



ITC

LE COMMERCE POUR
LE BIEN DE TOUS

50^{ANS}

1964-2014

Plan stratégique 2015-2017







SOMMAIRE

Avant-propos	5
1 Cadre de notre stratégie : transformation du monde actuel	7
2 Notre mission, notre rôle, nos objectifs et notre approche	17
3 Notre réponse : des solutions intégrées ..	23
4 Améliorer notre performance	35
Annexes	44





Avant-propos

L'environnement mondial du commerce et du développement poursuit son évolution. De nouveaux acteurs apparaissent, et les modèles de production et de commerce connaissent de profonds changements en raison du transport et des innovations technologiques qui permettent d'augmenter la rapidité et l'efficacité des moyens de production et de distribution des biens et services. La croissance et le développement continuent d'être les facteurs influents de la collaboration internationale et, malgré les nombreux événements tumultueux qui ont secoué le monde en 2014, des progrès réels ont pu être accomplis sur le plan économique et humain dans de nombreux pays et régions en développement. De nombreux objectifs de développement ont largement été atteints, et d'autres sont en bonne voie de l'être.

Le commerce, l'aide et l'investissement ont joué un rôle important dans les transformations de l'environnement que nous avons pu observer depuis la fin de la crise économique mondiale. Développer dans les pays l'ensemble des compétences appropriées, améliorer la compétitivité des PME, encourager l'innovation et garantir l'accès à l'emploi de qualité sera déterminant pour assurer la durabilité et la pérennité de ce changement. Dans le cadre des objectifs de développement durable fixés pour l'après-2015, la croissance économique et le commerce constituent les fondamentaux qui permettront d'éradiquer la pauvreté et de soutenir le développement. Dans l'ensemble, les petites et moyennes entreprises (PME), en tant que foyers d'innovation et générateurs d'emploi, seront la base essentielle de cet effort de développement. L'amélioration de la compétitivité internationale des PME des pays en développement et des économies en transition est la véritable *raison d'être* de l'ITC.

Les actions de soutien entreprises par l'ITC, telles que le partage des connaissances, la construction de capacités productives et la mise en œuvre de solutions intégrées, donnent des résultats. Nous fournissons aux décideurs politiques, au secteur privé et aux organisations d'assistance au commerce et à l'investissement l'assistance technique et la construction de capacités pour les aider à faire des échanges commerciaux un véritable moteur de création d'emplois et de croissance durable. L'évaluation indépendante effectuée récemment par l'ITC a démontré que l'organisation possède une expertise reconnue, qu'elle a une véritable portée et qu'elle a un impact significatif dans ces domaines.



© shutterstock.com

Pour la première fois, l'ITC a établi son Plan stratégique par un processus consultatif public et inclusif auquel ont participé diverses parties prenantes externes et le personnel de l'organisation. Le Plan stratégique 2015-2017 présente les différents facteurs qui, selon nous, vont façonner l'avenir du commerce et des échanges internationaux. Il identifie notre approche dans ce contexte stratégique et souligne nos priorités dans la fourniture de solutions intégrées à nos clients.

Tous nos efforts visent, dans leur fondement, à améliorer la compétitivité internationale des PME. Dans les trois prochaines années, l'ITC sera encore plus active et plus performante. Notre projet est de nous développer afin de répondre aux besoins de nos clients. Pour cela, nous concentrerons notre intervention sur six domaines et renforcerons nos méthodes de travail de manière à hisser nos niveaux de performance et d'efficacité à la hauteur des recommandations figurant dans l'évaluation indépendante de l'ITC, que nous allons nous attacher à appliquer en priorité. Cette stratégie sera déployée à travers des programmes opérationnels détaillés annuels qui constitueront la feuille de route permettant d'atteindre ces objectifs. De plus, compte tenu des changements pouvant avoir lieu au sein de notre environnement commercial, ce plan stratégique évoluera de manière systématique afin que nous puissions répondre aux besoins évolutifs de nos clients et partenaires avec toute la flexibilité requise.

Pour pouvoir transformer notre vision en action, nous aurons besoin de développer des partenariats solides et innovants avec les États membres, le secteur privé et les autres acteurs du commerce international. Nous nous attacherons à renforcer les liens existants et à en établir de nouveaux. Cependant, l'application de cette stratégie dépendra également des ressources à notre disposition : l'évaluation indépendante de l'ITC recommande un financement plus important, plus stable, plus régulier et à plus long terme afin d'accroître l'impact et la durabilité des résultats. Je suis certaine que les bailleurs de fonds actuels et potentiels de l'ITC sauront apprécier les mesures concrètes que nous sommes en train de prendre afin d'améliorer l'efficacité de notre travail, et sauront voir combien nous mettons à profit ces sources de financement. Aujourd'hui, les raisons d'investir dans l'ITC sont plus solides que jamais.

En travaillant pour faire de l'ITC une organisation toujours plus responsable, réactive et génératrice d'impact, nous espérons mettre ce programme en œuvre en étroite collaboration avec tous les acteurs déterminés à promouvoir le commerce pour le bien de tous.

Arancha González
Directrice exécutive du Centre du commerce international



1

**Cadre de notre
stratégie :
Transformation
du monde actuel**





Les objectifs de l'après-2015 semblent mettre davantage l'accent sur le rôle de la croissance économique et du commerce en tant qu'assistance au développement durable

Des changements significatifs se produisent actuellement, qui modifient l'environnement stratégique du Centre du commerce international (*International Trade Centre* - ITC). Les objectifs du millénaire pour le développement étaient parvenus à appeler l'attention de tous sur la réponse à apporter aux besoins des plus pauvres dans le monde. La communauté internationale est désormais sur le point d'établir une nouvelle série d'objectifs de développement pour l'après-2015. Il est vraisemblable que ceux-ci mettront davantage l'accent sur le rôle de la croissance économique et du commerce en tant que soutien du développement durable.

Même si les perspectives économiques s'améliorent, tous les risques n'ont pas disparu, notamment ceux associés au chômage et à l'accroissement des inégalités. Le niveau élevé du chômage et la pénurie d'emplois, chez les jeunes en particulier, mettent en difficulté la cohésion et la stabilité sociales. Les inégalités, notamment dans certains pays, continuent de compromettre le succès économique que connaissent de nombreuses régions.





Évolution de la technologie, croissance de la classe moyenne et un environnement sous tension

L'évolution rapide des technologies est un facteur clé de transformation de l'environnement stratégique de l'ITC. Le démarrage de la « troisième révolution industrielle » en fait partie : l'extension de la diffusion technologique, le développement de nouvelles technologies d'information et de communication, les TIC, les processus tels que la banque mobile, l'impression 3D, l'architecture informatique dématérialisée (*cloud computing*), l'« Internet des objets », et de nouveaux matériaux comme le graphène. Tous ces facteurs sont source de nombreuses opportunités commerciales. Par ailleurs, la baisse des coûts, la puissance et la portée croissante des produits et services Internet permettent aux petites et moyennes entreprises (PME) de créer plus directement des liens avec les consommateurs et les fournisseurs.

Tandis que les pays du Nord font face au vieillissement de leurs populations, les pays du Sud sont des sociétés plus jeunes. Dans l'ensemble, l'expansion de la classe moyenne mondiale génère une demande croissante de produits et services de consommation répondant à des standards de qualité élevée, à plus forte valeur ajoutée et mieux différenciés.

Le changement climatique continuera d'avoir des répercussions partout dans le monde, l'atténuation et l'adaptation constituant un défi important à relever pour les communautés rurales qui dépendent largement de l'agriculture. Le phénomène d'urbanisation croissante reste fort dans la plupart des pays, surtout dans ceux qui sont en voie de développement.





Le programme de développement de l'après-2015 représente, pour la communauté internationale, une opportunité sans précédent de progresser encore davantage dans la voie du multilatéralisme.

Le multilatéralisme a survécu à la crise financière

Les années à venir devraient représenter un tournant décisif pour le commerce international. Malgré de nombreux reculs liés à la crise financière de 2008, le multilatéralisme concernant le commerce et le développement progresse lentement. L'Accord sur la facilitation des échanges conclu lors de la réunion ministérielle de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), tenue à Bali en décembre 2013, et la première Réunion de haut niveau du Partenariat mondial pour une coopération effective en matière de développement, qui a eu lieu en avril 2014 au Mexique, démontrent que les pays sont disposés à partager leurs intérêts communs dans un cadre multilatéral. Néanmoins, la montée du régionalisme favorise la négociation de grands accords régionaux. Si ces accords d'échanges ne sont pas préparés de manière adéquate, des risques pourraient survenir pour les pays exclus des négociations, notamment les plus pauvres.

Le programme de développement de l'après-2015 représente, pour la communauté internationale, une opportunité de progresser encore davantage dans la voie du multilatéralisme. Les Objectifs de développement durable universels représentent de sérieux efforts conjoints vers l'éradication de la pauvreté.

Parallèlement aux objectifs de développement mondial, l'examen quadriennal complet des politiques mené par l'Assemblée générale des Nations Unies sert de cadre de travail à tous les organismes des Nations Unies. Les recommandations politiques centrales de ce rapport incluent : l'importance qui doit être accordée à l'approche axée sur les pays, la nécessité de travailler en étroite collaboration avec les autres entités des Nations Unies et l'accent qui doit être mis sur l'égalité des sexes.



