'ITC, Novembre 2011.

Les étapes clés que l'ITC s'est fixé pour la période 2012–2015 en termes de renforcement des institutions et des politiques sont les suivantes :

#### **2012–2013**

- Élaborer une méthodologie cohérente d'évaluation des besoins nationaux par l'ITC;
- Renforcer la collaboration public-privé et les réseaux institutionnels en termes de formulation, de mise en œuvre et de contrôle des politiques commerciales nationales, de la réglementation et des stratégies d'exportation nationales;
- Améliorer les connaissances statistiques de la population et des réseaux d'IAC dans les pays en développement;
- Créer une plate-forme de bonnes pratiques de référence en tant que bien public mondial pour les OPC (évaluation comparative);
- Investir en continu dans l'innovation des services proposés aux IAC orientés vers leurs besoins spécifiques;
- Promouvoir l'intégration de services factuels axés sur l'égalité des sexes dans les offres de l'ITC destinées aux IAC.

#### **2014–2015**

- Capitaliser sur les enseignements tirés de la plate-forme d'évaluation comparative pour améliorer les méthodologies d'évaluation des besoins de l'ITC, ainsi que son offre de services destinés aux IAC;
- Exploiter les opportunités offertes par les partenariats sud-sud pour promouvoir le transfert de solutions spécifiques de promotion du commerce entre les pays en développement émergents et les pays les plus vulnérables;
- Capitaliser sur les enseignements tirés de la promotion de la collaboration public-privé dans les politiques et stratégies nationales, y compris la promotion d'un programme d'intégration régional.

## **Optimiser l'impact de l'ITC sur la compétitivité des entreprises et les performances d'exportation**

Organisation internationale d'envergure relativement réduite, l'ITC n'est pas en mesure de répondre seul à la demande mondiale d'ATLC. Aussi l'ITC est-il contraint d'optimiser sa capacité d'exécution et d'obtenir un degré approprié de segmentation de ses interventions. S'il semble possible d'adopter une approche conséquente directe dans les pays les plus vulnérables (PMA, PDSL, PEID) au moyen d'interventions directes auprès des PME, il reste que, dans les pays en développement plus avancés et les pays en transition, l'ITC doit s'appuyer sur un approche indirecte fondée sur un mode d'exécution multiplicateur par l'intermédiaire des IAC. Ces deux approches impliquent l'adoption par l'ITC d'une approche de sélectivité sectorielle qui ciblera des secteurs clés spécifiques et augmentera de manière conséquente la concentration et les résultats de l'ITC en matière de compétitivité des entreprises et d'amélioration des performances d'exportation.

À l'instar de l'offre de services de l'ITC destinés aux IAC, l'organisation s'attachera également à améliorer l'intégration des protocoles d'ATLC pour permettre d'apporter un soutien direct à la compétitivité des entreprises. Ces protocoles répondront aux besoins des PME et reposeront sur une sélection adaptée d'interventions de l'ITC dans certains domaines de compétence, y compris les renseignements commerciaux, la gestion de la qualité, le respect des normes, l'amélioration logistique, l'assistance juridique commerciale et l'accès aux financements commerciaux.

### **Assistance technique directe aux PME des PMA**

La recherche statistique révèle un nombre d'exportateurs relativement modeste dans les PMA, les PDSL, les PEID et les pays d'ASS. De ce fait, l'objectif d'entreprise de l'ITC, qui consiste à accroître la compétitivité des entreprises préparées à l'exportation et exportatrices pour satisfaire aux exigences du marché mondial, apparaît réalisable en termes de volume, notamment dans le cas des PMA.

## PROFILS DES PME EXPORTATRICES DANS LES PMA, LES PDSL, LES PEID ET LES PAYS D'ASS

Hormis les pays BRICS, Hong Kong (Chine) et Singapour, le nombre moyen de PME exportatrices est, selon les estimations, environ 10 fois moins important dans les PMA (environ 250) que dans les autres pays en développement (environ 2400).

Une analyse complémentaire révèle que :

- Dans le groupe des PMA : les PDSL (à l'exclusion du Népal) et les PEID représentent respectivement 183 et 83 des 250 (environ) PME exportatrices.
- Parmi les « autres pays en développement », le nombre moyen de PME exportatrices s'élève seulement à environ 402 pour les PDSL et 363 pour les PEID, ce qui contraste fortement avec le total approximatif de 2400.

