



Centre du  
Commerce  
International

# Plan stratégique 2022 - 2025

Construire des économies  
inclusives, durables et prospères



LE COMMERCE POUR LE BIEN DE TOUS





© Centre du commerce international 2022

Images numériques : © Shutterstock.com et Centre du commerce international

Imprimé par ITC Digital Printing Service sur du papier FSC, un papier respectueux de l'Environnement (sans chlore) utilisant des encres végétales. L'imprimé est recyclable.

Une version pdf gratuite est disponible sur le site Web de l'ITC à l'adresse : <https://intracen.org/about-us/governance/corporate-documents>



# Contenu

Avant-propos .....	4
Abréviations .....	6
<b>introduction</b> .....	7
2022 - 2025 en un coup d'œil .....	8
introduction .....	9
<b>Contexte stratégique : Un monde transformé</b> .....	11
Paysage mondial .....	12
Environnement et priorités du développement du commerce .....	17
<b>La valeur que nous apportons</b> .....	21
Notre vision, notre mission et nos principes .....	22
Notre cadre pour la compétitivité des MPME.....	26
<b>Ce que nous aspirons à faire</b> .....	27
Nos clients .....	28
Services de base .....	29
Domaines d'impact.....	34
Répondre aux besoins des pays .....	42
Collaborer avec l'OMC et l'ONU .....	43
Un partenariat pour un objectif .....	44
Mener la conversation mondiale .....	46
<b>Comment l'ITC sera t'il géré?</b> .....	47
Identité axée sur les objectifs .....	48
Forces organisationnelles .....	53
Mobilisation des ressources .....	57
 Annexe : Cadre de résultats et indicateurs institutionnels de l'ITC.....	 59



## Avant-propos



Nous vivons des temps historiques et difficiles. Dans le passé, indépendamment des bonnes ou mauvaises performances économiques, nous pouvions célébrer la prospérité de millions de personnes sorties de la pauvreté grâce au commerce. Nous sommes maintenant confrontés à des défis monumentaux, presque existentiels. Nous risquons sérieusement que soient complètement perdus, les gains que nous tenions pour acquis.

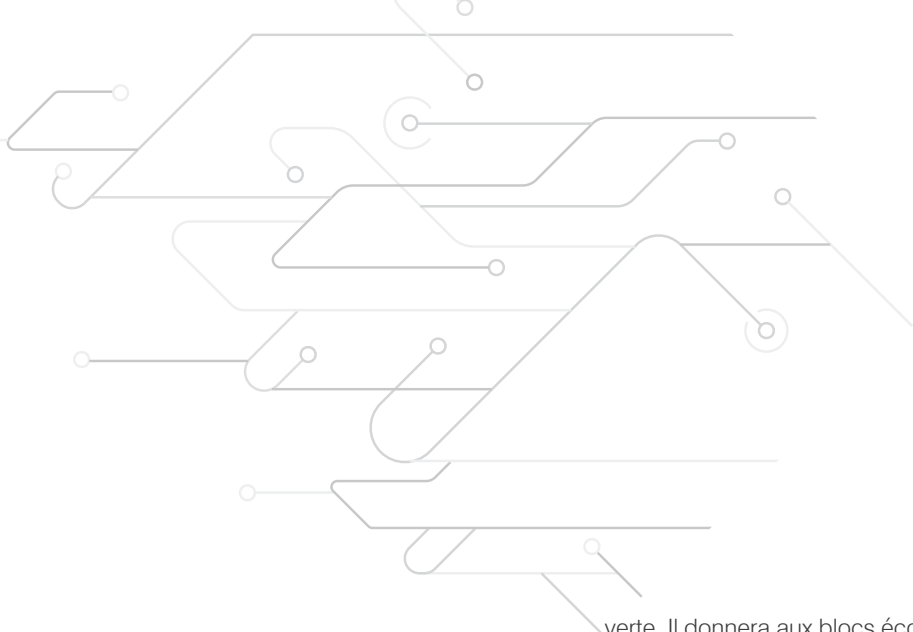
L'ampleur de la tâche est énorme. Nous devons reconstruire des économies entières battues par près de deux ans de pandémie mondiale. Nous devons protéger les plus vulnérables de l'instabilité sociale et économique croissante. Nous devons exploiter l'extraordinaire pouvoir de la technologie pour le bien. Nous devons protéger les générations futures de la triple crise planétaire du changement climatique, de la perte de biodiversité et de la pollution. Nous devons restaurer la promesse des Objectifs de développement durable (ODD) dans leur dernière décennie.

Nous entrons dans un moment charnière de l'Histoire. Nous avons une chance de montrer que le multilatéralisme est important, que le commerce peut non seulement créer une marée montante, mais aussi permettre de construire une meilleure embarcation.

*Construire des économies inclusives, durables et prospères* décrit la vision du Centre du commerce international (ITC) d'apporter un changement systémique et bâtir des économies plus résilientes. Ce document présente notre plan stratégique et notre vision directrice pour 2022 - 2025. Il présente également une feuille de route pour créer un commerce durable, inclusif et transformateur. Un commerce qui remet les ODD sur les rails.

Ce plan s'appuie sur le principe de base selon lequel le modèle commercial de l'ITC n'a jamais été aussi important ou pertinent. L'ITC aura 60 ans au cours de la période couverte par ce plan stratégique. Au cours de ces 60 années, nos interventions ont permis de rendre les micros, petites et moyennes entreprises plus compétitives ; les écosystèmes commerciaux plus fiables, les environnements réglementaires meilleurs et les biens publics plus accessibles.

Au cours des quatre prochaines années, ce plan stratégique poussera encore plus loin notre modèle de gestion. Sur le plan thématique, il approfondira notre travail déjà de pointe sur l'autonomisation économique des femmes, des jeunes et des réfugiés. Il dynamisera notre offre sur la connectivité numérique et la transition



verte. Il donnera aux blocs économiques régionaux, en particulier en Afrique, des outils performants pour créer des marchés véritablement intégrés et transformer des schémas commerciaux séculaires.

Ce plan stratégique transformera non seulement ce que nous faisons, mais aussi la façon dont nous le faisons, tant à l'externe qu'à l'interne. Nous approfondirons notre engagement dans les pays, en réponse à l'appel du Secrétaire général des Nations Unies visant à rendre le système de développement des Nations Unies plus cohérent et plus efficace. Nous proposerons des solutions encore plus personnalisées pour répondre aux besoins uniques des pays les moins avancés, des pays en développement sans littoral, des petits États insulaires en développement, des pays touchés par des conflits et de l'Afrique subsaharienne. Nous établirons de meilleurs partenariats avec nos partenaires de Genève à l'OMC et à la CNUCED, au sein de la famille des Nations Unies et avec l'écosystème plus étendu du secteur privé et des organisations à but non lucratif. Nous élargirons notre mobilisation des ressources pour accéder à un choix plus vaste de partenaires des secteurs public et privé.

En interne, nous travaillerons avec plus d'ardeur pour construire un ou une ITC encore plus agile, expert et coopératif. Nous continuerons à renforcer nos processus commerciaux de base et nos compétences en communication à mesure que notre portefeuille de projets grandit en taille et en portée. Nous continuerons à jouer un rôle de chef de file en matière d'égalité, de diversité et d'inclusion. Nous continuerons à suivre et à fournir nos résultats de développement, en garantissant l'optimisation des ressources et en conservant la confiance de nos partenaires.

Ce plan stratégique garantira que l'ITC et ses parties prenantes prospèrent en ces temps complexes et troublés. C'est la prochaine étape de notre parcours de 60 ans et une occasion unique de renouveler la promesse du multilatéralisme dans un monde en crise. Je vous invite à franchir cette prochaine étape avec nous, vers toujours plus d'inclusion, de durabilité et de prospérité. Aidez-nous à construire un monde meilleur et plus résilient.