© OMC



L'environnement mondial du commerce

Le commerce international a changé de manière significative au cours des dernières décennies. **Le poids des pays en développement dans l'économie mondiale augmente.** En raison de leurs taux de croissance toujours plus élevés, les grandes économies émergentes vont devenir des marchés et sources de biens, de services et d'investissement toujours plus importants, ce qui permettra aux PME d'accéder aussi bien à la demande des pays en développement qu'à celle des pays développés. Le commerce et la coopération Sud-Sud se développent à la fois en termes de portée et d'échelle. Les économies émergentes représentent également des sources d'investissements et de technologies significatives pour les autres pays en développement. La Chine à elle seule est désormais le partenaire commercial le plus important de l'Afrique, tandis que les échanges entre l'Inde et la Chine ont augmenté de plus de 30 % par an entre 2005 et 2011. Les pays tels que la Corée du Sud, la Turquie et le Mexique deviennent des acteurs prédominants de l'axe Sud-Sud. Les grandes économies émergentes sont celles qui alimentent le plus la croissance du commerce intrarégional, surtout en Asie. Toutefois, le commerce Sud-Sud au sein de certaines régions n'a pas encore atteint son potentiel maximal de développement. Les échanges au sein du continent africain entre les États arabes et au sein de la région des Caraïbes restent peu élevés, illustrant la nécessité de surmonter les obstacles intrarégionaux freinant les échanges.

A présent, les produits proviennent rarement d'un lieu unique : **le commerce dans le monde s'est converti en un processus de décomposition de tâches constituant les segments de chaînes de valeur interconnectées mais exécutées dans des pays différents.** Ce découpage de la production est stimulé par l'innovation technologique et des coûts de transport et de communication en baisse. L'analyse des chaînes de valeur, aussi bien régionales que mondiales, illustre les opportunités





significatives offertes aux entreprises des pays en développement de se spécialiser dans la production de produits entrants ou de biens intermédiaires et de déplacer la chaîne de valeur vers le haut en ajoutant plus de valeur au niveau national. La concentration des chaînes de valeur au sein de quelques sociétés multinationales peut également poser des difficultés aux pays en développement. Ces pays orientent de plus en plus le développement de leur industrialisation vers une combinaison des secteurs agroalimentaire, manufacturier et des services afin de développer la croissance et l'emploi. Cette évolution vers un système de chaînes de valeur rend plus floue la distinction entre commerce et investissement.

Les services sous-tendent chaque partie du processus de production, depuis la recherche et développement jusqu'à la promotion en passant par le design, l'ingénierie, le financement, le transport, la distribution et la stratégie de marque. Les services contribuent grandement à la différenciation de marché, à l'ajout de valeur et à l'innovation des processus de production modernes, et deviennent des facteurs encore plus importants qui contribuent à augmenter la compétitivité des entreprises au-delà du secteur des services. Le tourisme peut devenir une forme d'exportation de services à forte valeur ajoutée et générer une importante demande en biens et services au sein d'une économie. En particulier, le secteur des services revêt une grande importance pour les pays en développement enclavés et les îles de petite taille car il peut surmonter les contraintes géographiques.

Les tarifs douaniers ont diminué de manière significative au cours des vingt dernières années. Cependant, **les mesures non tarifaires** (MNT), telles que les réglementations relatives aux normes sanitaires et aux normes de sécurité et de qualité, **restent, pour les entreprises, un obstacle majeur pour échanger leurs biens et services au-delà des frontières de leurs pays**. L'enquête conduite par l'ITC en 2013 sur les PME des pays en développement a révélé que 70 % des exportateurs et des importateurs souffrent des lourdes contraintes de mesures non tarifaires.



Le développement de la compétitivité des PME sur les marchés internationaux n'est pas considéré comme une fin en soi mais comme l'occasion de créer des emplois décents, d'améliorer les compétences et de favoriser l'autonomie économique des femmes et des jeunes.





D'ici 2030, le secteur privé, qui comprend les PME, créera probablement 90 % des 500 millions de nouveaux emplois jugés nécessaires pour répondre à la croissance de la population mondiale.

Rôle croissant des PME en tant qu'éléments de propagation des bienfaits du commerce

Les PME jouent un rôle important dans chaque économie. Les PME performantes alimentent la croissance économique, augmentent la demande de travailleurs et contribuent à élever les niveaux de vie. D'ici 2030, le secteur privé, qui comprend les PME, créera probablement 90 % des 500 millions de nouveaux emplois jugés nécessaires pour que la croissance de la population mondiale et les taux de chômage soient à peu près équilibrés. L'adaptabilité des PME peut leur permettre de devenir de véritables agents innovateurs ; grâce à leur agilité, elles sont bien placées pour tirer parti de nouvelles opportunités. L'importance croissante des chaînes de valeur régionales et mondiales du commerce international fournit de telles opportunités. Les PME peuvent augmenter leurs exportations en s'intégrant dans la chaîne de valeur en tant que fournisseurs de biens et de services intermédiaires. Les PME, y compris les micro-entreprises, peuvent désormais s'engager dans le flux des échanges sans être nécessairement compétentes dans tous les aspects de la production d'un produit final. Afin de profiter des opportunités offertes par les chaînes de valeur, les PME des pays en développement doivent améliorer leur compétitivité internationale. Dans le cadre de leur croissance, elles se trouvent confrontées à des contraintes particulières, telles que la limitation de leurs compétences et l'accès au crédit. Ces contraintes se font encore plus ressentir au niveau des entreprises dirigées par des femmes.

Un environnement commercial favorable constitué de fournisseurs de services compétitifs et efficaces ainsi que d'institutions d'appui au commerce et à l'investissement performantes contribue à la croissance des PME et au développement de leurs activités d'import-export. Tout comme le monde des affaires, le monde des institutions d'assistance au commerce évolue et s'élargit afin d'intégrer le commerce, l'investissement et d'autres domaines de développement d'activités commerciales. Une grande palette d'organisations d'assistance aux entreprises joue de plus en plus un rôle vital pour accroître la compétitivité des PME sur les marchés internationaux. Ces organisations fournissent aux sociétés des solutions plus larges, souvent sur mesure, pour encourager leurs aspirations internationales. Tout comme leurs clients, à savoir les PME, ces organisations sont constamment obligées d'innover pour rester performantes dans un environnement commercial dynamique.

Le développement du commerce devrait graduellement permettre d'atteindre des objectifs plus généraux

De plus en plus, le développement de la compétitivité internationale des PME n'est pas considéré comme une fin en soi mais comme l'occasion de créer des emplois décents, d'améliorer les compétences et d'offrir des opportunités aux femmes et aux jeunes. C'est également l'occasion de résoudre les problématiques de développement durable dans les processus de commerce et de production en mettant l'accent sur les ressources durables et l'adaptation au changement climatique, ainsi que d'enrayer la perte de biodiversité en combinant la nécessité de protéger les espèces en voie de disparition avec le besoin de générer des opportunités économiques pour les communautés rurales.



*Un environnement commercial favorable
constitué de fournisseurs compétitifs et
d'institutions d'assistance performantes contribue
à la croissance des PME et au développement
du commerce.*



Le secteur privé va jouer un rôle de plus en plus important, non seulement en tant que marchés mais également en tant qu'investisseur et fournisseur de services d'assistance technique, en partenariat avec le secteur public.

L'Aide pour le commerce : une plateforme de partenariat

L'évolution des tendances en matière d'aide officielle au développement au cours des dernières années a conduit à allouer plus de ressources au développement économique en général et au commerce en particulier. En effet, depuis sa création lors de la Réunion ministérielle de l'OMC qui s'est tenue à Hong Kong en décembre 2005, 40 milliards de dollars ont été annuellement versés à l'Aide pour le commerce (*Aid for Trade*). Cette initiative revêt toute son importance en tant que moyen de pallier aux faiblesses des marchés. Cependant, le secteur privé va jouer un rôle de plus en plus important, non seulement sur les marchés mais également en tant qu'investisseur et fournisseur de services d'assistance technique, en partenariat avec le secteur public.

Les partenariats entre les secteurs public et privé sont de plus en plus basés sur des approches innovantes, telles que la « création de valeur partagée », qui permet à la prospérité des entreprises de générer une évolution sociale positive, et l'« investissement d'impact », qui vise à réaliser des progrès sociaux et environnementaux dans le sillage de la prospérité financière des entreprises. Il semble que la pression des donateurs pour renforcer la transparence, pour une bonne gouvernance et pour des résultats tangibles par les partenaires à la fois privés et publics va s'accroître car les donateurs attendent un retour sur leurs contributions versées au titre de l'Aide pour le commerce.



2

**Notre mission,
notre rôle,
nos objectifs et
notre approche**





Notre mission

Favoriser une croissance et un développement inclusifs et durables par le développement des échanges internationaux et du commerce.

Notre rôle - En quoi l'ITC est unique

La mission que lui ont conjointement assignée l'ONU et l'OMC

Mandatée à la fois par les Nations Unies et l'OMC, l'ITC est la seule agence multilatérale qui se consacre entièrement à soutenir l'internationalisation des PME. La mission dont l'ont investi conjointement ces deux organisations est d'associer le développement d'opportunités commerciales à la volonté de créer un développement durable.