Lorsqu'elles sont regroupées géographiquement, les régions dominées par des PMA (par exemple, l'Afrique subsaharienne), des PDSL (par exemple, l'Asie centrale) ou des PEID (par exemple, l'Océanie et les Caraïbes) comportent généralement un nombre réduit de PME exportatrices par pays, ne dépassant pas les 320 – Caraïbes : 311 par pays; Afrique subsaharienne : 270 par pays; Asie centrale : 267 par pays; et Océanie : 120 par pays).

Un contraste saisissant est observé avec le grand nombre de PME exportatrices dans les économies à revenu moyen (et relativement élevé) telles que le Moyen-Orient, l'Afrique du nord, l'Amérique latine, l'Asie du sud-est et l'Europe de l'est. Le nombre de PME actives sur la scène commerciale internationale dans ces pays varie de 2000 en moyenne en Afrique du nord à environ 4900 en Amérique latine (Brésil compris; 2800 sans le Brésil) et 5600 en Asie du sud-est.

Source : Données d'analyse de marchés et recherche de l'ITC et Enquêtes de la Banque mondiale auprès des entreprises, Novembre 2011.

D'après les données recueillies au cours de la période biennale 2010–2011, l'ITC dispose d'une capacité de formation annuelle de 1250 entreprises en matière de gestion élémentaire des affaires et des exportations, et encadre 750 entreprises pour la génération d'activités d'exportation. Les recherches menées par l'ITC ont démontré que, en moyenne, un PMA compte 250 PME exportatrices, et que son activité concerne environ 40 PMA. Ces chiffres indiquent que l'ITC a la capacité réaliste de produire un impact direct et une couverture complète de la population des PME exportatrices des PMA. Par exemple, l'ITC, ainsi que n'importe lequel de ses clients PMA, a la capacité réaliste de fixer des objectifs quantitatifs et d'obtenir des résultats, tels que 10 % d'augmentation horizontale (25 entreprises) parmi la population des PME préparées à l'exportation et/ou de renforcer les capacités de 10 % (25 entreprises) de la population des PME déjà exportatrices dans un délai raisonnable. Ces objectifs quantitatifs gagneront en importance pourvu qu'une évolution entre approche horizontale et approche sectorielle soit adoptée pour couvrir la majeure partie des exportations des pays.

### **Exploiter l'effet multiplicateur des IAC dans les autres pays en développement**

Dans les pays en développement relativement avancés, le nombre élevé d'entreprises exportatrices (2400) place l'assistance directe aux PME exportatrices hors de portée de la capacité actuelle d'exécution directe de l'ITC. En conséquence, outre une augmentation progressive de la présence de l'ITC sur le terrain pour fournir directement ses services d'ATLC, l'ITC soutiendra ses interventions par un renforcement des partenariats avec les IAC locales et les organismes de développement du commerce.

Les IAC représentent une source naturelle de d'exécution répétée et indirecte des services de l'ITC (« un-à-un-à-plusieurs »). Au cours des années à venir, l'ITC cherchera à développer ses propres capacités, ainsi que celles de ses IAC partenaires, et à saisir systématiquement les effets multiplicateurs des interventions indirectes de l'ITC afin de développer un modèle statistique d'évaluation de l'impact attendu sur la population des PME. Les partenariats avec les banques régionales et les organismes de développement bilatéraux ouvriront en outre la voie à la répétition et à l'uniformisation des méthodologies et des services de l'ITC dans les programmes de développement du secteur privé de plus grande envergure.

## **Donner la priorité aux entreprises gérées par des femmes**

La réduction des coûts de transaction applicables aux entreprises gérées par des femmes pour accéder aux informations, aux financements et aux marchés est identifiée comme une stratégie essentielle de rééquilibrage d'une participation paritaire au développement économique et d'amélioration de la productivité. Suite à un dialogue permanent avec les pays bénéficiaires et donateurs concernant la conception de programmes d'ATLC, l'ITC envisage de proposer de façon systématique des approches d'ATLC au profit des entreprises gérées par des femmes et des secteurs enregistrant un taux élevé d'emploi des femmes et d'autres avantages économiques destinés aux femmes.