Pamela Coke-Hamilton  
Directrice exécutive,  
Centre du commerce international

# Abréviations

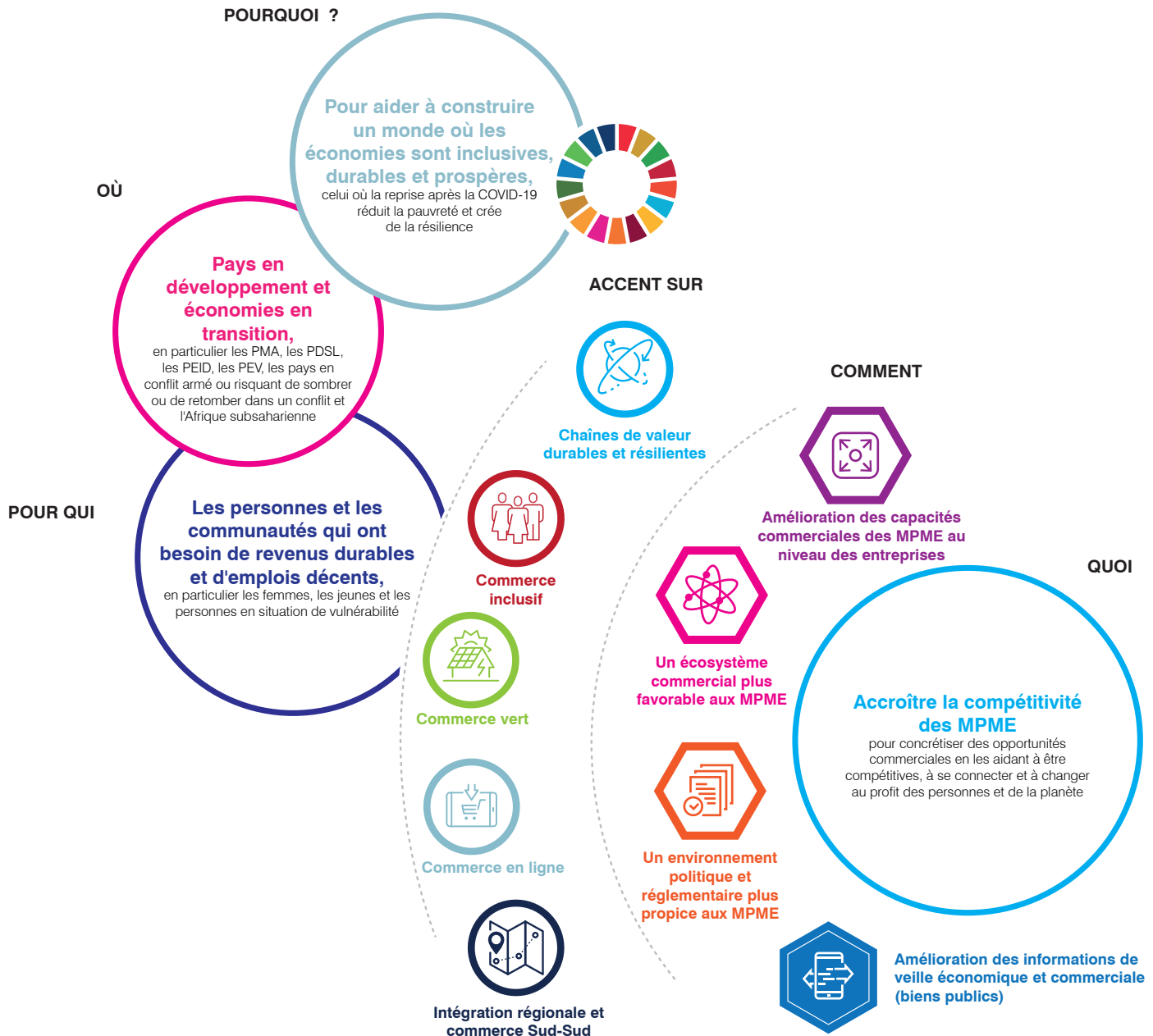
BSCI	Bureau des services de contrôle interne	PEID	Petit État insulaire en développement
BSO	Organisation de soutien aux entreprises	PEV	Économies petites et vulnérables
CCA	Bilan commun de pays	PMA	Pays les moins pays les moins avancés
CCI	Corps commun d'inspection	RCEP	Partenariat économique global régional
CCITF	Comité consultatif du Fonds d'affectation spéciale de l'ITC	RESI	Initiative pour l'emploi et les compétences des réfugiés
CIR	Cadre intégré renforcé	S&E	Suivi et évaluation
COP	Conférence des Parties	SPS	Sanitaire et phytosanitaire
SNPC	Système de notification des pays créanciers (SNPC)	T4SD	Commerce pour le développement durable
EFI	Initiative pour une mode éthique	TOSSD	Soutien public total au développement durable
ESG	Environnement, social et gouvernance	UNDIS	Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion des personnes handicapées
FANDC	Facilité de normalisation et de développement du commerce	UNSDCF	Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable
IEU	Unité d'évaluation indépendante	ZLECA	Zone de libre-échange continentale africaine
ITC	Centre du commerce international		
JAG	Groupe consultatif commun		
MPME	Micro, petite et moyenne entreprise		
OCDE-CAD	Organisation de coopération et de développement économiques / Comité d'aide au développement		
ODD	Objectif de développement durable		
OMC	Organisation mondiale du commerce		
ONU	Nations Unies		
OTC	Obstacles techniques au commerce		
PDSL	Pays en développement sans littoral		

# Introduction



# 2022 - 2025 en un coup d'œil

ILLUSTRATION 1 : La stratégie de l'ITC en un coup d'œil







## Introduction

Lancé en 2015, le Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies est un phare éclairant tous les pays, le monde des affaires et la société civile et autour duquel ils peuvent se regrouper dans l'objectif commun de réduction de la pauvreté et de création d'un monde plus durable et équitable. Alors que nous entrons dans la Décennie d'action, le Centre du commerce international (ITC) soutiendra la mise en œuvre accélérée du Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies et continuera d'être guidé par les résolutions et les accords conclus par nos organisations mères, l'Organisation mondiale du commerce et les Nations Unies.

*L'ITC contribuera à créer un monde où le commerce construit des économies inclusives, durables et prospères.*

Au cours de la période couverte par le Plan stratégique 2022 - 2025, nous serons guidés par notre vision d'un monde où le commerce construit des économies inclusives, durables et prospères, un monde où la reprise après la pandémie de COVID-19 crée de la résilience et assure une transition verte. Nos progrès au cours de la période du plan seront mesurés par notre contribution en faveur des personnes, de la planète et de la prospérité, soutenue par la paix et les partenariats.

Créé en 1964, le **Centre du commerce international** est l'agence conjointe de l'OMC et de l'ONU. L'ITC est la seule agence de développement international entièrement dédiée au soutien des micros, petites et moyennes entreprises (MPME) pour leur permettre de tirer parti du commerce. En travaillant avec des partenaires pour renforcer la compétitivité des MPME, nous aidons à créer des opportunités entrepreneuriales et d'emploi, en particulier pour les femmes, les jeunes et les personnes en situation de vulnérabilité. Nos principaux clients sont les MPME, les organisations de soutien aux entreprises (BSO) et les gouvernements des pays en développement et des économies en transition.

## Pourquoi les MPME

Les MPME sont des acteurs puissants dans la quête d'un large impact pour le développement durable. La réduction de la pauvreté et le renforcement de la sécurité économique ne sont possibles que si les MPME sont compétitives. À l'échelle mondiale, les MPME fournissent entre 60 et 70 % des emplois et dans la plupart des pays en développement, la majorité des emplois sont créés au sein des MPME. Les MPME intégrées aux marchés internationaux sont plus productives que celles qui ne participent pas au commerce international.

Les MPME contribuent à atteindre les objectifs de développement durable (ODD) par des canaux directs et indirects. Il s'agit notamment des opportunités d'emploi qu'elles génèrent, des idées, de l'innovation et du dynamisme qui découlent de l'entrepreneuriat, des pratiques commerciales responsables qu'elles choisissent d'adopter, des secteurs dans lesquels elles opèrent et de l'impact qu'elles ont sur l'économie en général. Pour réussir, les MPME doivent être compétitives. Il est vital de les soutenir en tant que moteurs du changement.

*Il est vital de soutenir les MPME en tant que moteurs du changement.*

Il n'existe pas de définition internationalement acceptée de **MPME**. Le terme couvre un large éventail de définitions, qui diffèrent selon des facteurs tels que le pays, la région géographique, le niveau de développement et la culture d'entreprise. Même au sein des pays, les définitions peuvent varier ou être inexistantes. Pour des raisons de comparabilité, l'ITC classe les entreprises en fonction du nombre d'employés à temps plein : micro (0 à 4 employés), petite (5 à 19 employés), moyenne (20 à 99 employés) et grande (100 employés ou plus). Les MPME sont donc des entreprises de moins de 100 salariés. Dans le cadre d'interventions nationales spécifiques, l'ITC peut également adopter la définition nationale des MPME, si une telle définition existe, dans les analyses et les rapports.

Source : Perspectives de compétitivité des PME 2021. <https://intracen.org/resources/publications/sme-competitiveness-outlook>



*Colombia PUEDE apportera un grand changement dans nos vies pour l'unité, le développement et la paix. Nous souhaitons continuer à travailler avec les populations locales notamment les jeunes pour leur donner des opportunités de travail et le choix d'un emploi régulier. Nous pouvons rêver d'un nouvel avenir en nous réinsérant mieux dans la société grâce aux moyens accordés par l'ITC.*

Représentant de Nueva Esperanza, **une petite organisation productrice de noix de coco et de cacao** à Tumaco, Nariño, Colombie s'exprimant au sujet du projet de consolidation de la paix par l'amélioration des moyens de subsistance des petits producteurs dans les municipalités fortement touchées par le conflit armé.

Contexte stratégique :  
Un monde transformé



# Contexte stratégique : Un monde transformé

## Paysage mondial

En 2024, l'ITC fêtera ses 60 ans d'existence. Au cours des 60 dernières années, le monde s'est transformé. L'environnement mondial est devenu plus multipolaire, instable et complexe. La façon dont nous produisons, échangeons et consommons a été modifiée par l'innovation numérique et le changement technologique. Une meilleure compréhension de la relation entre le développement économique, le bien-être humain, les inégalités et la durabilité environnementale a émergé.

Nous voyons cinq tendances principales influençant l'environnement mondial dans lequel l'ITC et ses clients opèrent. Ces tendances interagissent avec d'autres facteurs qui continueront d'influencer l'environnement économique et politique mondial, tels que l'évolution démographique, l'explosion démographique de la jeunesse dans de nombreux pays, l'intensification des inégalités, la migration et l'urbanisation. L'illustration 2 donne un aperçu des priorités de développement du commerce de l'ITC au vu des tendances ayant un impact sur le paysage mondial.