Universalité de ses membres et impartialité

Tous les membres des Nations Unies et de l'OMC sont des membres gouvernants de l'ITC. L'organisation a pour objet de fournir de manière objective et impartiale une assistance technique aux PME afin de les aider dans leur processus d'internationalisation.

Une vaste expérience en matière de collaboration avec les gouvernements, les institutions d'appui au commerce et à l'investissement (IAC) et les PME, pour promouvoir les échanges.

L'ITC possède une solide expérience dans la connexion des entreprises des pays en développement aux chaînes de valeurs, l'établissement de liens commerciaux durables et la génération de résultats positifs de développement. L'ITC se distingue par ses solutions intégrées en créant des capacités institutionnelles, d'encadrement et d'entrepreneuriat simultanément au niveau des gouvernements, des institutions et des entreprises.





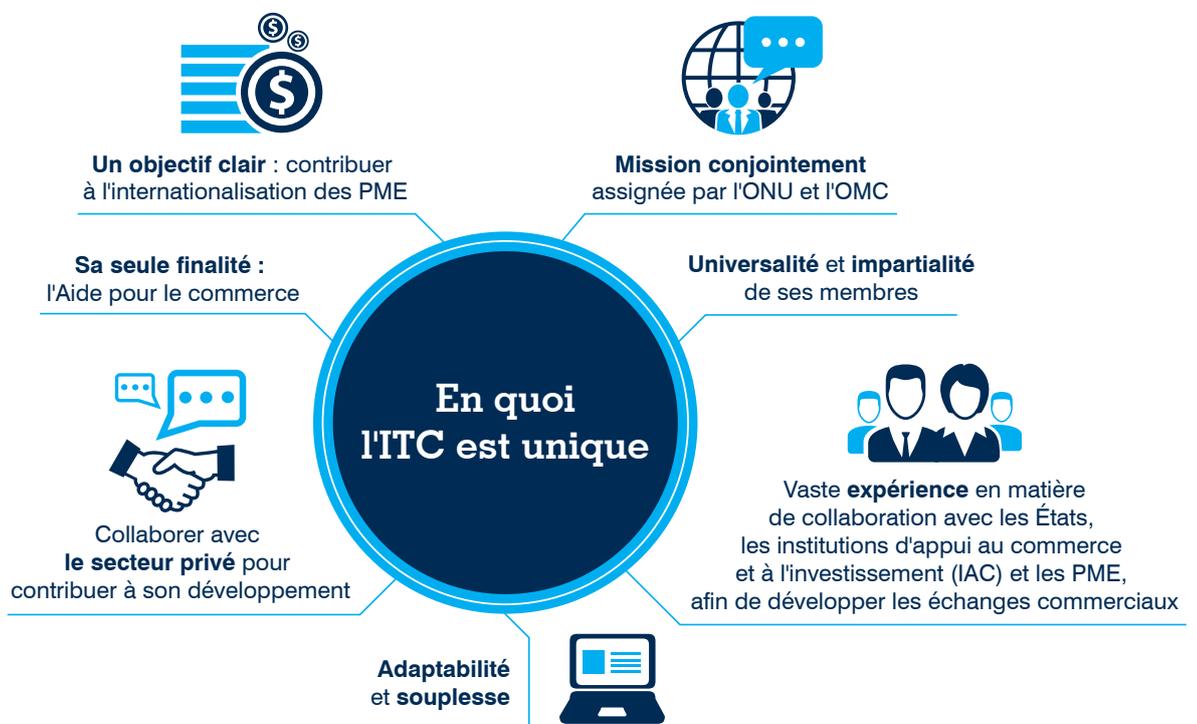
© shutterstock.com

Un objectif clair : contribuer à l'internationalisation des PME

L'objectif principal de l'ITC est d'aider les PME à réussir sur les marchés internationaux. Forte de plus de 50 années de collaboration avec les PME, l'ITC connaît bien les besoins particuliers des PME, y compris ceux des entreprises gérées par des femmes, et possède une vaste expérience en matière d'aide à l'amélioration de la compétitivité internationale et à la pénétration des marchés étrangers.

Une seule finalité : l'Aide pour le commerce

Tout le travail de l'ITC porte sur l'Aide pour le commerce, une initiative qui aide les pays en développement à construire des capacités et une infrastructure en relation avec l'activité commerciale, pour développer les opportunités d'échanges.





© shutterstock.com

Collaborer avec le secteur privé pour contribuer à son développement.

L'ITC regroupe les acteurs des secteurs public et privé pour construire de manière conjointe un environnement commercial propice. L'ITC collabore également avec le secteur privé afin de l'aider à développer ses capacités en tant qu'acheteur, investisseur et fournisseur d'assistance technique.

Adaptabilité et souplesse

Grâce à la taille relativement petite de son organisation, l'ITC est capable d'élaborer rapidement une approche basée sur les informations et perspectives que lui fournissent ses clients bénéficiaires et partenaires. Cette flexibilité nous permet de nous adapter aux besoins évolutifs de nos clients, qui sont confrontés à un environnement international dynamique se développant à un rythme soutenu.

Nos objectifs

Pour remplir sa mission, l'ITC poursuivra au cours de la période 2015-2017 les objectifs suivants :

- Renforcer **l'intégration de l'activité commerciale** des pays en développement et des économies en transition au sein de l'économie mondiale ;
- Améliorer **la performance des institutions d'appui au commerce** et à l'investissement en faveur des PME ;
- Améliorer **la compétitivité internationale des PME**.



© shutterstock.com



Notre approche

Afin de remplir sa mission dans un environnement commercial dynamique, l'ITC se doit de continuer d'évoluer afin de conserver sa raison d'être et de se maintenir à la pointe du développement des échanges commerciaux internationaux. Pour atteindre ces objectifs à l'horizon 2017, l'ITC sera :



Innovante : l'ITC s'attachera encore plus à proposer, à la place de produits, des solutions intégrant l'évaluation d'impact adaptées aux besoins des clients. L'organisation introduira également des processus innovants pour améliorer sa capacité à rentabiliser le mieux possible les financements reçus.



Réactive : en tant qu'organisation des Nations Unies et de l'OMC, l'ITC a pour mission universelle de répondre aux demandes d'assistance en matière de promotion de la compétitivité des PME par le biais du développement des échanges internationaux. Notre organisation continuera de privilégier les pays aux économies les plus fragiles, à savoir : les pays les moins développés (PMD), les pays enclavés en développement (PEDE), les petits États insulaires en développement (PEID), les pays d'Afrique subsaharienne, les États sortant d'un conflit et les économies les plus petites et les plus précaires. L'ITC travaillera également en étroite collaboration avec les pays à revenus intermédiaires et les pays développés en tant que partenaires dans le cadre d'initiatives visant à aider les pays moins développés, également en tant que pays bénéficiaires de dispositions d'accords sur les coûts différenciés. L'ITC concentrera ses efforts sur la création d'emplois pour les jeunes et l'autonomie économique des femmes.



Attentive à tenir compte des conditions du marché : l'ITC profitera des opportunités offertes par les marchés internationaux pour piloter le développement de secteurs d'activités dans les régions et pays concernés. À travers cette approche, l'ITC aidera des groupes d'entreprises et d'établissements à se connecter aux chaînes de valeur internationales afin de créer des emplois décents et de promouvoir un développement durable.



Un partenaire : l'ITC conclura des partenariats stratégiques avec un réseau d'intervenants multiples - États, secteur privé, fondations, universités, autres organisations internationales concernées, économies émergentes, donateurs, institutions d'appui au commerce et autres acteurs - afin de promouvoir *le commerce pour le bien de tous*.

Notre démarche pour générer le commerce pour le bien de tous

L'objectif essentiel de l'ITC est d'aider les PME des pays en développement à rivaliser avec leurs concurrents sur les marchés internationaux en intervenant simultanément à deux niveaux : celui de l'environnement politique et réglementaire, et celui de l'« effet multiplicateur » institutionnel et des fournisseurs de services. En renforçant le niveau de savoir-faire en matière de développement commercial atteint par les institutions nationales actuelles, l'ITC encourage ces pays à créer et s'approprier des solutions commerciales exclusives.

Le travail de l'ITC pour générer le commerce pour le bien de tous est basé sur la compréhension des besoins des clients à travers une interaction régulière avec ces derniers à plusieurs niveaux, notamment politique, institutionnel et corporatif, et aussi par le biais de sondages réalisés auprès de clients ou au sujet des MNT. Cette démarche doit être également accompagnée de conseils et de méthodologies de conception de projets solides, et d'un programme spécialement établi pour évaluer et améliorer la performance des institutions d'appui au commerce et à l'investissement (IAC).

L'ITC se doit de continuer d'évoluer afin de conserver son influence et de se maintenir à la pointe du développement des échanges internationaux et du commerce.