## **Améliorer le portefeuille sectoriel**

En réaction à l'enjeu mondial d'élargissement de la base d'exportation des pays en développement, notamment les PMA, l'ITC diversifiera sa couverture sectorielle afin de proposer une assistance technique à une plus grande variété d'entreprises. Actuellement, le portefeuille sectoriel est en grande partie axé sur les produits de base agricoles traditionnels (par exemple, le café, les mangues et le coton) et l'artisanat (par exemple, les produits de maroquinerie). À l'avenir, l'ITC étudiera d'autres secteurs d'exportation à forts potentiel et intérêt pour les pays en développement afin d'identifier les « zones de valeur » pour leurs revenus d'exportation. Ces secteurs pourront éventuellement inclure le commerce des services et les valeurs d'exportation reposant sur la propriété intellectuelle (industries créatives, stratégie de marque des biens et services). Ainsi, l'ITC entend contribuer de manière considérable à la réalisation de l'objectif de multiplication par deux du partage des exportations des PMA d'ici 2020 en élargissant également leur base d'exportation.

Les étapes clés que l'ITC s'est fixé pour la période 2012–2015 en termes de renforcement des capacités d'exportation sont les suivantes :

### **2012–2013**

- Affiner les connaissances statistiques de la population des PME exportatrices dans les pays en développement et les estimations des capacités potentielles d'exécution directe des services de l'ITC auprès des PME dans les PMA;
- Approfondir la connaissance des entreprises gérées par les femmes et des secteurs à fort potentiel de main-d'œuvre féminine dans les PMA;
- Élaborer des « protocoles » de service cohérents pour favoriser la compétitivité des entreprises;
- Élaborer des « protocoles » de service cohérents pour renforcer les IAC;
- Développer une évaluation statistique indirecte de l'« effet multiplicateur » des services de l'ITC (un-à-un-à-plusieurs).

### **2014–2015**

- Rechercher de nouvelles niches sectorielles et de nouveaux domaines de compétence pour les activités d'ATLC, en particulier le commerce des services et les industries créatives;
- Développer des partenariats avec d'autres organismes multilatéraux et bilatéraux pour renforcer l'impact des interventions de l'ITC dans les programmes de renforcement du secteur privé;
- Accroître et uniformiser l'utilisation de solutions informatiques (par exemple, la formation en ligne et la formation à distance) dans les activités d'ATLC, par exemple pour réduire les coûts de transaction appliqués aux entreprises gérées par des femmes pour accéder aux marchés;
- Évaluer les principes de base de l'effet multiplicateur des IAC en fonction des activités observées par l'ITC.

## Uniformisation de l'intégration et de la viabilité dans les politiques de promotion du commerce et de développement des exportations

Si le commerce est largement reconnu comme une composante importante des stratégies de croissance des pays, il a également été admis que la croissance des exportations n'est pas une fin en soi et qu'elle ne se traduit pas automatiquement par un élargissement des résultats en termes de développement humain. Par conséquent, l'ITC intègre activement des objectifs sensibles à la question de l'égalité des sexes, de réduction de la pauvreté et de développement durable dans ses activités d'ATLC. L'ITC s'engage à améliorer encore davantage ces initiatives en procédant progressivement aux étapes suivantes :

- Reproduction des programmes expérimentaux qui créent un lien entre les communautés pauvres et les marchés mondiaux;
- Examen des possibilités dans les secteurs à fort rendement en termes de viabilité environnementale, d'intégration et d'emploi; et
- Participation à de nouveaux partenariats public-privé avec plusieurs organismes.

Toutefois, dans le domaine de l'ATLC, certaines tensions sont susceptibles d'apparaître entre l'objectif purement économique de maximisation de la croissance des exportations et l'impact social visé par une réduction maximale de la pauvreté. L'intégration des franges de population les plus vulnérables et les plus démunies dans le secteur informel peut nécessiter une contribution d'ATLC à plus forte densité de ressources pour chaque dollar de revenu d'exportation généré par rapport au soutien apporté aux entreprises préparées à l'exportation du secteur formel. Par exemple, l'appui aux secteurs de l'artisanat ou à des niches agricoles particulières peut générer des rétributions sociales importantes et immédiates, tout en produisant des revenus d'exportation inférieurs à ceux qui auraient pu être générés si ces mêmes ressources d'ATLC avaient été concentrées sur d'autres secteurs. L'intégration des segments de population les plus vulnérables et les plus démunis du secteur informel peut donc nécessiter une contribution d'ATLC accrue pour chaque dollar exporté par rapport au soutien apporté aux entreprises déjà préparées à l'exportation du secteur formel.