## Reprise après la pandémie de COVID-19

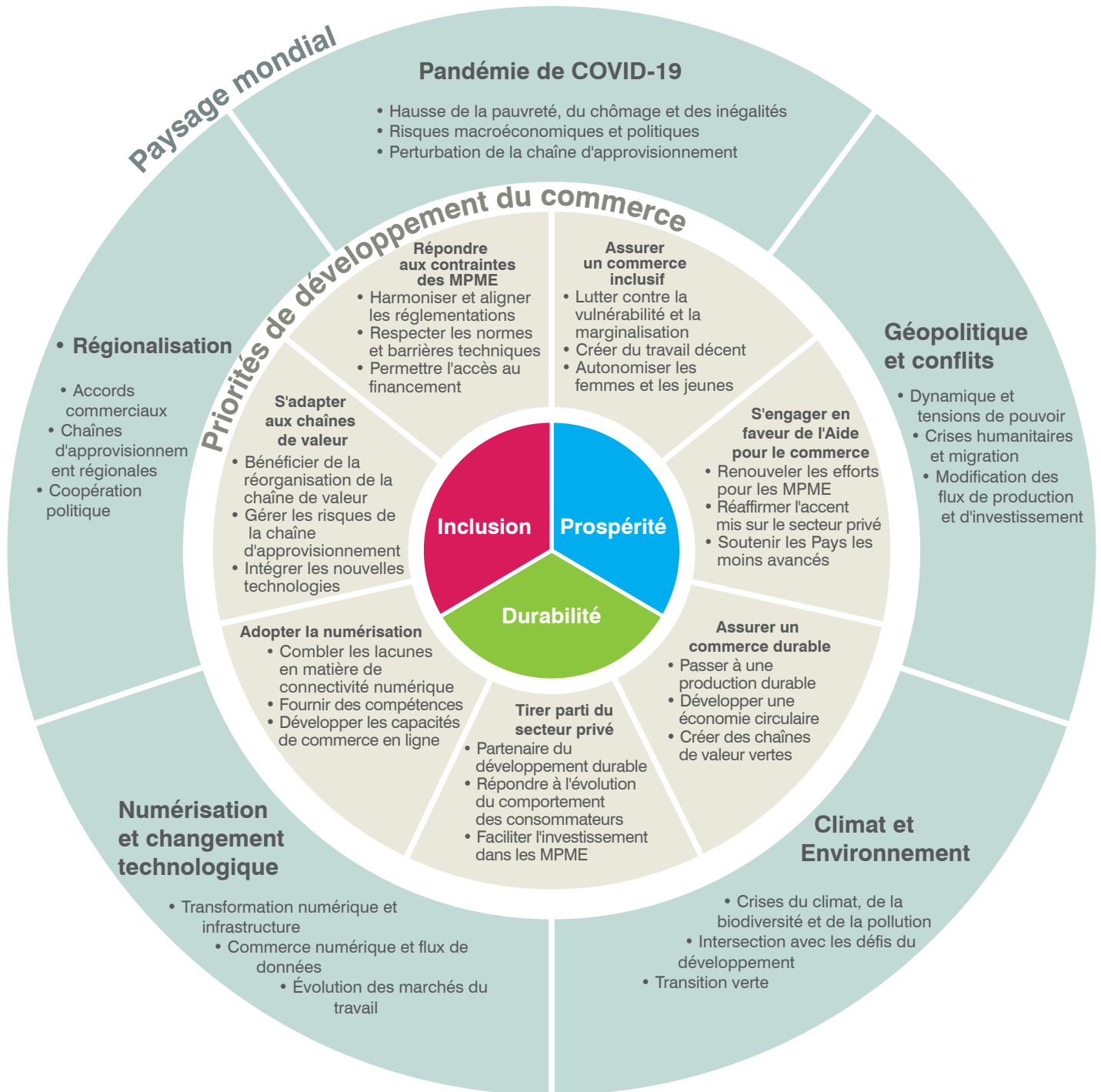
La pandémie de COVID-19 a entraîné l'une des crises sanitaires, économiques et sociales les plus dévastatrices de mémoire récente, compromettant gravement les progrès dans la réalisation des ODD et donnant lieu à de nouveaux défis pour les pays en développement. La COVID-19 a entraîné la première augmentation de l'extrême pauvreté en une génération, avec environ 97 millions de personnes supplémentaires repoussées dans l'extrême pauvreté en 2020.



*La stratégie offre une fenêtre d'opportunité unique à Sainte-Lucie pour se moderniser et entamer un nouveau cycle de croissance des exportations. Elle intègre les réflexions des parties prenantes des secteurs public et privé et s'appuie sur le consensus de l'ensemble de la communauté des exportateurs sur ce qui est nécessaire pour stimuler les performances à l'exportation du pays.*

**Bradley Félix**, ministre du commerce, Sainte-Lucie s'exprimant au sujet de la stratégie nationale d'exportation pour 2020 - 2024.

ILLUSTRATION 2 : Contexte stratégique de l'ITC



La pandémie a renforcé les inégalités sociales préexistantes et a eu un impact disproportionné sur les femmes. L'enquête mondiale ITC sur l'impact de la COVID-19 sur les entreprises a également montré que la pandémie touchait pratiquement toutes les entreprises, mais que les petites entreprises étaient nettement plus exposées que les grandes. Les résultats de cette enquête soulignent la nécessité pour les MPME de recevoir un soutien adéquat, en raison de leur accès limité au financement, pour faciliter leur adaptation et renforcer leur résilience lors de la reprise.

Alors que le monde continue de se remettre de la pandémie, il est devenu clair que nous devons nous adapter et apprendre pour aider à construire de meilleures sociétés et économies. La COVID-19 a démontré que des problèmes communs nécessitent des solutions partagées et qu'en fin de compte, il n'y a pas de substitut crédible à un système multilatéral. Cependant, malgré les succès, le multilatéralisme semble constamment menacé.

Les économies ouvertes continueront d'être remises en question si nous ne veillons pas à ce que la reprise lève toutes les embarcations et soit durable. Cela devra être fait dans un contexte de perturbation forte de la chaîne d'approvisionnement et de risques macroéconomiques liés à l'inflation, à la dette et aux fluctuations des taux de change résultant de politiques monétaires souples et des plans de relance budgétaire mis en œuvre pour soutenir la croissance et les revenus des ménages pendant la pandémie.



*En ce qui concerne le projet SAAVI, il est très important pour améliorer la performance économique, car il fait la promotion des chaînes de valeur agricoles, y compris la commercialisation et la promotion des produits. Le projet SAAVI est la première étape vers l'application et l'adoption d'un large éventail de réformes économiques, notamment concernant l'adhésion à l'OMC, pour l'Iraq.*

**Nidhal Sebri Hamid**, chef du département de l'OMC au ministère iraquien du commerce s'exprimant au sujet du projet « Renforcement de la chaîne de valeur agricole et agroalimentaire et amélioration de la politique commerciale en Iraq » (SAAVI).

## Géopolitique et conflits

Les forces géopolitiques changent à mesure que la dynamique du pouvoir donne lieu à l'instabilité et aux tensions. Il existe des visions du monde divergentes concernant les modèles politiques et économiques. Cela entraîne des changements dans l'organisation et les flux de production et d'investissement mondiaux, en partie dus au nationalisme économique et à la politisation des chaînes de valeur. Les politiques industrielles sont devenues omniprésentes dans le monde et sont les principaux moteurs de la politique d'investissement. Des frictions surgissent également au sujet du développement et de la réglementation numérique et technologique. Cette dynamique aura des implications pour les stratégies d'industrialisation et de diversification dans les pays en développement. Le développement des exportations et l'investissement doivent être stratégiquement liés.



De plus, les conflits armés et les crises humanitaires, avec les urgences liées aux migrants et aux réfugiés, imprègnent le paysage. Pendant les dix dernières années, il y a eu une croissance exponentielle des déplacements forcés de personnes, atteignant près de 80 millions en 2020. En 2021, environ 235 millions de personnes avaient besoin d'une aide humanitaire. Par conséquent, la communauté internationale doit s'engager dans les domaines où elle est la plus efficace, notamment dans les liens entre le commerce, l'aide humanitaire et l'aide au développement.

## Climat et Environnement

*La transition vers une économie durable et inclusive est un défi majeur de notre époque.*

La transition vers une économie durable et inclusive est un défi majeur de notre époque. Le changement climatique, la perte de biodiversité et la pollution sont des menaces croissantes. Ces crises environnementales se croisent avec les nombreux défis de développement dans le monde. Elles exacerbent les risques et les pressions.

Les prévisions indiquent que plus de 130 millions de personnes pourraient tomber dans la pauvreté d'ici 2030 à cause du seul changement climatique, principalement parmi les personnes en situation de vulnérabilité. De plus, les effets du changement climatique pourraient entraîner des déplacements massifs de personnes. La résilience au changement climatique doit être renforcée. La protection de notre planète doit rester une priorité de l'agenda mondial.

## Numérisation et innovation technologique

La numérisation s'est considérablement intensifiée pendant la pandémie de COVID-19. En 2019, les ventes du commerce en ligne ont atteint 26 700 milliards dans le monde selon la CNUCED. Il s'agit des ventes d'entreprise à entreprise et d'entreprise à consommateur, équivalant à 30 % du produit intérieur brut mondial pour l'année en question. Les ventes du commerce en ligne entre entreprises et consommateurs ont été estimées à 4 900 milliards. La transformation numérique continuera de s'accélérer à un rythme rapide. Elle refaçonnera le paysage du développement à mesure qu'elle continuera d'imprégner et de modifier la manière dont les personnes et les entreprises interagissent avec le monde. La numérisation, l'innovation technologique et les grandes quantités de données générées peuvent permettre aux pays de



faire des progrès significatifs dans leurs programmes de développement. Pourtant, la concentration du pouvoir entre les géants du numérique crée des dépendances qui affectent la concurrence. Pendant ce temps, des questions telles que la confidentialité, la sécurité et la responsabilité soulèvent de nouveaux défis.

Les écarts et les inégalités entre ceux qui ont et ceux qui n'ont pas accès à la technologie restent criants. Dans le monde développé, le taux de pénétration d'Internet est de 90 %, contre 57 % dans les pays en développement et 27 % dans les pays les moins avancés (PMA). L'accès aux technologies et aux capacités numériques, ainsi qu'aux infrastructures matérielles et logicielles qui les soutiennent, sera de plus en plus essentiel pour garantir que les opportunités sont universellement partagées. Les changements technologiques, notamment l'intelligence artificielle, l'automatisation et la robotique, auront des effets perturbateurs sur les marchés du travail et ces effets devront être abordés dans les pays à tous les niveaux de développement économique.

## Intégration régionale et accords commerciaux

La régionalisation est au centre de nombreux débats politiques et continuera de façonner le commerce international et les relations économiques. La plupart des pays en développement du monde sont engagés dans des efforts formels d'intégration régionale. Il existe également de nombreux régimes préférentiels, notamment pour les PMA. Par exemple, la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECA) vise à éliminer les barrières tarifaires et non tarifaires au commerce à travers le continent et à créer un marché de plus de 1,2 milliard de personnes. Des accords commerciaux régionaux de portée, de taille et de profondeur diverses ont également été conclus ou sont en cours de négociation dans différentes régions, comme le Partenariat économique régional global Asie-Pacifique (RCEP) qui entrera en vigueur en janvier 2022.

Lorsqu'ils sont bien conçus et mis en œuvre efficacement, ces accords peuvent réduire les coûts et améliorer la coopération politique au profit des MPME. Ils peuvent également permettre la formation et la participation à des chaînes de valeur régionales et soutenir le commerce et l'investissement Sud-Sud.





*Le projet ITC est une fenêtre sur l'Europe, une fenêtre sur le monde. Il aide à comprendre à quel point votre produit est compétitif sur les marchés étrangers et, si ce n'est pas le cas, ce qui doit être changé. De tels projets sont vraiment nécessaires en Ukraine. Ils sont vraiment efficaces.*

**Natalia Sudarkina**, Propriétaire, AgroPatriot, Ukraine, s'exprimant au sujet du projet « Relier les PME ukrainiennes du secteur des fruits et légumes aux marchés et chaînes de valeur mondiaux et nationaux ».