3

**Notre réponse :
des solutions
intégrées**

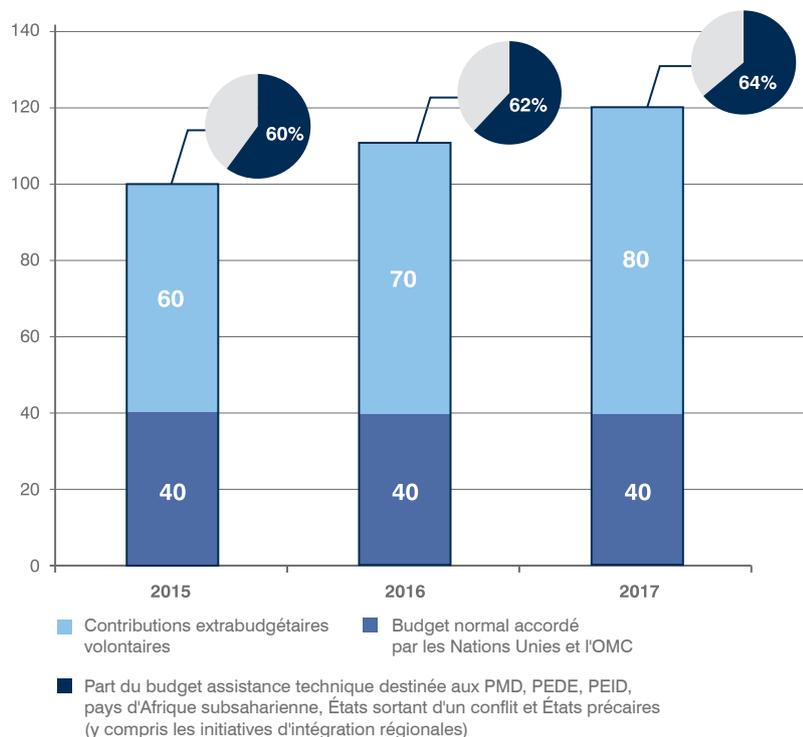




Afin de répondre de manière efficace à la demande accrue dont ses services font l'objet, l'ITC va améliorer sa productivité, sa performance et la qualité de ses services en travaillant plus et mieux.

Planification du budget de l'ITC

Millions de dollars US



Développer nos activités pour répondre à la demande

Deux facteurs ont contribué à l'augmentation de la demande des services offerts par l'ITC. Les leçons tirées de la récente crise économique ont mis en évidence l'importance du commerce international et de l'investissement comme catalyseur d'une croissance économique durable sur le plan budgétaire et facteur de création d'emplois décents. En outre, les pays en développement profitent du développement des PME pour créer des emplois pour les jeunes et accélérer l'émancipation économique des femmes.

Afin de répondre de manière efficace à la demande accrue dont ses services font l'objet, l'ITC va améliorer sa productivité, sa performance et la qualité de ses services en travaillant plus et mieux.

Comme l'évaluation indépendante effectuée en 2013-2014 l'a souligné, la capacité de l'ITC à satisfaire la demande croissante de ses clients va requérir des fonds supplémentaires de manière plus constante et régulière. Réussir ce défi dépend largement de la disposition des mécènes de l'ITC à augmenter le financement direct de l'organisation, tout en mettant à profit les fonds investis de manière décentralisée dans Aide pour le commerce et dans les initiatives de l'ITC à travers leur soutien à d'autres agences multilatérales. Il est probable que les pays émergents s'engagent à soutenir le développement du commerce dans les pays pauvres en collaborant avec l'ITC par des contributions financières au Fonds d'affectation spéciale de l'ITC.





Par ailleurs, l'ITC cherchera à étendre ses partenariats, les acteurs du secteur privé offrant des marchés potentiels aux PME des pays en développement et fournissant ses expertises et financements.

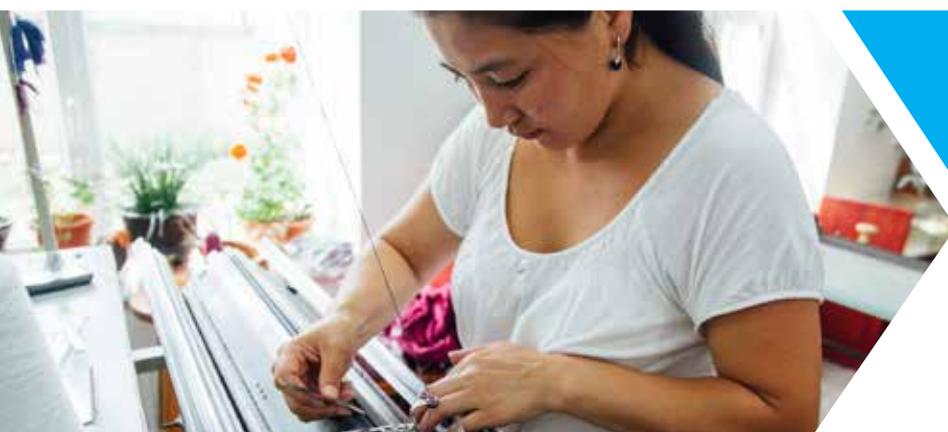
Sur la base du cadre stratégique actuel, l'ITC a développé un scénario de croissance pour 2015-2017. Le budget accordé par les Nations Unies et l'OMC devrait rester inchangé au cours des trois années à venir. Par conséquent, la croissance des activités de l'ITC ne pourra s'effectuer que grâce à des fonds extra budgétaires. Les objectifs de montants illustrés sur le graphique ci-dessus, ainsi que les chiffres indiqués dans cette section, sont basés sur les montants estimés des ressources futures. L'ITC s'engage à agir encore davantage si elle venait à bénéficier de plus de ressources.

Nos six domaines d'intervention

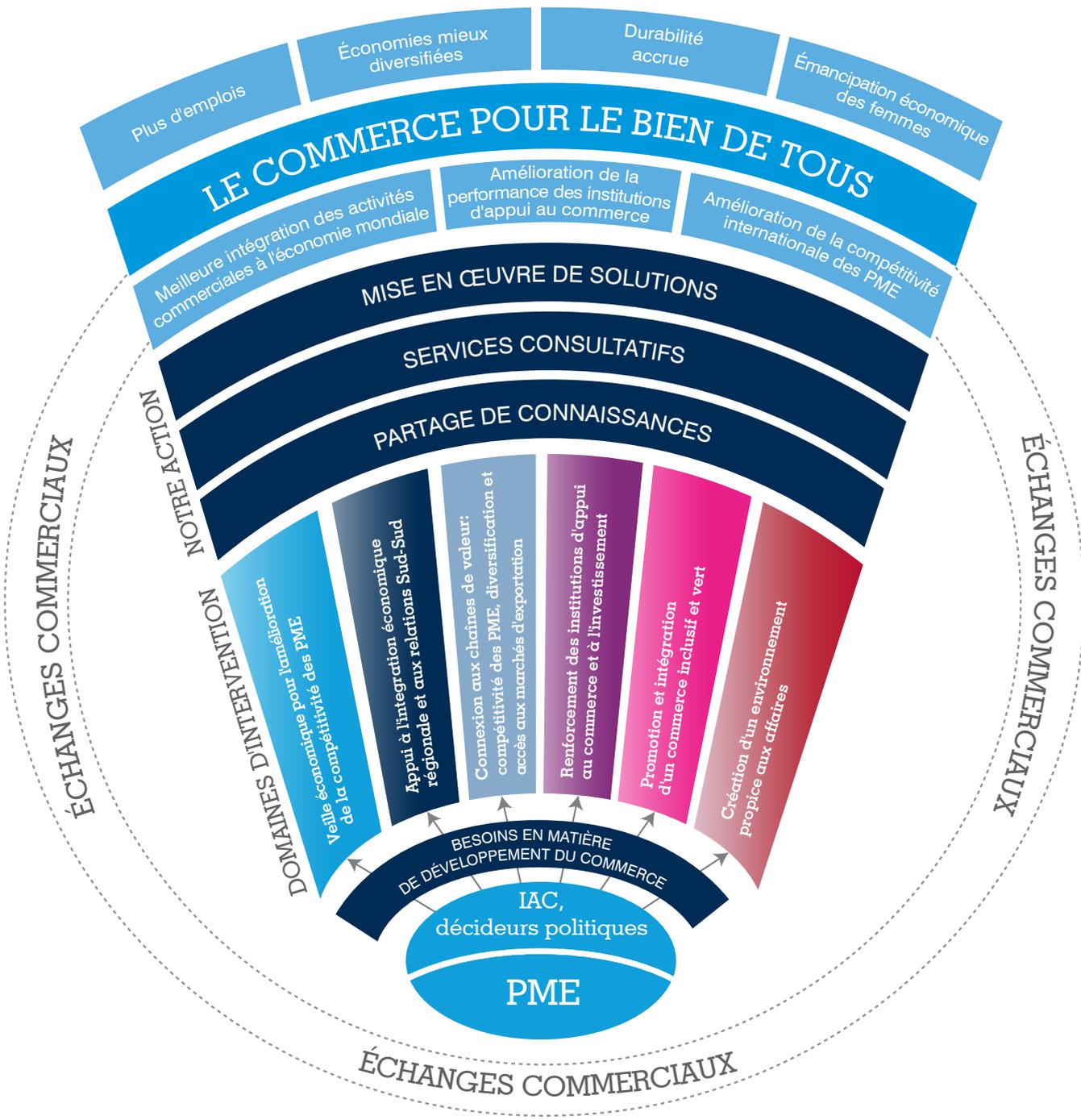
L'ITC développera ses activités afin de répondre à la demande de manière ciblée dans les domaines qu'elle maîtrise le mieux et où elle peut créer de la valeur. Pour être efficace et éviter de se limiter à quelques disciplines, l'organisation s'attachera à développer ses solutions intégrées autour d'un axe central d'intervention composé des six domaines suivants. Ceux-ci représentent un ensemble cohérent d'interventions auxquelles correspondent des programmes adaptés et des solutions personnalisées en fonction des besoins spécifiques du client. Tous les programmes développés dans ces six domaines d'intervention contribueront aux résultats corporatifs de l'ITC, tels ceux figurant dans le cadre de travail stratégique de l'organisation approuvé par les Nations Unies¹ (voir Annexe I).