En gardant ces différences de portée à l'esprit, l'ITC continuera à concevoir, développer et proposer de nouvelles solutions d'augmentation de l'intégration dans la sphère du commerce international. En d'autres termes : des solutions de développement des exportations permettant à un maximum de personnes de participer à la génération de revenus d'exportation et d'en tirer profit, dans une optique d'alliage optimal des réalisations économiques et sociales souhaitées.

Les étapes clés que l'ITC s'est fixé pour la période 2012–2015 en termes d'uniformisation de l'intégration et de la viabilité sont les suivantes :

### 2012–2013

- Élaborer des indicateurs statistiques afin d'estimer l'impact par l'intégration et de l'optimiser;
- Améliorer les connaissances sectorielles des questions de main-d'œuvre et d'égalité des sexes dans les stratégies de promotion des exportations;
- Identifier de nouveaux programmes et niches innovants afin de promouvoir l'intégration dans les politiques de promotion du commerce.

### 2014–2015

- Affiner les indicateurs statistiques pour saisir l'impact social (main-d'œuvre, égalité des sexes) des programmes de l'ITC et évaluer les principes de base de l'organisation;
- Encourager la création de nouveaux programmes et études innovants pour promouvoir l'intégration dans les politiques de promotion du commerce par, entre autres, l'élargissement des initiatives de « commerce éthique » et de RSE à de nouveaux secteurs et l'identification de nouvelles zones de valeurs et de nouveaux secteurs et services contribuant au développement.



## Améliorer l'efficacité d'entreprise de l'ITC

### *Obtenir une RBM à l'échelle de l'entreprise*

Tout en intégrant la RBM à son portefeuille de projets pour la période biennale 2010–2011, l'ITC a lancé les initiatives de RBM suivantes à l'échelle de l'entreprise :

- Architecture intégrée de compte-rendu de projet sur la base des rendements et résultats à l'échelle de l'entreprise, de la section et du projet;
- Analyse des coûts et système informatique de compte-rendu connexe établissant un lien entre l'analyse des dépenses et l'évaluation des résultats du projet;
- Système de gestion des relations client (CRM);
- Cadre logique d'entreprise 2014–2015 (voir Partie IV);
- Interface en ligne pour les donateurs et bénéficiaires fournissant des informations actualisées sur l'état, la progression et les résultats du projet;
- Nouveau réseau intranet d'entreprise pour accroître le partage d'informations en interne et les rendements;
- Assurance qualité des projets, de leur conception à leur mise en œuvre, y compris les problèmes de gouvernance et de gestion des risques.

### *Donner la priorité à la qualité du développement de portefeuille et de la gestion de projet*

Au cours des deux années à venir (2012–2013), l'ITC prévoit de donner la priorité à l'amélioration de la valeur (qualité) par rapport à l'augmentation du volume d'exécution de son portefeuille. L'ITC doit finaliser son évolution récente vers une gestion de projets d'envergure moyennant une amélioration de la qualité de sa conception et de sa gestion de projet, en procédant de la façon suivante :

- L'assurance qualité des projets sera renforcée par la mise à jour régulière des modèles de projet et un examen des projets par les pairs, en harmonie avec les objectifs du cadre logique de l'entreprise;
- Un poste à plein temps sera créé et financé au sein du secrétariat du Groupe d'assurance qualité des projets (GAQP);
- Les cas de jurisprudence du GAQP seront recueillis et les bonnes pratiques diffusées;
- L'ITC continuera de dispenser des formations sur la conception de projet (80 membres du personnel ont été formés en 2011) et développera une deuxième gamme de formations du personnel axées sur les bonnes pratiques de mise en œuvre des projets et d'(auto)évaluation des projets;
- Le GAQP intégrera les bonnes pratiques tirées de projets étudiés par le passé et désormais en cours de mise en œuvre afin de produire des enseignements alimentant le processus de conception de projet de manière rétroactive;
- L'amélioration apportée au GAQP sera orientée par les recommandations émises lors de l'examen externe réalisé en 2011 par le Comité des commissaires aux comptes (BOA) britannique.
- L'ITC adoptera les recommandations du Bureau des services de contrôle interne des Nations Unies relatives à la gestion des risques des projets et s'investira davantage dans les évaluations à mi-parcours et postérieures des projets;
- L'ITC améliorera son système de suivi de la progression de la mise en œuvre des recommandations convenues dans les rapports d'évaluation.