## Environnement et priorités du développement du commerce

*Le commerce peut être un puissant vecteur d'amélioration de la vie.*

Le mandat de l'ITC repose sur le principe selon lequel le commerce peut être un puissant vecteur d'amélioration de la vie. La pertinence du commerce pour la réalisation des ODD est explicitement reconnue dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies, qui note que « le commerce international est un moteur de croissance économique inclusive, de création d'emplois et de réduction de la pauvreté, et contribue à la promotion du développement durable ». Les États membres ont convenu de « continuer à promouvoir un système commercial multilatéral universel, fondé sur des règles, ouvert, transparent, prévisible, inclusif, non discriminatoire et équitable dans le cadre de l'Organisation mondiale du commerce, ainsi qu'une libéralisation commerciale d'envergure ».

Le travail de l'ITC sur la compétitivité des MPME pour stimuler l'emploi et la génération de revenus est plus important et pertinent que jamais.

### Aborder les obstacles et les contraintes à la croissance des MPME

L'utilisation accrue de mesures non tarifaires et la pléthore de normes privées concurrentes posent des problèmes aux MPME. Ces mesures entraînent souvent des coûts fixes, qui ont un impact sur la performance lorsqu'ils sont imputés aux revenus inférieurs. Les normes numériques, les normes du travail et les normes environnementales gagneront en importance, tout comme la nécessité de se conformer aux mesures de santé publique. L'ITC peut apporter un précieux soutien technique, réglementaire et de plaidoyer dans ces domaines.

Le renforcement de la résilience des entreprises fera partie intégrante de la stratégie de développement post-COVID-19. Les MPME et leurs gouvernements doivent de plus en plus se pencher sur les contraintes plus profondes et incontournables à la croissance et au développement des MPME. En particulier, cela implique de combler le déficit de financement estimé à \$5 000 milliards des MPME. L'accès au financement et à l'investissement se classe en tête des besoins des MPME. Dans le domaine de l'investissement, l'ITC mettra davantage l'accent sur la facilitation des investissements, en soutenant le développement de stratégies d'attraction des investissements et le renforcement institutionnel des agences de promotion des investissements dans les pays en développement afin de favoriser le potentiel d'augmentation des flux d'investissement. L'ITC travaillera également en étroite collaboration avec les institutions compétentes, notamment les institutions de financement du développement, pour combler le déficit de financement abordable et élargir l'adoption du financement vert pour les MPME.

*Il est important de s'attaquer aux contraintes plus profondes à la croissance et au développement des MPME.*



*Nous avons complètement changé notre stratégie d'exportation afin de concentrer nos efforts sur des marchés et des produits cibles. Tout ce travail de terrain a porté ses fruits en 2020 ; notre taux de croissance a bondi de plus de 7 %. Avec l'aide du projet NTF IV, les activités commerciales en Côte d'Ivoire et au Burkina Faso ont représenté plus d'un quart de notre chiffre d'affaires.*

**Moustapha Diop**, fondateur de SOLID, Sénégal, s'exprimant au sujet du programme NTF IV d'appui à la compétitivité des exportations.

## Tirer parti du secteur privé

Les entreprises s'adaptent aux changements de leur environnement immédiat, tels que l'évolution du comportement et des préférences des consommateurs. Beaucoup cherchent également à répondre aux défis et besoins sociétaux. Le réseau du secteur privé comprend des acteurs et des marchés influents qui soutiennent la réalisation des ODD. Ces acteurs comprennent des contributeurs financiers, des investisseurs, des innovateurs, des fournisseurs de solutions basées sur le marché, des fournisseurs de la transformation numérique et des partenaires de la connaissance. L'ITC continuera à tirer parti des partenariats avec ces acteurs influents, notamment en explorant les options d'évolutivité et de réplification des projets pilotes à succès.

## S'adapter à la réorganisation de la chaîne de valeur

Les chaînes de valeur continueront à se réorganiser, peut-être par une consolidation et une régionalisation accrues, à mesure que les grandes entreprises adaptent leurs stratégies d'approvisionnement pour gérer les risques de la chaîne d'approvisionnement, s'adapter aux différentiels de coûts, intégrer les nouvelles technologies qui affectent la compétitivité internationale, répondre à l'évolution géographique de la demande et se conformer aux pressions politiques. Les chaînes de valeur deviennent également plus intensives en connaissances, l'arbitrage sur les coûts de main-d'œuvre devenant un facteur de moins en moins important dans le choix du lieu de production. La réorganisation des chaînes de valeur présentera à la fois des menaces et des opportunités pour les MPME dans les pays en développement, que l'ITC peut aider à gérer.

La pandémie a révélé le niveau de déséquilibre dans certaines régions en ce qui concerne la fabrication de médicaments, de vaccins et de matériel médical. Cela a également conduit à une crise de la chaîne d'approvisionnement, avec d'énormes goulots d'étranglement dans la production, le transport et la logistique. Cela pourrait conduire à repenser la question de savoir si certains biens et services fondamentaux devraient être produits plus près de chez soi grâce à la délocalisation et à la relocalisation. Nous pouvons nous attendre à de nouvelles perturbations des chaînes de valeur des biens et services quotidiens essentiels à l'économie mondiale.



## Assurer un commerce plus inclusif

L'augmentation de la pauvreté observée pendant la pandémie doit être abordée en priorité. Nous devons également mieux réfléchir à la façon dont différentes expériences de vulnérabilité socioéconomique sont liées et s'influencent mutuellement. Au cours de la dernière décennie, l'ITC a mis l'accent sur la garantie que le commerce soutient l'autonomisation économique des personnes en situation de vulnérabilité, notamment les femmes et les jeunes, et a pleinement intégré la prise en compte des questions de genre dans son travail. Nous devons continuer à agir à grande échelle et efficacement pour contribuer à la vision du Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies consistant à « ne laisser personne pour compte » et à réaliser un développement durable dans le plein respect des droits de l'homme.

En outre, certains groupes de pays sont confrontés à des défis particuliers en matière de développement du commerce. L'ITC accordera la priorité à au moins 80 % de son assistance au niveau des pays dans les PMA, les pays en développement sans littoral (PDSL), les petits États insulaires en développement (PEID), les petites économies vulnérables (PEV), les pays en conflit armé ou à risque d'entrer en conflit ou de rechuter dans le conflit et en Afrique subsaharienne ; avec au moins 45 % de prestation dans les PMA. Il existe également des pays et des régions du monde en développement et des économies en transition qui ne font pas partie de ce groupe et qui sont confrontés à des vulnérabilités dues à la pauvreté, à l'exposition aux conflits, à la migration ou au changement climatique, par exemple, qui méritent d'être dûment soutenus.



*Le partenariat avec SheTrades a permis à Buzz Women Gambia de se développer et de toucher davantage de femmes en Gambie. Au moment où nous parlons, nous avons atteint toutes les régions administratives du pays et avons créé plus d'espace pour que les femmes puissent se connecter, réseauter et mener leurs propres parcours de transformation.*

**Fatou Touray Cham**, coordinatrice nationale de Buzz Women Gambia s'exprimant au sujet du projet SheTrades en Gambie.

## Placer la durabilité environnementale au cœur de la compétitivité

La triple crise planétaire du changement climatique, de la perte de biodiversité et de la pollution, avec ses conséquences sanitaires, économiques, sociales et politiques, a déclenché un sentiment d'urgence pour agir. Les efforts pour produire et consommer de manière plus durable devraient constituer des éléments essentiels des plans de développement nationaux et régionaux, des stratégies commerciales et de la coopération internationale. Cela devrait inclure une transition vers le développement durable par le biais de l'économie circulaire.

## Adopter la numérisation et le commerce en ligne

La pandémie de COVID-19 et ses séquelles continueront de transformer notre compréhension de la connectivité numérique en tant que question de survie économique. La transformation numérique doit être inclusive. La connectivité et l'accès aux technologies seront essentiels et une approche holistique de la numérisation est nécessaire. Tirer parti de l'élan numérique obligera l'IITC à intégrer des éléments numériques dans ses projets et opérations et à renforcer la capacité des MPME à s'engager dans le commerce en ligne, compte tenu des dépendances créées par la concentration du marché. La révolution numérique a également pour effet que les flux de services et de données jouent un rôle de plus en plus important dans la connexion de l'économie mondiale. Les MPME des pays en développement ont la possibilité d'exploiter de nouveaux marchés de services.

*La transformation numérique doit garantir que les opportunités sont universellement partagées.*

---

## S'engager en faveur de l'Aide pour le commerce

L'Aide pour le commerce doit continuer d'occuper une place prioritaire dans le programme de développement. Un financement prévisible qui construit et soutient les écosystèmes d'entreprise, les connaissances et les capacités à se développer grâce au commerce à long terme doit être réaffirmé. L'Aide pour le commerce est un outil extrêmement puissant pour construire des sociétés durables.

Les bailleurs de fonds de l'Aide pour le commerce doivent réaffirmer leur focalisation sur le secteur privé dans les pays en développement. Le champ d'application doit être élargi pour aborder les technologies vertes, les services et l'innovation. L'engagement en faveur de l'Aide pour le commerce enverra un signal fort indiquant que la communauté internationale redoublera d'efforts pour renforcer la compétitivité des MPME afin qu'elles se développent grâce au commerce.

La valeur  
que nous  
apportons



# La valeur que nous apportons

## Notre vision, notre mission et nos principes

### Vision

Un monde où le commerce construit des économies inclusives, durables et prospères.

### Mission

L'ITC soutient des moyens de subsistance durables et inclusifs en stimulant la compétitivité des MPME, en plaçant la croissance tirée par le commerce au centre des politiques publiques et en créant des écosystèmes commerciaux favorables dans les pays en développement.

### Principes directeurs

Le travail de l'ITC est guidé par trois objectifs : l'inclusion, la durabilité et la prospérité. Nos processus décisionnels sont guidés par les valeurs de collaboration et de coordination et les valeurs fondamentales de l'ONU : intégrité, respect de la diversité et professionnalisme.