Ce plan stratégique met en évidence les nouveaux programmes et les nouvelles priorités au sein des six domaines d'intervention de l'ITC. Les plans opérationnels annuels détailleront tous les projets et programmes que l'ITC réalisera afin de générer le commerce pour le bien de tous.

Remarque : la réalisation des projets indiqués dépend des sources de financement disponibles.



¹ Le Comité du programme et de la coordination des Nations Unies.





I Veille économique pour l'amélioration de la compétitivité des PME

La veille commerciale et économique est cruciale pour la réussite d'une entreprise sur les marchés internationaux. Depuis sa création en 1964, l'ITC s'est toujours attachée à fournir aux entreprises les informations sur le marché les plus précieuses, afin de les aider à perfectionner leur processus de prise de décision. Ce travail restera à l'avenir une priorité pour l'ITC.

L'ITC continuera d'investir pour perfectionner et moderniser sa gamme de biens publics mondiaux, y compris les outils proposés sur son site Internet afin de promouvoir la transparence dans les échanges et d'aider les sociétés en matière de prises de décisions. L'organisation s'assurera à cette fin que ses outils soient actualisés, fiables et accessibles à tous. L'ITC s'efforcera de rendre plus transparentes les normes et exigences du secteur privé et aidera les PME à les satisfaire. L'ITC collaborera étroitement avec les institutions d'appui au commerce et à l'investissement pour les aider à développer des solutions intelligentes sur mesure et orientées vers l'avenir permettant d'aider les clients à utiliser au mieux les informations reçues dans le cadre de leur activité. Cela inclut une gamme de services de veille économique compétitive et de développement de capacités axées sur les exigences d'accès au marché liées aux normes volontaires du secteur privé. L'ITC intensifiera son programme relatif aux mesures non tarifaires pour identifier et comprendre la nature des obstacles au commerce existants dans les pays clients, ainsi que pour proposer à ses partenaires des politiques fondées sur des éléments concrets et des améliorations réglementaires. Le programme relatif aux mesures non tarifaires, qui a été élargi, se focalisera également sur les obstacles au commerce des services, et mettra au point un service Internet appelé « mécanisme d'alerte d'obstacles au commerce » pour aller au-delà de la simple identification des mesures non tarifaires et traiter ces problèmes à travers un dialogue entre les secteurs public et privé.

L'ITC s'attachera également à appliquer les données économiques et commerciales acquises aux solutions élaborées pour améliorer la compétitivité internationale des PME dans les pays en développement.

L'ITC lancera une série de publications ayant trait aux principaux thèmes de la compétitivité internationale des PME, ce sur la base de sa connaissance concrète du secteur privé.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ATTENDUS

- Lancer et déployer un programme de veille économique compétitive
- Ne plus se focaliser simplement sur l'identification des normes du secteur privé mais aider également les PME à les satisfaire
- Étendre le programme des MNT pour lever les barrières commerciales dans le secteur des services
- Rendre opérationnels les sondages sur les MNT, notamment via des mécanismes d'alerte Internet
- Publier un rapport annuel sur les questions relatives à la compétitivité des PME



2 Appui à l'intégration économique régionale et aux relations Sud-Sud

Les marchés émergents ont joué un rôle phare dans la croissance économique mondiale au cours de ces dernières années, et sont des marchés de plus en plus importants pour les biens intermédiaires et produits finis en provenance d'autres pays en développement. Ils jouent également un rôle important en tant que sources d'investissements étrangers directs ; les technologies s'y développent aussi. Nous avons également pu observer au cours de la dernière décennie un rythme accru d'intégration économique régionale dans toutes les régions du monde, ce qui offre de nouvelles opportunités aux entreprises des pays à faible revenu.

Afin d'accroître les échanges Sud-Sud, l'ITC travaillera de concert avec des économies émergentes comme l'Inde, la Chine, le Brésil, la Turquie et autres pour promouvoir les échanges à valeur ajoutée, l'investissement et le transfert de technologies sur ces marchés et dans d'autres pays en développement, y compris les PMD. L'ITC aidera en particulier des entreprises de pays à faible revenu à intégrer les chaînes de valeur formées par les sociétés des marchés émergents.

L'organisation se fondera sur sa réussite dans la promotion de l'intégration économique régionale en Afrique, en mettant en œuvre un nouveau programme en partenariat avec les communautés économiques régionales et l'Union Africaine. L'ITC : (i) identifiera les secteurs prioritaires qui présentent un potentiel pour le commerce régional et analysera les discontinuités de leurs chaînes de valeur, (ii) comblera ces lacunes en renforçant les services de soutien commercial correspondants fournis par les IAC et en regroupant les ressources et l'expertise disponibles dans ces régions, et (iii) promouvra la représentation des entreprises au sein du processus d'intégration régionale en travaillant avec des organisations commerciales régionales pour obtenir une meilleure cohérence des politiques et réglementations relatives au commerce régional et national. Les nouveaux services de facilitation pour le commerce permettant d'améliorer la gestion transfrontalière, de réduire les coûts des échanges commerciaux et de développer la capacité des entreprises du secteur privé à satisfaire les exigences douanières constitueront une part significative du soutien que l'ITC apportera à ses clients en matière d'intégration économique régionale. L'ITC collaborera également avec d'autres régions du monde pour mettre en place des programmes visant à renforcer leur intégration économique.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ATTENDUS

Au cours de la période d'application du Plan stratégique, l'ITC mettra en œuvre les nouveaux programmes d'assistance et établira les liens Sud-Sud suivants :

- Le programme d'assistance aux préférences commerciales de l'Inde pour l'Afrique (Supporting India's Trade Preferences for Africa, SITA)
- Chine – Programme pour le Sud-Est asiatique
- Programme pour stimuler le commerce intra-africain en collaboration avec l'Union Africaine
- Programme d'assistance au commerce intra-arabe
- Programme d'assistance au commerce intra régional en Amérique centrale





Logo of the Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries of Cambodia, featuring a triangle with a red border and a white interior, containing a stylized figure.

3

Connexion aux chaînes de valeur: compétitivité des PME, diversification et accès aux marchés d'exportation

Le besoin de générer une croissance durable et des emplois décents par le biais du commerce continue d'être un objectif politique important pour de nombreux pays en développement. En effet, 80 % du commerce mondial s'opère à travers des chaînes de valeur et environ 60 % des marchandises échangées dans le monde sont des biens intermédiaires. L'intégration des PME des pays en développement aux chaînes de valeur leur permet de participer au commerce mondial. Ces chaînes de valeur représentent également des circuits économiques importants pour les petits acteurs dans les communautés rurales. Les IAC fournissent aux PME des services d'assistance indispensables pour faciliter leur intégration dans ces chaînes de valeur et les encourager à déplacer la chaîne de valeur vers le haut.

Les PME doivent faire preuve d'innovation, d'adaptabilité et d'agilité pour rivaliser avec leurs concurrents internationaux. Pour de nombreuses PME de pays en développement et pour les institutions qui les assistent, cela revient à adopter une autre manière de travailler. L'ITC continuera d'apporter son assistance aux pays en développement pour définir des stratégies commerciales permettant aux PME d'effectuer les transformations nécessaires pour qu'elles deviennent compétitives à l'échelle internationale, et faciliter ainsi la croissance et la création d'emplois.

L'ITC révisera et lancera son Programme de renforcement au commerce en valeur ajoutée en offrant des solutions intégrales permettant aux PME de proposer une offre différenciée à valeur ajoutée et de surmonter les difficultés d'accès aux marchés liées à la production et à la logistique. Par nature, les solutions proposées par le programme sont modulables et adaptées aux besoins spécifiques du client. Les principaux éléments du programme portent sur :

- **La logistique et la chaîne d'approvisionnement** : satisfaire les exigences posées par les clients en termes de produits et services par une exécution efficace et performante de la gestion de la production, de l'opérationnel, des achats, de l'approvisionnement en matériaux et de la gestion des stocks, ainsi qu'en termes de logistique interne et externe (en amont et en aval).
- **Le marketing pour l'exportation** : concevoir des services différenciés à partir de techniques de marketing, de stratégie de marque, d'innovation de produits et services et de conception d'emballages.
- **Répondre aux exigences techniques et qualitatives** : respecter les normes et réglementations techniques et les mesures sanitaires et phytosanitaires, organiser les services après-vente et obtenir une certification internationalement reconnue.
- **Promouvoir les relations de marché**: communiquer avec les clients actuels et potentiels par des campagnes de promotion, identifier des filières de distribution et des modes de pénétration sur les marchés étrangers appropriés, détecter les opportunités de ventes et conclure des contrats, et développer des partenariats avec des entreprises de grande taille pour devenir l'un de leurs fournisseurs. Les solutions et plateformes électroniques jouent un rôle important dans le développement de liens avec les marchés.