## **Améliorer la gestion des projets en cours de réalisation et la gestion financière sur plusieurs années**

L'ITC développera trois nouvelles initiatives pour améliorer sa gestion des portefeuilles en cours de réalisation et sa gestion financière sur plusieurs années, en procédant de la façon suivante :

- Améliorer les procédures de planification opérationnelle/compte-rendu afin de réduire progressivement le ré-étalement des projets non finalisés et les reports financiers d'une année sur l'autre ne résultant pas de contraintes extérieures;
- Élaborer une procédure de gestion des projets en cours de réalisation afin de mieux contrôler la mise en œuvre du Plan stratégique et d'orienter le processus de planification opérationnelle;
- Développer une nouvelle stratégie de collecte de fonds en élaborant des objectifs structurels avec les principaux donateurs traditionnels et en ciblant de nouveaux donateurs et sources de financement potentiels, notamment les banques de développement régionales, le secteur privé et les économies en développement émergents à fort potentiel donateur.

## **Poursuivre les efforts de productivité des BO**

L'ITC poursuivra son effort d'exploitation d'un plus grand volume d'exécutions extrabudgétaires (XB) d'ATLC moyennant les ressources fournies par les organisations mères (OMC et ONU) au titre de son budget ordinaire. L'ITC redoublera notamment d'efforts pour améliorer la coordination interne et l'intégration de services et activités afin d'exploiter les réalisations des projets, tout en réduisant les coûts de transaction des processus d'activité internes. Les initiatives suivantes contribueront particulièrement à la réalisation de cet objectif :

- Gestion de la relation client;
- Création d'une liste de consultants à l'échelle de l'entreprise;
- Simplification des procédures relatives aux subventions et aux protocoles d'accord;
- Intégration de la composante qualité dans la conception de projet, éventuellement par la mise en place d'un Comité d'évaluation des projets;
- Mise en œuvre du nouveau Progiciel de gestion intégré (Umoja) des Nations unies;
- Mise en œuvre des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS).

## **Exploiter la gestion des ressources humaines**

Au cours de la dernière période biennale, l'ITC a maintenu son effort d'attraction des meilleurs talents. Pourtant, ces dernières années, les performances de l'ITC ont été entravées par un taux de vacance élevé sur les deux postes BO et XB. Des initiatives ont été initiées afin de remédier à cette situation, en évaluant le taux de vacance cumulé au sein de l'organisation et en augmentant l'encadrement et la formation des responsables du recrutement.

Pour contribuer au renforcement de l'attraction de talents du monde entier au sein de l'ITC, l'introduction d'un système révisé de sélection du personnel à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012 simplifiera le processus de recrutement et de sélection. Cette mesure, associée à l'exigence de durcissement de la rigueur managériale de la part des responsables du recrutement, devrait réduire considérablement les taux de vacances et le temps requis pour pourvoir un poste vacant.

L'ITC améliorera également les opportunités de développement de carrière pour son personnel moyennant l'introduction en 2012 d'un programme de planification des successions. Ce programme s'intéressera en premier lieu aux postes à forte ancienneté au sein de l'organisation, en mettant en relief les postes amenés à se libérer en raison de départs à la retraite à court ou moyen terme et en identifiant les membres du personnel susceptibles de les reprendre. Ces employés se verront ensuite offrir un programme de formation, de conseil et de développement des compétences en vue d'accroître leur compétitivité au moment de l'annonce publique de la vacance de poste.

Enfin, début 2012, les dirigeants de l'ITC ont eu accès à une liste de consultants en ligne qui leur permettra d'identifier les consultants potentiels de manière plus efficace. Cette liste sera étayée par une base de données entièrement consultable et contenant toutes les informations concernant les compétences et les capacités des consultants, leur nationalité, leur expérience, leurs domaines de spécialisation ainsi que leurs prétentions salariales. En outre, chaque profil de consultant sera assorti

d'une évaluation des performances à l'issue des projets qu'il aura précédemment entrepris en collaboration avec l'ITC.

De plus, l'ITC recherchera des moyens de garantir l'intégration dans cette liste de professionnels agréés par l'ITC et formés localement. Cela permettra de garantir aux Chefs de projet de l'ITC l'accès à un parc plus complet d'experts nationaux, régionaux et internationaux.