*Les recommandations fournies dans l'étude nous guideront dans l'élaboration de politiques et de programmes de soutien adapté pour la reprise rapide du secteur philippin des MPME.*

**Blésila Lantayona**, Secrétaire adjoint, ministère du Commerce et de l'industrie des Philippines s'exprimant au sujet du rapport « Promouvoir la compétitivité des PME aux Philippines : Compétitivité, connectivité et changement pour renforcer la résilience face aux crises ».



”

*Le projet a contribué à renforcer la capacité de la chambre et de ses associations professionnelles à élaborer des prises de position. Des questions et des recommandations clairement articulées dans des documents de position sont essentielles pour un plaidoyer et un lobbying efficaces auprès du gouvernement.*

**Yeshey Chen Chen Lham**, chef de la Chambre de commerce et d'industrie du Bhoutan, s'exprimant au sujet du projet « Bhoutan : Appui au commerce - renforcement des capacités de défense des intérêts des entreprises du secteur privé. »



”

*Toute notre équipe a bénéficié de formations et d'encadrement dans des domaines commerciaux stratégiques tels que la prospection commerciale, la budgétisation et le marketing. Nous avons également accru notre notoriété puisque nous avons compris comment améliorer la présentation de nos produits. Enfin, FastTrackTech nous a donné accès à une connexion internet fiable et à une visibilité sur les services web d'Amazon. Pour une jeune start-up, un tel accompagnement n'a pas de prix ; et aujourd'hui, les résultats sont visibles.*

**Appolinaire Konnon**, directeur général, Technology Forever Group, Bénin s'exprimant au sujet de l'initiative d'entrepreneuriat numérique #FastTrackTech Africa.

## Notre proposition de valeur

Le mandat de l'ITC combine l'accent mis sur l'expansion des opportunités commerciales pour les MPME avec l'objectif de parvenir à un développement durable. Notre proposition de valeur regroupe un ensemble unique de capacités techniques et opérationnelles pour répondre aux besoins des clients.

ILLUSTRATION 3 : Proposition de valeur de l'ITC



### Confiance

L'ITC génère la confiance en tant qu'organisation neutre et inclusive.

- **Adhésion universelle et neutralité.** Tous les membres de l'ONU et de l'OMC sont des parties prenantes de l'ITC. Nous fournissons objectivement et impartialement une assistance technique liée au commerce en tant que membre du système de développement des Nations Unies.
- **Procédures et protocoles fiables.** Les processus de l'ITC et les règles de l'ONU réduisent les risques et garantissent la cohérence et la responsabilité vis-à-vis des principes organisationnels et des valeurs de l'ONU.
- **Intégrité.** L'ITC reconnaît que l'inclusion commence de l'intérieur à travers nos initiatives de diversité et d'inclusion, et notre engagement à responsabiliser les employés et à promouvoir un environnement de travail favorable.



## Expertise

Avec nos experts techniques et nos réseaux, l'ITC crée des connaissances et des compétences de manière unique pour donner aux parties prenantes des capacités, des données, des renseignements, des conseils et des idées pertinents.

- **Assistance technique liée au commerce.** L'ITC a 58 ans d'expérience dans la connexion des MPME aux marchés et dans la création d'écosystèmes commerciaux favorables. Nous évoluons avec le temps et maintenons notre avantage concurrentiel. Notre particularité est d'offrir des solutions intégrées pour accroître la compétitivité et le commerce des MPME, créant ainsi des opportunités, notamment pour les moins favorisés.
- **Gestion de projets.** L'ITC dispose d'une solide conception de projets et de systèmes de prestation orientés vers les résultats basés sur des évaluations des besoins axées sur le client et une bonne connaissance du pays tirée de vastes réseaux locaux et de la présence dans le pays. Nous avons une capacité éprouvée à montrer des résultats.
- **Informations de veille économique et commerciale, et biens publics.** L'ITC est la référence de confiance pour les données sur les MPME et les informations de veille économique et commerciales pertinentes pour toutes les économies et la communauté des affaires.

## Connectivité

L'ITC dispose des outils et des canaux pour faciliter le dialogue et le soutien entre et parmi les MPME, les acteurs de l'écosystème, les décideurs, les bailleurs de fonds et les partenaires. Nous permettons également des connexions pour les personnes en situation de vulnérabilité.

- **Travailler avec le secteur public et privé pour les MPME.** L'ITC engage le secteur privé à contribuer au développement. Nous réunissons des acteurs des secteurs public et privé pour aider à créer un environnement propice aux affaires.
- **Plaidoyer et leadership éclairé.** L'ITC aborde les sujets de développement importants avec ses partenaires et ses clients. Nous montrons comment ils sont liés au commerce et à la compétitivité des MPME et quelles décisions contribuent le plus à l'impact économique, social et environnemental.
- **Un réseau mondial dédié.** Les bureaux de projet, le personnel, les « hubs », les organisations partenaires et une famille de consultants techniques établis dans les pays fournissent des connaissances, des réseaux, une crédibilité et une portée locaux.
- **Publications, événements et plateformes.** Les publications de l'ITC, telles que Perspectives de compétitivité des PME, les événements phares (Forum mondial pour le développement des exportations, SheTrades Global, Trade for Sustainable Development Forum (Commerce pour le développement durable) et Trade Promotion Organization Network World Conference and Awards) (Conférence mondiale et remise des prix pour les Organisations de promotion du commerce), les plateformes numériques, les médias sociaux et d'autres canaux de communication fournissent des informations, des apprentissages et échanges.

## Agilité

ITC s'adapte, personnalise et innove pour s'assurer que les clients reçoivent des solutions opportunes et adaptées au mieux.

- **Agile, adaptative et innovante.** L'ITC est capable d'évoluer rapidement et de s'adapter aux besoins de ses clients et partenaires. Nous croyons en l'innovation et la créativité constantes. Nous intégrons de nouvelles technologies dans nos solutions de projet et nos processus commerciaux partout où cela peut ajouter de la valeur à nos clients et stimuler l'innovation dans l'ITC grâce à notre laboratoire d'innovation.
- **Modèles de prestation hybrides pour de meilleurs résultats.** L'ITC possède les compétences, les réseaux et la technologie nécessaires pour proposer une combinaison de solutions en face à face et à distance en fonction de ce qui fonctionne le mieux.

# Notre cadre pour la compétitivité des MPME

La compétitivité des MPME, avec des femmes entrepreneures habilitées à avoir les mêmes opportunités que les hommes, est au centre du travail de l'ITC et de la façon dont nous générons un changement systémique. Nous avons développé un cadre analytique pour comprendre la compétitivité des MPME et comment elle peut être améliorée au fil du temps. Ce cadre détermine les facteurs qui influencent la capacité des entreprises à être compétitives selon trois piliers interdépendants :

- **Concurrence** - la capacité de fournir une production de quantité, de fournir rapidement, de fournir la qualité à un coût approprié pour répondre aux attentes actuelles du marché.
- **Connectivité** - la capacité à établir des liens fiables avec les acteurs de l'écosystème des affaires pour des opérations et une croissance réussies de l'entreprise.
- **Changement** - la capacité d'être flexible, agile et innovant et de s'adapter aux forces dynamiques du marché, aux nouvelles opportunités et aux changements réglementaires.

*La compétitivité des MPME est plus importante et pertinente que jamais.*

Les facteurs soutenant la capacité des MPME à être compétitives, à se connecter et à changer doivent être en place au niveau de l'entreprise, de l'écosystème commercial et au niveau national.

Les éléments sous le contrôle et nécessitant la capacité des dirigeants et des employés sont au **niveau de l'entreprise**. Par exemple, des processus de production améliorés peuvent rendre les MPME plus efficaces. La formation professionnelle et l'amélioration des systèmes de gestion d'entreprise sont également importantes.

Le **niveau de l'écosystème d'affaires** fait référence à l'environnement immédiat d'une MPME. Les acteurs de l'écosystème des affaires jouent un rôle important dans l'habilitation, le développement et le renforcement des capacités des MPME. Les organisations de soutien aux entreprises (BSO) conseillent, encadrent et soutiennent les MPME pour améliorer leurs performances. Elles peuvent également connecter les MPME à de nouveaux fournisseurs, acheteurs, prestataires de services et pairs, et représenter les intérêts des MPME dans les forums d'élaboration des politiques. Les partenaires du marché : entreprises chefs de file dans les chaînes de valeur, investisseurs, prestataires de services et autres acteurs du secteur privé, jouent un rôle essentiel pour faciliter le développement et la croissance des MPME en les aidant à améliorer leur efficacité, à élargir leurs réseaux et à adopter les connaissances, les compétences et la technologie.

Au **niveau national**, les décideurs politiques et les régulateurs établissent les règles du jeu dans lesquelles les MPME peuvent prospérer, rester stables ou échouer. Ils définissent les conditions du commerce, du financement et de l'investissement, et jettent les bases du développement des compétences utiles aux entreprises et des systèmes de soutien à la croissance et à l'innovation des MPME. Les accords bilatéraux, régionaux et multilatéraux et les conditions d'accès au marché s'ajoutent aux règles que les MPME doivent maîtriser.

Les recherches de l'ITC ont montré que la compétitivité et la résilience des MPME sont étroitement corrélées. Les attributs de compétitivité soutenus par l'ITC jettent également les bases d'une résilience qui prépare les MPME et les entrepreneurs à faire face aux impacts des perturbations d'aujourd'hui et de demain.

Ce que nous  
aspirons à faire



# Ce que nous aspirons à faire

## Nos clients

Nos principaux clients sont les **MPME**. Avec notre soutien, elles deviennent compétitives et captent plus de valeur et d'opportunités commerciales. Nous adaptons des solutions pour les groupes de MPME qui diffèrent dans leurs besoins spécifiques, comme les producteurs informels et à petite échelle, les aspirants exportateurs dans l'économie formelle, les MPME avec un potentiel pour une proportion plus élevée d'exportations et de chiffre d'affaires, les exportateurs actifs avec une capacité démontrée à commercer, les entreprises qui commercent indirectement en s'intégrant dans les chaînes de valeur et les femmes et jeunes entrepreneurs qui font face à des défis spécifiques.

Nous offrons également des services à de nombreux types de **BSO** à travers lesquelles l'ITC multiplie le soutien aux MPME. Il s'agit notamment d'entités régionales, nationales et infranationales chargées de fournir des services d'appui au commerce et à l'investissement à leurs MPME membres.