Cette approche intégrée se concentrera sur les secteurs prioritaires, y compris l'agroalimentaire, les services (tourisme inclus) et l'industrie manufacturière légère. Dans le cadre du développement des secteurs, l'organisation applique une approche orientée vers les marchés en mettant l'accent sur la diversification, en améliorant les liens entre les segments des chaînes de valeur mondiales et régionales à haute valeur ajoutée et en encourageant l'investissement.



PRINCIPAUX RÉSULTATS ATTENDUS

- Repenser et déployer le programme de renforcement au commerce en valeur ajoutée qui comprendra notamment des initiatives pour le secteur du tourisme
- Lancer et appliquer un programme de solutions électroniques permettant de connecter les entreprises aux marchés

4 Renforcement des institutions d'appui au commerce et à l'investissement

Pour générer le commerce pour le bien de tous, l'ITC dépend d'un réseau d'IAC bénéficiant à la fois du travail de l'organisme et d'accords de partenariats établis, qui fournissent des services visant à améliorer la compétitivité internationale des PME. Les IAC sont des organisations qui soutiennent l'activité économique, telles que les organisations de promotion du commerce, les chambres de commerce, les associations sectorielles, les agences de développement d'entreprises, les organisations pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement, etc.

L'amélioration des performances des institutions d'appui au commerce et à l'investissement pour fournir aux PME des services plus efficaces et plus appropriés reste une des pierres angulaires de la mission de l'ITC. À travers le programme R-DAR: Réponses en diagnostique et amélioration des résultats, l'ITC évaluera l'efficacité organisationnelle des IAC par rapport aux bonnes pratiques d'organisations comparables, et conseillera ces établissements sur la manière d'améliorer la performance de leur personnel d'encadrement, la gestion de leurs activités et la prestation des services qu'elles fournissent à travers des plans d'amélioration de la performance pluriannuels personnalisés et complets. Dans le cadre de ce programme, l'ITC s'attachera également à aider les IAC à mesurer les résultats de leurs activités pour adopter les mesures correctives qui s'imposent. L'ITC continuera de collaborer avec les IAC au niveau national et régional, en particulier dans les PMD, pour augmenter leur aptitude à formuler et à gérer des programmes de développement d'échanges commerciaux. Implanter une spécificité pays au sein des institutions locales contribue au maintien des résultats sur le long terme.

Les organisations faitières des industries de services regroupent des associations de services autour de partenariats et disposent de feuilles de route précises afin de développer une démarche cohérente dans le secteur des services et de faciliter la croissance de cette industrie. L'ITC soutiendra la création ou renforcement des associations sectorielles de services en qualité d'IAC spécialisées pour favoriser la croissance, attirer l'investissement et développer les échanges commerciaux au sein de cette industrie.



Compte tenu de l'importance des chaînes de valeur du commerce international, l'ITC se focalisera de plus en plus sur l'aide en faveur des IAC et travaillera avec des prestataires de services aux entreprises pour faciliter la participation efficace des PME aux chaînes de valeur. Cela inclut les services de promotion de l'investissement.

L'expansion constatée du rôle des IAC, depuis la promotion pour l'exportation jusqu'au développement commercial international en passant par la facilitation d'investissements, ouvre la possibilité d'une plus grande coopération entre les institutions d'appui au commerce des différents pays. L'ITC augmentera ses efforts pour promouvoir et activer ses réseaux régionaux et internationaux et autres structures de coopération entre les IAC de plusieurs pays, y compris le développement des relations d'affaires Sud-Sud.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ATTENDUS

- Aider 40 IAC à améliorer leurs opérations dans le cadre du programme R-DAR : Réponses en diagnostique et amélioration des résultats
- Renforcer les associations sectorielles de services à travers un programme de développement du commerce des services
- Promouvoir les réseaux d'IAC, y compris ceux de l'axe Sud-Sud



5 Promotion et intégration d'un commerce inclusif et vert

L'augmentation des échanges commerciaux ne suffit pas à améliorer les moyens de subsistance de la population. Les bénéficiaires du développement du commerce n'atteignent pas nécessairement les catégories de populations les plus vulnérables tels que les femmes, les jeunes ou les communautés marginalisées, et des dépenses supplémentaires doivent donc être destinées à l'environnement. L'ITC collabore avec ses clients pour intégrer à l'ensemble des programmes de développement du commerce des objectifs de développement durable, tout en se concentrant sur les initiatives guidées par la demande en la matière. L'ITC maintiendra ses programmes spécifiques visant à favoriser l'autonomie des femmes sur le plan économique, l'entrepreneuriat des jeunes, l'intégration des communautés défavorisées aux chaînes de valeur et le commerce vert. L'organisation s'appuiera sur ses partenariats et exploitera les bénéfices obtenus à travers la valeur partagée et l'investissement d'impact pour allier bénéficiaires sur le plan social et environnemental et rendements financiers. L'ITC intégrera également dans l'ensemble de ses programmes des objectifs relatifs à la pérennité de l'environnement et à l'égalité homme-femme.

En matière d'environnement durable, l'organisation se concentrera davantage sur la durabilité des sources d'approvisionnement en traitant les questions de MNT liées à l'environnement, en œuvrant pour limiter les conséquences climatiques sur l'environnement et le rôle des échanges commerciaux sur les phénomènes d'atténuation et d'adaptation, et en tâchant d'enrayer la perte de la biodiversité résultant du commerce.

Le Programme de renforcement de la participation des communautés défavorisées au commerce vise à réduire la pauvreté dans le monde en renforçant les capacités d'exportation des micro-entrepreneurs, entreprises sociales, nouveaux créateurs et entrepreneurs des pays en développement par le biais d'un modèle de commerce inclusif leur permettant d'établir des liens avec les acheteurs internationaux et d'accéder à la chaîne de valeur de la mode éthique. L'organisation étendra son programme à de nouveaux pays clients et intégrera au sein de celui-ci des acheteurs en provenance de nouveaux marchés. L'ITC recherchera pour ce programme des fonds destinés à l'investissement d'impact.

Dans le cadre du travail qu'il effectue dans les pays en développement, l'ITC se concentre en priorité sur l'émancipation économique des femmes, celles-ci possédant près de 40 % du total des PME. L'ITC continuera de renforcer son programme de renforcement du rôle des femmes dans le commerce en collaborant directement avec les femmes entrepreneures et les IAC au sein de chaînes de valeur sélectionnées, pour les aider à tirer profit des opportunités offertes par le commerce international. Il continuera également d'intégrer la question de l'égalité homme-femme dans tous ses travaux.

L'ITC a lancé en 2014 le programme d'appui Jeunesse et Commerce avec une initiative pilote au Maroc destinée à l'entrepreneuriat et aux pépinières d'entreprises chez les jeunes. Les leçons tirées de l'expérience pilote seront utilisées pour affiner le programme et pour le proroger en 2015.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ATTENDUS

- Commerce et environnement : étendre les initiatives d'atténuation et d'adaptation pour la biodiversité et le carbone à d'autres pays
- Les communautés défavorisées et le commerce : étendre le programme à de nouvelles régions
- Jeunesse et Commerce : étendre le programme à de nouvelles régions
- Les femmes et le commerce : doubler le volume des exportations réalisées par les femmes entrepreneures par rapport à la base de départ entrepreneurs against the baseline



6

Création d'un environnement propice aux affaires

Les choix politiques et réglementaires ont un impact significatif sur la compétitivité des PME et jouent un rôle primordial dans la capacité des PME à se relier aux chaînes de valeur. L'ITC assiste les pays en développement en favorisant un environnement propice à la croissance des échanges. Pour ce faire, elle œuvre à faciliter l'inclusion de la perspective du secteur privé dans le processus d'élaboration des politiques. L'organisation contribue à l'institutionnalisation d'un dialogue entre secteurs public et privé pour définir une stratégie et des politiques tant au niveau national que régional.

Dans le cadre des efforts déployés pour soutenir le développement des économies qui génèrent la croissance du niveau de bien-être, il est proposé de promouvoir les conditions nationales qui permettent aux entreprises de pénétrer sur les marchés internationaux et d'augmenter leur compétitivité. L'ITC assiste les pays en développement partenaires dans les choix stratégiques qu'ils doivent effectuer, notamment en termes de capacités productives, d'environnement de leur activité et de marchés, ce dans un environnement commercial international de plus en plus complexe. L'ITC contribue, en partenariat avec les décideurs politiques, les institutions d'appui au commerce, les organisations de la société civile et les partenaires au développement, à la conception de solutions stratégiques nationales et régionales qui mettent l'accent sur la diversification durable des échanges commerciaux et le développement et la compétitivité internationale des PME. Ces stratégies fixent des objectifs explicites et constituent des feuilles de route détaillées spécifiques qui définissent la marque nationale des pays en matière de développement des échanges. L'ITC aide ses pays partenaires à transformer ces stratégies en projets et les assiste dans la coordination et la mise en œuvre.