Les étapes clés que l'ITC s'est fixé pour la période 2012–2015 en termes d'efficacité de l'entreprise sont les suivantes :

#### **2012–2013**

- Finaliser l'architecture de rapports d'entreprise sur la RBM, la CRM, l'interface en ligne destinée aux donateurs et aux bénéficiaires;
- Intégrer la qualité et les pratiques d'excellence dans la gestion de projets;
- Maintenir les tendances de croissance de productivité moyennant une amélioration des processus d'activité;
- Créer une liste de consultants pour l'entreprise;
- Déployer la gestion de projets en cours de réalisation;
- Développer une nouvelle stratégie de mobilisation des ressources.

#### **2014–2015**

- Finaliser la mise en œuvre du progiciel Umoja;
- Rédiger les états financiers en vertu des normes IPSAS;
- Mettre en œuvre une nouvelle stratégie de collecte de fonds et de gestion de portefeuille.

## PARTIE IV – CADRE LOGIQUE D'ENTREPRISE 2014–2015 DE L'ITC : ÉVOLUTION VERS UNE ÉVALUATION DES IMPACTS

Le cadre logique actuel de l'ITC axé sur les clients a considérablement clarifié les objectifs et les résultats de l'organisation pour les législateurs, les IAC et les entreprises. Cette approche axée sur les clients ne permet pourtant pas d'identifier les activités transversales de l'ITC telles que la sensibilisation et les biens publics mondiaux, qui contribuent tous deux à accroître la transparence du commerce international et la sensibilisation aux politiques et initiatives commerciales favorables au développement dans tous les groupes de clients.

Afin de concrétiser sa perspective d'avenir stratégique, l'ITC se prépare à mettre en place un nouveau cadre logique d'entreprise qui fera progressivement évoluer l'évaluation des résultats de l'ITC vers une amélioration de l'articulation de la « chaîne de valeur » des services de l'organisation et une démonstration de leur impact sur les clients.

En conséquence, le Cadre logique d'entreprise 2014–2015 propose une approche axée sur les solutions qui cherche à intégrer un éventail plus diversifié d'objectifs et de résultats de l'ITC. Il sera centré sur les objectifs d'entreprise suivants, à court ou long terme :

1. Amélioration de l'accessibilité aux renseignements commerciaux et de leur utilisation;
2. Renforcement des institutions et des politiques commerciales;
3. Renforcement de la capacité des entreprises à saisir les opportunités d'entrée sur les marchés;
4. Augmentation des échanges commerciaux durables et solidaires.

Les considérations essentielles suivantes sous-tendent ces quatre objectifs :

- Les objectifs d'entreprise seront réalisés par l'intégration à court terme de l'éventail complet de la « chaîne de valeur » des activités et services de l'ITC, c'est-à-dire les travaux menés par l'ITC : (a) pour sensibiliser et améliorer la transparence dans le commerce international, (b) pour développer la compétence institutionnelle d'appui aux solutions de promotion des exportations, et (c) pour renforcer la compétitivité des PME du monde en développement.
- Les objectifs d'entreprise trouveront finalement justification lors de l'évaluation à long terme des (d) indicateurs socio-économiques quantitatifs de croissance solidaire et durable du commerce, c'est-à-dire en intégrant les composantes d'égalité des sexes, d'emploi des jeunes et d'uniformisation environnementale dans les politiques et initiatives commerciales, et d'augmentation des exportations, des revenus et des emplois.

Cette évolution progressive vers une évaluation des impacts de l'ATLC de l'ITC variera en fonction de plusieurs facteurs extérieurs qui échappent au contrôle de l'ATLC. Ces facteurs comprennent les difficultés méthodologiques fréquemment rencontrées lors de l'établissement de la causalité (en d'autres termes, les progrès accomplis pour remplir les objectifs sociaux et d'égalité des sexes ne sont pas le résultat d'une cause quelconque, ce qui pose un problème d'imputation) ainsi que la difficulté d'harmonisation des résultats et des indicateurs pour répondre aux diverses préférences et priorités émises par les clients et autres parties prenantes.

Cependant, au moyen d'une approche en trois phases, l'ITC s'engage pleinement à mettre en œuvre ses objectifs d'entreprise, en procédant de la façon suivante :

- Lors d'une **phase de préparation (2012–2013)**, l'ITC continuera de rendre compte de ses résultats en application du Plan stratégique et du Cadre logique d'entreprise 2010–2013. Toutefois, au cours de cette phase, l'ITC améliorera sa connaissance des cibles statistiques, élaborera des systèmes et processus de suivi et d'évaluation, et développera les capacités de collaboration requises pour faciliter le recueil de données et le compte-rendu afin d'évaluer les quatre objectifs d'entreprise proposés. Par la suite, l'ITC amorcera également la mise en place de principes de base pour ces objectifs.