Les **décideurs politiques** sont des clients importants. Nous aidons les gouvernements à formuler des stratégies de développement commercial intégrées et globales et à rendre l'environnement politique et réglementaire plus favorable aux MPME.



*Participer au projet de commerce en ligne de l'ITC a été une fabuleuse épreuve. Le service d'optimisation de site web dont j'ai bénéficié était l'un des meilleurs que j'aie jamais eu et m'a permis d'avoir des commandes du Royaume-Uni pour la première fois. Les gens ont maintenant confiance en mon site web. Parfois j'imagine : Si je n'avais pas participé au projet, comment aurais-je pu réaliser tout cela ? De nombreuses entreprises me demandent s'il existe d'autres projets similaires. Elles ont vu les améliorations dans mon cas, même juste avec les médias sociaux. J'espère que d'autres entreprises auront l'occasion d'en faire l'expérience.*

**Michelle Dassah**, Fondatrice et PDG, Laam Shea, Ghana, s'exprimant au sujet de l'initiative ecomConnect.

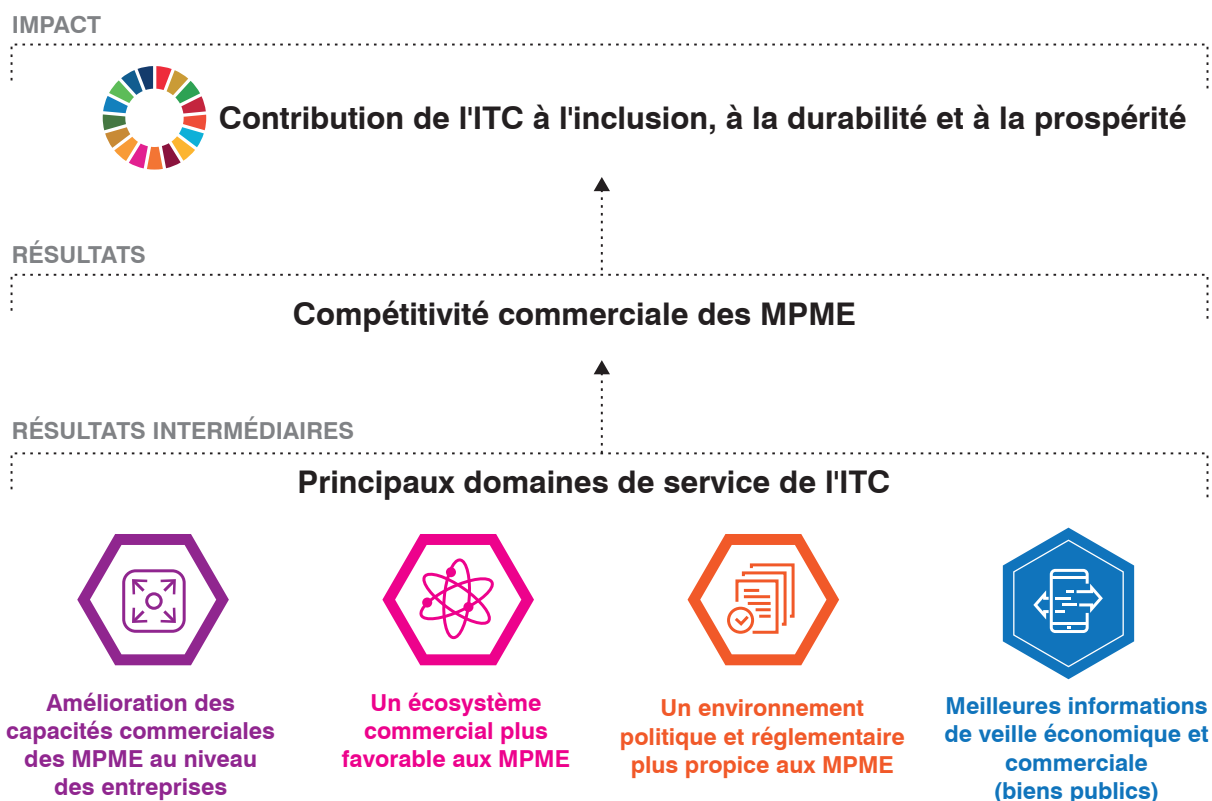
## Services de base

*Les services de base de l'ITC ont été développés tout au long de la vie de l'organisation et offrent des solutions adaptées pour nos clients.*

Au cours de la période du Plan stratégique 2022 - 2025, l'ITC maintiendra une approche modulaire et personnalisée de son offre de services. Nous sommes ambitieux dans le changement que nous visons à créer.

Nous regroupons nos services de base autour des trois niveaux d'intervention qui influencent la compétitivité des MPME. Notre quatrième service de base, qui fait implicitement partie du modèle de compétitivité des MPME, offre des biens publics dans les domaines des affaires, du commerce et de la veille économique et commerciale. Ces quatre domaines d'expertise technique ont été développés et entretenus tout au long de la vie de l'organisation et sont les éléments fondamentaux pour soutenir nos clients.

ILLUSTRATION 4 : Version simplifiée du cadre de résultats de l'ITC



Remarque : Une version complète du cadre de résultats avec des indicateurs institutionnels est disponible en annexe.



## Amélioration des capacités commerciales des MPME au niveau des entreprises

L'ITC répond aux besoins managériaux, stratégiques et opérationnels des MPME et aide à créer des liens commerciaux.

L'approche de l'ITC pour l'évaluation et le renforcement des capacités au niveau des entreprises sera harmonisée, mais modulaire pour répondre à des situations particulières. Nos outils et méthodologies peuvent être adaptés à divers degrés de préparation et de maturité commerciale. Une partie de l'assistance sera fournie en libre-service, par exemple des modules de formation, des outils d'analyse comparative et des plateformes communautaires d'entreprises, tandis que d'autres services seront fournis directement ou par l'intermédiaire d'organisations partenaires.

Nous nous concentrerons sur l'augmentation de la résilience des entreprises en améliorant les pratiques de gestion et en identifiant et en sécurisant les opportunités de réseau, de marché et d'ajout de valeur. Avec ses partenaires, l'ITC renforcera les capacités des MPME sur la manière d'accéder au financement, ce qui est crucial pour la résilience et le développement des entreprises. Nous mettrons davantage l'accent sur le soutien à l'entrepreneuriat, à l'innovation et à l'éducation sur le numérique, ainsi que sur le soutien de la capacité des MPME à donner la priorité aux domaines de changement et aux marchés de croissance.

Au cours de la période du plan et en fonction de notre niveau de financement, l'ITC vise à aider 75 000 MPME à apporter des changements à leurs opérations commerciales.



## Un écosystème commercial plus favorable aux MPME

Les entreprises ont plus de chances de réussir lorsqu'elles bénéficient d'un écosystème qui fournit un soutien et des services pour la croissance. Les services fournis dans cet écosystème peuvent couvrir un très large éventail d'activités proposées par différents acteurs tels que ceux de la fourniture d'informations, la formation, les conseils juridiques et financiers, le soutien logistique et technique, le marketing et le plaidoyer, pour n'en citer que quelques-uns.

Les BSO, qui vont des organisations de promotion du commerce et des investissements aux associations sectorielles, aux entreprises sociales, aux associations de femmes d'affaires, aux incubateurs d'entreprises, aux pôles technologiques, aux établissements de formation professionnelle, aux coopératives et autres, bénéficient largement des outils d'analyse comparative et de diagnostic de l'ITC ainsi que des services de conseil qui renforcent leur gouvernance et leurs capacités managériales, opérationnelles et stratégiques au service des MPME. L'ITC travaillera de plus en plus avec des réseaux de BSO, notamment transfrontalières. Cela nécessitera de développer des stratégies communes, de combler les chevauchements et les lacunes dans les services fournis et de créer des synergies qui augmentent l'efficacité et l'efficacité de l'écosystème dans son ensemble, ainsi que des acteurs individuels.



Nous aiderons les BSO à étendre leurs services aux MPME, notamment la formation en gestion et le développement des compétences, en permettant l'accès au financement et à l'investissement, en fournissant des conseils pour la mise en œuvre des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), en intensifiant l'alphabétisation numérique et les capacités de commerce en ligne, en facilitant la coopération entre les entreprises et en assurant un plaidoyer efficace.

Nous renforcerons nos efforts pour tirer parti des avantages que les partenaires du marché peuvent apporter aux MPME. Il s'agira notamment de conseiller les partenaires du marché sur la valeur de faire des affaires avec de petites entreprises et de mettre en réseau plusieurs partenaires pour fournir un soutien complémentaire comme le développement de relations à long terme, la formation et l'investissement, le travail pour ajuster les critères d'achat et les normes de conformité et l'intégration de politiques qui profitent aux entreprises dirigées par les femmes et les jeunes.

L'ITC continuera d'investir dans des engagements pluriannuels avec des partenaires de marché et des BSO engagées et responsables pour une mise en œuvre locale avec un potentiel d'impact important et durable. Nous simplifierons notre approche de collaboration avec les partenaires du marché pour soutenir les MPME.

Au cours de la période du plan et en fonction de notre niveau de financement, l'ITC aidera 1 200 BSO à améliorer leurs opérations.



*Je suis heureux d'avoir bénéficié du programme de formation organisé par le projet d'autonomisation des jeunes en Gambie. Aujourd'hui, je gagne des contrats et j'installe des panneaux solaires pour des clients. J'ai utilisé ma mini-bourse Tekki-Fii pour ouvrir un magasin à Lamin où je vends des appareils électriques. Je peux responsabiliser d'autres jeunes en leur offrant un emploi dans mon magasin.*

**Bintou Colley**, ingénieur solaire et entrepreneur, Gambie, s'exprimant s'exprimant au sujet du projet d'autonomisation des jeunes.



## Un environnement politique et réglementaire plus propice aux MPME

Les stratégies et politiques nationales ont une forte influence sur ce qu'un pays commercialise, les investissements qu'il attire, les secteurs qu'il développe et les marchés sur lesquels il est compétitif. L'assistance technique de l'ITC dans la conception de stratégies et la formulation de politiques contribue à accroître ce potentiel et a une incidence directe sur la compétitivité, la diversification, la résilience et la durabilité d'un pays.