De même, l'ITC se sert des partenariats entre les secteurs public et privé pour aider les parties prenantes à identifier conjointement des opportunités de croissance dans un secteur et compenser les faiblesses qui limitent cette croissance. Cette approche collaborative vise à équilibrer les intérêts des entreprises cherchant à réduire leurs coûts et à augmenter leur compétitivité, d'une part, et les autres objectifs des États, tels celui de garantir des emplois décents, de promouvoir la libre concurrence, d'empêcher les faillites, de remédier à l'asymétrie de l'information, de protéger l'environnement et de promouvoir l'accès universel aux services, d'autre part. Ces partenariats formeront la base de travail permettant de surmonter les contraintes des MNT par une politique commerciale et des réformes réglementaires établies unilatéralement ou résultant de négociations. Le dialogue public-privé continuera également d'être un mécanisme intrinsèque de l'assistance de l'ITC au développement des stratégies à l'exportation, à l'intégration économique régionale et aux négociations commerciales multilatérales, y compris l'accession à l'OMC, pour garantir que les intérêts du secteur privé sont bien pris en compte.

© U.S. Customs and Border Protection
(autorités douanières américaines
responsables de la protection des frontières)





© shutterstock.com

À l'occasion de la Neuvième Conférence ministérielle de l'OMC en décembre 2013, les membres ont conclu les négociations relatives à l'Accord sur la facilitation des échanges, l'AFE. L'AFE obligera les membres de l'OMC à améliorer le fonctionnement, la transparence et l'efficacité de leurs procédures douanières, ainsi que la coopération entre les organismes de réglementation aux frontières et le secteur privé. Il prévoit également des dispositions en matière d'assistance technique et de développement de capacités pour faciliter son application dans les pays en développement et les pays les moins développés (PMD). Les pays classeront les dispositions de l'AFE en catégorie A (application dès la date d'entrée en vigueur), catégorie B (application différée) et catégorie C (application selon le degré de capacités acquises à travers les dispositifs de soutien et d'assistance technique) et détermineront les dates de mise en application.

Le programme de facilitation des échanges de l'ITC aide les décideurs politiques, les IAC et les acteurs du secteur privé des pays partenaires à mettre en œuvre les dispositions de l'AFE. L'ITC assiste les pays dans la classification des dispositions de l'AFE et leur notification auprès de l'OMC. Il les aide également à estimer les ressources financières et techniques nécessaires pour mettre en œuvre les engagements pris pour les dispositions appartenant à la catégorie C. L'ITC aide également les pays à développer des propositions de projets afin de solliciter des donateurs disposés à soutenir les initiatives destinées à faciliter les échanges commerciaux nationaux. Il les aide aussi à mettre en œuvre les mesures de facilitation des échanges. L'ITC travaillera parallèlement avec le secteur privé dans des pays spécifiques pour les former aux exigences des procédures douanières et développer leurs capacités afin qu'ils puissent les respecter.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ATTENDUS

- Assister 40 pays dans la classification de leurs engagements pris dans le cadre de l'AFE
- Aider 40 pays à mettre en œuvre les projets appartenant à la catégorie C de l'AFE
- Concevoir une nouvelle génération de solutions concernant les stratégies à l'exportation et la gestion de leur mise en œuvre
- Développer une nouvelle méthodologie afin d'élaborer des stratégies pour le secteur des services



© shutterstock.com

4

Améliorer notre
performance





L'ITC va refondre et affiner ses mécanismes de fonctionnement interne pour gagner en efficacité.

L'ITC va non seulement recentrer son portefeuille d'activités pour appliquer ses ressources spécifiques de manière plus adéquate aux besoins de l'assistance technique dans le commerce import-export, mais également refondre et affiner ses procédures internes pour gagner en efficacité. L'ITC pourra ainsi générer un impact plus mesurable pour chaque dollar investi.

L'évaluation indépendante de l'ITC, les autres évaluations basées sur des projets (et fonctions) conduites par l'ITC, les nombreux audits conduits par les Nations Unies et les analyses effectuées en interne retiennent cinq domaines à améliorer pour la période 2015-2017.

1 Une organisation plus soucieuse de son efficacité

L'ITC continuera d'inclure des principes de gestion basés sur le résultat et des analyses d'évaluation et d'impact dans tous ses programmes. La structure des résultats qui relie tous les projets et programmes aux objectifs de l'organisation sera simplifiée et alignée selon les six domaines d'intervention de l'ITC.

L'ITC va :

- Aligner les indicateurs de projet avec les indicateurs de résultats du cadre stratégique 2016-2017 de l'ITC, tels qu'approuvés par les Nations Unies (voir Annexe I).
- Produire un rapport d'analyse d'impact annuel pour l'ITC sur la base des résultats d'estimations, d'évaluations, de sondages clients et autres études.
- Mieux utiliser les données de résultats aux fins de la gestion de la prise de décision.
- Garantir que tous les grands nouveaux programmes visent à produire des effets.
- Intégrer un système d'assurance qualité à chaque phase du cycle du projet.





2 Gagner en performance et en efficacité

L'ITC va continuer d'améliorer le niveau de performance et d'efficacité de ses activités. Ces efforts reposeront sur les trois axes suivants :

Meilleure gestion du cycle de projet

Sur la base des progrès satisfaisants réalisés ces dernières années, l'ITC va améliorer les pratiques de gestion de projet au cours du cycle de vie du projet. Cela va impliquer :

- D'achever la construction et l'intégration du nouveau portail projets, un outil permettant la gestion intégrale du cycle du projet.
- Une meilleure conception des projets : des stratégies de sortie réalistes, de meilleurs critères d'« évaluabilité » ou de mise en évaluation des projets, l'agrégation de l'impact dans chaque projet et l'intégration des recommandations d'évaluations.
- D'améliorer la gestion des connaissances et de l'apprentissage à tous les niveaux de l'organisation : créer une équipe de gestion des connaissances, s'assurer que tous les projets ont bien été clôturés et partager les leçons tirées de ces expériences, agréger un système de gestion de la relation client comme outil de suivi et de gestion des connaissances.

Gestion financière améliorée et administration rationalisée

L'ITC améliorera sa gestion financière en se concentrant sur la planification financière, opérationnelle et en matière de collecte de fonds, ainsi que sur l'exécution financière. La croissance de nos activités qui permettra de répondre à la demande requiert plus d'investissement dans l'entretien des relations avec les donateurs existants et l'établissement de nouveaux partenariats de financement avec d'autres acteurs tels que les pays émergents et les fondations. Des données de gestion financières plus concises, fournies plus régulièrement et liées aux résultats permettront une meilleure planification financière et opérationnelle. L'ITC améliorera également ses rapports d'analyse des projets accomplis par rapport aux dépenses réalisées, afin de constituer un meilleur dossier et d'augmenter les sources de financement nécessaires à ses activités de développement du commerce.

Afin d'améliorer sa gestion financière et de rationaliser ses processus administratifs pour gagner en efficacité, l'ITC va :

- Chercher à conclure des accords de financements à plus long terme et d'origines différentes pour garantir la stabilité des ressources et des opérations.
- Améliorer la qualité et la régularité des données de gestion financière afin d'améliorer la prise de décision.
- Améliorer les rapports d'analyse des projets accomplis par rapport aux dépenses réalisées.
- Achever la transition complète de notre système de comptabilité à une comptabilité d'exercice conformément normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS).
- Mettre en œuvre Umoja, l'application des Nations Unies permettant de planifier les ressources d'une entreprise, et limiter, en coordination avec les autres agences des Nations Unies le développement de ce système sur mesure lorsque cela est possible.
- Accélérer les progrès en matière d'automatisation pour améliorer la qualité et le partage des informations et des connaissances et réduire les coûts de transaction internes.



- Cartographier l'intégralité des coûts des opérations et en tenir compte dans les décisions d'affectation des ressources.
- Établir un cadre de comptabilité et de gestion des risques valable pour l'ensemble de l'organisation.

Investissement dans l'apprentissage électronique

Une grande partie du travail de l'ITC consiste à développer des capacités à travers des services de formation ou de conseils. L'ITC exploitera les nouvelles technologies et recherchera les possibilités de réduire le coût de ses services et d'en augmenter la portée. La création d'une académie de formation au commerce pour les PME de l'organisation offrira des cours et sessions en ligne destinées aux conseillers commerciaux et aux PME.

Les premières formations dispensées en ligne par l'ITC ont déjà donné un certain nombre de résultats positifs tangibles et durables.

Sur la période 2015-2017, le programme d'apprentissage électronique de l'ITC consistera à :

- améliorer la qualité de l'assistance technique en créant de manière efficace des ateliers en face à face ;
- étendre le rayon d'action de l'ITC, y compris aux pays dans lesquels la demande en assistance technique augmente et qui ne bénéficient pas forcément des projets spécifiques de l'ITC ;
- enrichir le contenu des formations grâce aux discussions entre participants de plusieurs pays à un coût modique ;
- permettre à l'ITC d'améliorer le suivi de ses résultats en accédant plus facilement aux statistiques et données de performance, leur utilisation et les niveaux de participation des clients de l'ITC en matière d'acquisition de connaissances ; et
- réduire l'empreinte carbone de l'ITC par la diminution générale du nombre de missions sur le terrain.

3 Investir dans l'expertise

L'ITC est reconnue pour son expertise mondiale dans le domaine de l'assistance apportée aux problématiques liées aux échanges commerciaux. L'ITC continuera d'investir afin d'attirer, de former et de conserver un personnel de qualité, ainsi que pour développer, maintenir et perfectionner des outils et des méthodologies conçus pour améliorer la compétitivité des PME.