- Lors de **la première phase de mise en œuvre (2014–2015)**, l'ITC commencera à évaluer les résultats obtenus pour les quatre objectifs d'entreprise. Néanmoins, l'engagement à rendre compte de ces résultats se limitera aux trois premiers objectifs. À la lumière des exigences importantes en matière de ressources, des capacités de suivi et d'évaluation et des problèmes d'imputation associés au quatrième objectif d'entreprise de « commerce durable et solidaire », l'ITC profitera de cette première phase pour affiner l'évaluation statistique des principes de base et des résultats.
- Lors de la **deuxième phase de mise en œuvre (après 2015)**, l'ITC entend s'engager à rendre compte de l'avancement des quatre objectifs d'entreprise à venir.

## Cadre logique d'entreprise 2014–2015

**Objectif de l'organisation :** Permettre aux PME des pays en développement et en transition de réussir leurs exportations en proposant, avec ses partenaires, des solutions de développement durable et solidaire aux législateurs, aux IAC et au secteur privé.

OBJECTIFS D'ENTREPRISE	INDICATEURS DE RÉALISATION			ANNÉES DE COMPTE-RENDU
(a) Amélioration de l'accessibilité des renseignements commerciaux et de leur exploitation	1) Augmentation du nombre d'hommes et de femmes consultant les renseignements commerciaux de l'ITC; 2) Augmentation du nombre d'hommes et de femmes clients de l'ITC démontrant une connaissance des questions commerciales mondiales à l'issue des services fournis par l'ITC; 3) Nombre de pays concernés par les nouvelles informations commerciales recueillies et diffusées par l'ITC.			2014–2015
(b) Renforcement des institutions d'appui au commerce et des politiques au profit des entreprises exportatrices	1) Nombre d'institutions signalant de nouvelles améliorations de leurs performances managériales et/ou services aux PME à l'issue d'une assistance fournie par l'ITC; 2) Nombre d'institutions signalant de nouvelles améliorations à l'issue de leur adhésion à des réseaux soutenus par l'ITC; 3) Nombre d'institutions signalant de nouvelles améliorations de leurs politiques de promotion du commerce et de développement des exportations à l'issue d'une assistance fournie par l'ITC.			2014–2015
(c) Renforcement de la capacité d'exportation des entreprises pour saisir les opportunités commerciales	1) Nombre d'entreprises gérées par des hommes et part accrue d'entreprises gérées par des femmes signalant une amélioration de leurs compétences dans des domaines liés à l'exportation à l'issue d'une assistance fournie par l'ITC; 2) Nombre d'entreprises gérées par des hommes et part accrue d'entreprises gérées par des femmes ayant été exposées à de nouveaux marchés ou contacts sur des marchés, et/ou indiquant avoir opéré une transaction à l'issue d'une assistance fournie par l'ITC.			2014–2015
OBJECTIF D'ENTREPRISE	INDICATEURS DE RÉALISATION <i>(à ajuster en fonction des études statistiques et de l'évaluation des principes de base)</i>			ANNÉES DE COMPTE-RENDU
(d) Augmentation des échanges commerciaux durables et solidaires	Exportations  Nombre d'entreprises gérées par des hommes et par des femmes ayant généré des activités d'exportation supplémentaires à l'issue d'une assistance fournie par l'ITC.	Emplois et revenus  Nombre d'emplois favorisés pour des hommes et des femmes à l'issue d'une assistance fournie par l'ITC.	Viabilité environnementale  Nombre d'institutions et d'entreprises signalant une amélioration de la viabilité environnementale dans leurs activités liés à l'exportation à l'issue d'une assistance fournie par l'ITC.	2016–2017

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

**Siège :** ITC  
54-56, rue de Montbrillant  
1202 Genève, Suisse

**Adresse postale :** ITC  
Palais des Nations  
1211 Genève 10, Suisse

**Téléphone :** +41-22 730 0111

**Fax :** +41-22 733 4439

**E-mail :** [itcreg@intracen.org](mailto:itcreg@intracen.org)

**Internet :** <http://www.intracen.org>