L'ITC travaille avec les institutions gouvernementales et d'autres parties prenantes pour élaborer des stratégies de commerce et d'investissement inclusives et propres au pays, surveiller la mise en œuvre des stratégies et rendre le cadre politique et réglementaire plus propice au développement des entreprises. Cette coopération avec les gouvernements contribue au changement systémique. Nous aidons également les pays du programme à négocier des accords multilatéraux, régionaux et bilatéraux et à mettre en œuvre leurs engagements, en tenant compte des perspectives des entreprises en général et des MPME en particulier.

Pour que les MPME puissent surmonter les défis commerciaux, elles doivent comprendre et répondre aux demandes du marché, par exemple en se conformant aux exigences sanitaires et phytosanitaires (SPS) et à d'autres réglementations et normes telles que les obstacles techniques au commerce (OTC). Nous améliorerons la qualité de l'infrastructure pour le commerce en renforçant l'environnement réglementaire SPS et OTC et en permettant aux organismes d'évaluation de la conformité de démontrer la conformité aux prescriptions techniques.

Nous continuerons de soutenir l'amélioration des régimes de facilitation des échanges et de l'investissement afin de réduire les coûts de mise en conformité pour les MPME.

Nous continuerons à tenir compte de l'inclusion et la durabilité environnementale dans nos dialogues public-privé et nos solutions stratégiques.

Au cours de la période du plan et en fonction de notre niveau de financement, au moins 400 politiques, stratégies ou réglementations liées au commerce seront élaborées ou modifiées avec la contribution du secteur des affaires grâce à l'assistance de l'ITC.





## Amélioration des informations de veille économique et commerciale

Pour améliorer la compétitivité des MPME, les entreprises, les décideurs politiques et les acteurs de l'écosystème de soutien doivent avoir accès aux informations pertinentes. L'ITC fournit des biens publics qui promeuvent la transparence et préconisent les meilleures pratiques. Ces biens publics facilitent l'accès aux informations sur la dynamique commerciale, les conditions d'accès au marché, le potentiel de croissance et les choix politiques, les potentiels partenaires commerciaux et les opérations commerciales. Dans un environnement où les sources, la disponibilité et la valeur des données ont augmenté de manière exponentielle, nous aidons les parties prenantes à traduire les données en informations exploitables. Nous augmenterons la convivialité de nos biens publics et élargirons la coopération avec d'autres organisations pour améliorer la collecte et la diffusion de données et les activités connexes.

L'ITC s'appuiera sur son expertise de longue date en matière de collecte et de gestion de données pour fournir des outils qui soutiennent des décisions commerciales éclairées et fondées sur des données factuelles, l'élaboration de politiques et le plaidoyer. Nous continuerons à fournir des produits et services ciblés axés sur les données et analytiques, tels que notre rapport phare **Perspectives de compétitivité des PME** et les publications de la série **Promotion de la compétitivité des PME**.

De nouvelles informations et des recherches et analyses de pointe seront régulièrement ajoutées sur des sujets à la pointe du commerce et du développement mondiaux, notamment l'investissement étranger direct, les normes de durabilité, la numérisation et la réglementation du commerce des services.

l'**académie commerciale des PME** continuera à faire évoluer son offre d'apprentissage en ligne en fonction de l'évolution des besoins de ses clients. Elle soutiendra également nos efforts de plaidoyer en faveur des MPME et leur contribution au développement.



L'ITC prévoit de tester et de développer des modèles d'intelligence artificielle pour intégrer de nouvelles sources de données, soutenir la numérisation des informations de marché sur papier et investir dans la fourniture d'informations en temps réel dans des domaines sélectionnés. Cela contribuera à la poursuite du développement de « guichets » d'information commerciale à guichet unique, comme le **Global Trade Helpdesk, un service mondial d'assistance au commerce**.

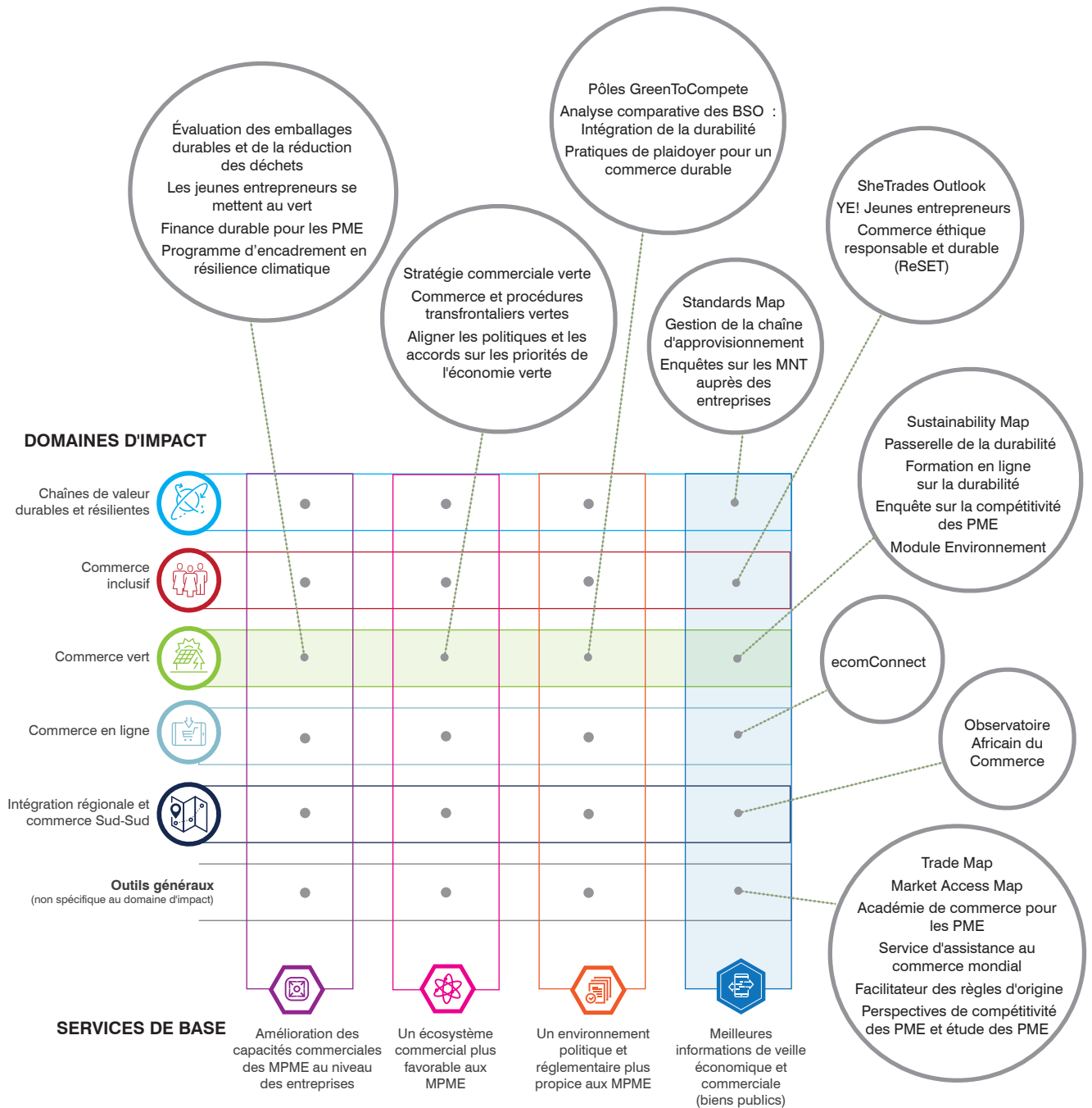
L'ITC contribuera également à la création de nouveaux outils permettant aux MPME d'évaluer leur compétitivité et d'obtenir des renseignements commerciaux personnalisés. Nous avons l'intention d'accroître la portée de nos biens publics en les rendant plus disponibles en français, en espagnol et dans d'autres langues en travaillant avec des organisations partenaires et en développant des versions pouvant être intégrées dans des portails d'information nationaux ou régionaux.

## Domaines d'impact

*L'ITC se concentrera sur cinq domaines d'impact où nous pourrions pleinement exploiter notre expertise technique.*

En réponse aux priorités que nous voyons dans notre environnement de développement commercial et pour maximiser la contribution de la compétitivité des MPME à l'inclusion, à la durabilité et à la prospérité, l'ITC se concentrera sur cinq domaines d'impact. Les titres de ces domaines d'impact expriment les objectifs de développement spécifiques que chacun priorise. Nous exploiterons pleinement notre expertise technique dans nos quatre services de base et combinerons cette expertise avec des outils et des approches spécifiques axés sur le domaine d'impact. La figure 5 illustre la combinaison des domaines d'impact et des services de base, avec les exemples d'un domaine d'impact, le commerce vert, et d'un service de base, les biens publics. Ils se recoupent dans le champ matriciel « biens publics sur le commerce vert ». Les outils et services développés pour un domaine d'impact particulier peuvent également être intégrés dans d'autres domaines d'impact.

**ILLUSTRATION 5 : L'approche matricielle de l'ITC dans les domaines d'impact et les services de base : Exemples d'outils et de services dans le commerce vert et les biens publics**



*Remarque :* Cette figure fournit une sélection limitée d'outils et de méthodologies de l'ITC pour les deux exemples de domaine d'impact et de service de base.



*Le monde de la vente en ligne est bien plus vaste que je ne le pensais. J'ai appris les outils pour étudier le marché et maintenant je comprends les exigences d'un marché du point de vue d'un vendeur.*

**Nara Trujillo**, Fondatrice, Sustainable Jewellery, Panama, s'exprimant au sujet du projet « Relier les entreprises de femmes d'Amérique centrale au marché mondial des cadeaux et de la décoration intérieure ».



## Chaînes de valeur durables et résilientes

Connecter les MPME aux chaînes de valeur et les aider à réussir est au cœur de la mission de l'ITC. Dans le contexte des perturbations de la chaîne de valeur, en partie induites par la pandémie, et de la demande croissante de production et de commerce durables, nous maintiendrons et affinerons nos méthodologies pour renforcer la durabilité et la résilience. Nous renforcerons notre approche pour faciliter les modèles commerciaux qui rééquilibrent le risque et la valeur générés dans ces chaînes entre toutes les parties prenantes. La réorganisation des chaînes de valeur aura un impact sur les stratégies nationales d'industrialisation et de diversification économique, domaines dans lesquels l'ITC a un rôle à jouer tant du point de vue politique que commercial.