L'ITC augmentera ses dépenses en formation dans les domaines de connaissances techniques primordiaux. L'organisation continuera de recruter les meilleurs talents possibles à travers le monde, tout en s'efforçant de respecter à tous les échelons un équilibre géographique et homme-femme. L'ITC s'engage également à retenir ses employés exceptionnels en s'assurant que ces derniers soient très satisfaits de leur emploi et lorsque les ressources financières le permettent, en réduisant l'instabilité des postes de travail.

L'organisation continuera également de développer son réseau de spécialistes internationaux et de consultants sur le terrain pour ajouter de la valeur à ses programmes.



© shutterstock.com

L'ITC va :

- investir dans la formation dans des domaines techniques, y compris la gestion de projets et les domaines concernant la compétitivité des PME.
- réaliser un sondage annuel de satisfaction auprès de son personnel.
- mettre en œuvre un système de retour d'informations et d'expériences à 360 degrés, en commençant en 2015 par les cadres supérieurs.

4 Développer des partenariats stratégiques

L'ITC collabore avec les gouvernements, les IAC et les PME dans le but d'améliorer la compétitivité internationale des PME. En tant que petite organisation très spécialisée, l'ITC compte sur l'établissement solide de partenariats stratégiques pour générer le commerce pour le bien de tous. L'ITC ne se contentera pas de tirer parti des partenariats déjà créés et tentera également d'explorer de nouvelles possibilités de collaborations avec un large éventail de partenaires, en particulier en mettant davantage l'accent sur les liens Sud-Sud. L'ITC consolidera ses partenariats avec les acteurs appartenant aux catégories suivantes :

- Autres organisations internationales étroitement associées au développement du secteur privé à travers des initiatives conjointes permettant de générer un impact supérieur. Cela comprend une collaboration accrue avec d'autres organismes des Nations Unies à travers les initiatives « Unis dans l'action » (One UN) et le Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au Développement (UNDAF).
- Le secteur privé des pays développés et des marchés émergents à travers des opérations de cofinancement, des contributions en nature et l'apport d'expertise.
- Fondations : cofinancement et initiatives conjointes.
- Écoles de formation : transfert d'expertise et de connaissances.

L'ITC publiera annuellement un rapport indiquant les progrès réalisés dans le renforcement de ses partenariats stratégiques.

5 Gagner en visibilité et accessibilité

L'ITC a effectué des progrès sensibles au cours des dernières années à travers tous ses canaux de communication en augmentant le degré de prise de conscience générale quant au commerce international en tant que facteur de développement durable, ce qui rend l'ITC plus accessible tant sur le terrain que sur Internet. L'ITC projette de continuer à investir dans la communication et à se concentrer dans ce domaine pour exploiter au mieux les nouvelles technologies, rappeler à la communauté internationale l'importance du commerce pour le développement durable et continuer de transmettre des messages puissants et cohérents qui appuient la mission et la vision de l'ITC. L'ITC va :

- Continuer d'améliorer sa marque et sa présence en ligne afin de mieux cibler, sélectionner et appuyer ses objectifs pour l'Aide pour le commerce.
- Participer activement aux forums politiques sur les échanges commerciaux et développer ensuite une réflexion sur la meilleure façon d'aider les PME des pays en développement à faire du commerce international et à participer à l'élaboration du programme de développement pour l'après-2015.
- Collaborer étroitement avec des partenaires clés sur des plateformes d'intérêts communs pour renforcer la prise de conscience vis-à-vis des questions relatives au développement des échanges commerciaux et du secteur privé.





Annexes



Annexe I :

Objectifs et indicateurs 2015-2017 de l'ITC

Développement inclusif et durable par le développement des échanges internationaux et du commerce.

Réalizations escomptées (résultats)		Indicateurs d'
2015	2016-17	2015
Renforcement de l'intégration du secteur privé à l'économie mondiale grâce à des données de veille économique et une meilleure assistance aux décideurs politiques	Renforcement de l'intégration des activités commerciales à l'économie mondiale	Augmentation du nombre d'hommes ou de femmes qui utilisent des données de veille économique, y compris dans les cas où la perspective de la question d'égalité homme-femme est intégrée aux stratégies de développement nationales grâce à l'ITC
		Augmentation du nombre de clients, hommes ou femmes, sensibilisés aux activités en relation avec le système d'échanges commerciaux grâce à l'assistance de l'ITC permettant aux décideurs de comprendre les besoins des entreprises et de créer un environnement propice au développement des activités économiques
		Augmentation du nombre de cas dans lesquels les positions de négociation des pays ont été améliorées par le biais de données analytiques et par plus de participation au monde des affaires grâce à l'assistance de l'ITC permettant aux décideurs d'intégrer les dimensions relatives aux entreprises aux négociations commerciales
Renforcement des institutions d'assistance au commerce et politiques favorables aux entreprises exportatrices	Amélioration de la performance des institutions d'assistance au commerce en faveur des entreprises	Nombre d'institutions qui indiquent des améliorations dans leur rapport de performance managériale et/ou de leurs services offerts aux petites et moyennes entreprises grâce à l'assistance de l'ITC
		Nombre d'institutions qui montrent des améliorations dues à leur appartenance à des réseaux soutenus par l'ITC
		Nombre d'institutions qui montrent des améliorations dans leurs politiques de développement à l'exportation et de promotion des échanges commerciaux grâce à l'assistance de l'ITC
Renforcer la capacité des entreprises à mieux tirer parti des opportunités offertes par les marchés en matière d'exportation	Amélioration de la compétitivité internationale des entreprises	Augmentation du nombre d'entreprises capables de mettre au point des stratégies de commerce international valides grâce aux formations de l'ITC, dispensées de manière directe ou indirecte, en matière de gestion des exportations
		Augmentation du nombre d'entreprises capables d'obtenir le degré de préparation nécessaire pour développer une activité à l'exportation grâce aux formations dispensées par l'ITC, de manière directe ou indirecte, dans les domaines de préparation à l'exportation
		Augmentation du nombre d'entreprises ayant rencontré des acheteurs potentiels, et ayant par conséquent effectué des opérations commerciales avec l'assistance de l'ITC
		Augmentation de la part des femmes entrepreneures qui déclarent avoir amélioré leurs compétences opérationnelles liées à l'exportation et qui ont accès à de nouveaux marchés ou contacts grâce à l'assistance de l'ITC

l'accomplissement	Objectifs annuels			
	2016-17	2015	2016	2017
		76,500		
Nombre de clients, hommes ou femmes, affirmant avoir été sensibilisés au commerce international grâce à l'assistance de l'ITC		1 000	2 500	2 500
Nombre de cas dans lesquels des politiques et/ou des stratégies et/ou des réglementations en lien avec le commerce ont été améliorées par l'apport du secteur privé grâce à l'assistance de l'ITC		63	67	68
Nombre d'institutions faisant état d'une performance opérationnelle et managériale accrue grâce à l'assistance de l'ITC		60	65	65
		43		
		43		
Nombre d'entreprises présentant une compétitivité internationale accrue grâce à l'assistance de l'ITC		650	1 050	1 050
		950		
Nombre d'entreprises ayant conclu des affaires à l'international grâce à l'assistance de l'ITC		800	875	875
Part des entreprises détenues, exploitées et contrôlées par des femmes et présentant une compétitivité internationale accrue grâce à l'assistance de l'ITC		350	45%	45%
Part des entreprises détenues, exploitées et contrôlées par des femmes ayant conclu des affaires à l'international grâce à l'assistance de l'ITC			45%	45%

Annexe I :

Domaines d'intervention et programmes de l'ITC

© shutterstock.com

Domaines d'intervention	Programmes
Veille économique pour l'amélioration de la compétitivité des PME	Programme de veille économique compétitive
	Programme relatif aux mesures non tarifaires appliquées aux biens et services
	Programme pour la transparence des échanges commerciaux
Appui à l'intégration économique régionale et aux relations Sud-Sud	Programme pour stimuler le commerce intra-africain
	Programme d'appui aux relations Sud-Sud
Connexion aux chaînes de valeur: compétitivité des PME, diversification et accès aux marchés d'exportation	Programme de renforcement au commerce en valeur ajoutée
	Programme e-Solutions: connecter les entreprises aux marchés
Renforcement des institutions d'appui au commerce et à l'investissement	Programme R-DAR: Réponses en diagnostique et amélioration des résultats
	Renforcement des associations sectorielles de services
Promotion et intégration d'un commerce inclusif et vert	Programme d'appui Jeunesse et Commerce
	Programme de renforcement du rôle des femmes dans le commerce
	Programme de renforcement de la participation des communautés défavorisées au commerce
	Programme commerce et environnement
Création d'un environnement propice aux affaires	Stratégies d'exportation nationales et sectorielles
	Programme de facilitation des échanges
	Appui aux négociations commerciales



FSC est une organisation indépendante, non gouvernementale et sans but lucratif créée pour promouvoir la gestion responsable des forêts dans le monde.

Imprimé par le Service de reprographie de l'ITC sur papier respectueux de l'environnement (sans chlore) avec des encres végétales. Cet imprimé est recyclable.



Adresse physique
International Trade Centre
54-56 Rue de Montbrillant
1202 Genève, Suisse



P: +41 22 730 0111
F: +41 22 733 4439
E: itcoreg@intracen.org
www.intracen.org

Adresse postale
International Trade Centre
Palais des Nations
1211 Genève 10, Suisse

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