L'ITC cible les secteurs où il existe le plus grand potentiel de changement en matière de développement, en particulier pour les femmes, les jeunes et les personnes en situation de vulnérabilité. Il s'agit notamment d'améliorer la création de revenus et d'emplois et de stimuler les retombées positives sur d'autres secteurs de l'économie. Notre travail met l'accent sur les MPME rurales, par exemple via l'initiative **Alliances pour l'action** (A4A) où les acteurs privés et publics unissent leurs forces pour promouvoir la compétitivité et la diversification des revenus et des risques pour les petits exploitants agricoles et les MPME dans le contexte d'une participation durable et accrue aux chaînes de valeur.

Nous réunissons tous les acteurs du secteur et construisons des partenariats tout au long de la chaîne de valeur. Avec ces parties prenantes, nous formulons en commun, la réponse la plus appropriée pour le développement du secteur en alignant les aspirations des clients, les capacités et la dynamique du marché. Au niveau de l'écosystème d'affaires, de la réglementation et des politiques, nous mobilisons les décideurs politiques, les BSO et le secteur privé pour développer des stratégies et construire des alliances. Ces partenariats créent plus de valeur pour les producteurs à l'origine. Au niveau de l'entreprise, nous renforçons l'offre et la production en vue des opportunités de marché, renforçons les pratiques managériales et stimulons l'innovation. En outre, nous soutenons les MPME dans leurs activités d'approvisionnement, de marketing, de stratégie de marque et de relations avec les marchés. L'ITC continuera d'aider les MPME à comprendre et à respecter les normes de durabilité sociale et environnementale dans les chaînes de valeur et à tirer parti des opportunités de marché connexes et des potentielles réductions des coûts. Les travaux entrepris dans le cadre de l'initiative du **Commerce au service du développement durable** (T4SD) s'inscrivent dans cette perspective.



À l'avenir, l'ITC augmentera sa portée et le nombre de processus multipartites dans des secteurs sélectionnés, tels que le café, pour influencer la manière dont la valeur est créée et distribuée. Nous intensifierons notre travail dans les secteurs des services, notamment de la logistique, et dans l'aide aux MPME pour qu'elles saisissent des éléments de services à plus forte valeur ajoutée dans les secteurs des biens, tels que les services après-vente ou de pré-production. Nous améliorerons les analyses pour mieux cibler les facteurs systémiques qui améliorent la résilience des entreprises et permettent aux acteurs vulnérables de bénéficier du commerce.

Notre méthodologie de diagnostic de la chaîne de valeur sera renforcée pour rechercher les opportunités et les obstacles au développement de la chaîne de valeur transnationale, sur la base d'informations quantitatives et qualitatives. Nous travaillerons également davantage avec les partenaires du marché pour harmoniser les normes afin de les rendre plus accessibles aux MPME, et contribuerons à rendre les politiques émergentes liées à la durabilité et à la diligence raisonnable, favorables aux MPME.



## Commerce inclusif : Femmes, jeunes et personnes en situation de vulnérabilité

La participation des femmes et des jeunes à l'entrepreneuriat et au commerce peut ouvrir des possibilités illimitées de prospérité économique. L'impératif d'inclusion a pris une plus grande importance en raison de la montée des inégalités dans de multiples dimensions observée pendant la pandémie. Le travail de l'ITC met l'accent sur l'autonomisation économique et la création d'opportunités entrepreneuriales et rémunératrices pour les femmes, les jeunes et les personnes en situation de vulnérabilité.



Nous différencierons ces groupes dans le suivi et l'évaluation (S&E) de l'impact de nos actions et dans l'atténuation des risques, en veillant à ce que nos interventions et opérations ne contribuent pas à leur marginalisation ou vulnérabilité. Nous examinerons les besoins des plus vulnérables, et plus systématiquement, lors de l'évaluation des besoins et de l'élaboration de projets.

L'ITC met l'accent sur les initiatives et les projets qui créent des opportunités pour **femmes, jeunes** et autres **personnes en situation de vulnérabilité** (les pauvres, les réfugiés, les personnes déplacées, les personnes handicapées et autres groupes marginalisés).

**SheTrades** de l'ITC est une initiative globale qui rassemble l'ensemble de nos offres de services dans une perspective de genre. Elle s'attaque aux obstacles spécifiques à l'accès des femmes aux marchés, au financement, aux technologies numériques et aux services de développement des entreprises, soutient la mise à niveau des entreprises dirigées par des femmes et des productrices dans les chaînes de valeur et améliore les écosystèmes pour l'entrepreneuriat féminin, en travaillant avec les institutions locales et les BSO en tant que pôles SheTrades. SheTrades Outlook fournit un référentiel d'informations en expansion pour explorer et guider la manière dont les pays abordent la perspective de genre dans les politiques et pratiques commerciales. Nous continuerons à réduire les obstacles pour les femmes entrepreneures et à assurer une meilleure collecte et analyse des données ventilées par sexe et d'autres efforts d'intégration. En réponse aux demandes d'intensification de notre travail sur le genre, SheTrades poursuivra une stratégie de croissance.

**Jeunesse et commerce** de l'ITC positionne les jeunes des pays en développement comme une force compétitive pour l'avenir. Pour y parvenir, nous fournissons des outils pour le développement de l'esprit d'entreprise et l'employabilité et établissons des liens avec des partenaires du marché. Travailler avec des incubateurs et des organismes de formation professionnelle élargit notre portée et notre impact. L'initiative continuera à construire une large communauté de jeunes entrepreneurs qui bénéficient d'une plateforme, la communauté Ye! qui offre l'encadrement, le renforcement des capacités, le réseautage et une voix amplifiée pour réaliser leurs ambitions de réussite économique.

Le travail de l'ITC avec les personnes en situation de vulnérabilité se fait également dans le cadre de l'**initiative pour une mode éthique** (EFI) et de l'**Initiative pour l'emploi et les compétences des réfugiés** (RESI). L'Initiative pour une mode éthique continuera à créer et à renforcer des entreprises sociales pour mettre en relation des marques internationales exigeantes dans les domaines de la mode, de la décoration d'intérieur et de l'alimentation fine avec des concepteurs, des artisans et des micro-producteurs locaux talentueux. L'Initiative pour l'emploi et les compétences des réfugiés étendra sa portée à davantage de pays, en mettant particulièrement l'accent sur la création d'emplois numériques pour les personnes déplacées et sur la participation plus active du secteur privé aux entreprises accueillant les réfugiés.



## Commerce vert

Le changement climatique, la perte de biodiversité et la pollution constituent une menace sans précédent pour les moyens de subsistance, la santé et les sociétés. Alors que le commerce a souvent été considéré comme un contributeur à la dégradation de l'Environnement, il fait également partie intégrante de la solution. Dans le même temps, la durabilité environnementale et la résilience climatique sont devenues des déterminants clés de la compétitivité des entreprises, faisant du « virage vert » des MPME non plus une option mais une nécessité.

Tout en équilibrant les objectifs environnementaux, les objectifs de développement et les objectifs économiques, l'ITC aide les MPME à acquérir un avantage concurrentiel en promouvant la durabilité. À travers l'initiative **GreenToCompete**, nous renforçons notre engagement en faveur du commerce durable en aidant les pays en développement à saisir les opportunités de la transition économique verte en tirant parti du commerce. L'ITC renforcera les capacités locales pour atténuer et s'adapter au changement climatique et encouragera les pratiques positives pour la Nature dans les chaînes de valeur afin de préserver et de restaurer la biodiversité. L'ITC aidera également les petites entreprises à limiter leur empreinte environnementale grâce à l'application des pratiques d'efficacité des ressources et des pratiques commerciales, ainsi que de cycles de production véritablement circulaires. Avec le site web et la base de données des outils Standards Map et Sustainability Map de l'ITC, nous continuerons à améliorer la transparence des normes de durabilité, en les rendant plus accessibles aux MPME.

L'innovation est essentielle pour réaliser le changement systémique nécessaire pour faire face à la triple crise planétaire. La transition verte offre aux petites entreprises une ouverture pour innover et adopter de nouvelles technologies, produits et services, créant de nouveaux emplois et soutenant les moyens de subsistance locaux. L'ITC aidera les écopreneurs et les MPME à créer et à développer leurs innovations et produits verts. Nous allons également créer des services écosystémiques et promouvoir l'alignement des politiques commerciales et environnementales pour contribuer à la réalisation des objectifs de l'Accord de Paris et des engagements pris par la suite lors de la Conférence des Parties (COP).



## Commerce en ligne

Le monde s'est résolument tourné vers la conduite de ses activités en ligne et la pandémie a accéléré la nécessité pour les MPME de maîtriser les technologies numériques. La numérisation a offert un moyen de survie à certains et créé de vastes opportunités pour les plus inventifs. Mais beaucoup ont été laissés pour compte. De nombreuses MPME ont du mal à développer leur présence en ligne et ne sont pas suffisamment soutenues pour surmonter leurs obstacles spécifiques. De nombreux habitants des pays et régions les moins connectés, en particulier dans les zones rurales, n'ont tout simplement pas accès aux opportunités de l'économie numérique.

L'ITC concentre ses efforts sur la numérisation du commerce et les contraintes spécifiques auxquelles sont confrontées les MPME, en particulier pour le commerce en ligne de biens et de services. Nous renforcerons notre objectif de faciliter une participation inclusive au commerce en ligne en permettant simultanément la croissance de l'entreprise et en relevant les défis rencontrés au niveau de l'entreprise, de l'écosystème commercial et des politiques. Nous soutiendrons la connectivité numérique en améliorant la réglementation des télécommunications et en travaillant avec des partenaires qui donnent accès aux technologies et aux services.

À travers l'initiative **ecomConnect**, l'ITC consolidera son offre sur le renforcement des capacités des MPME et la fourniture d'outils et de solutions pour le développement du commerce en ligne. L'initiative vise à créer la plus grande communauté mondiale d'entrepreneurs du commerce en ligne engagés dans le développement durable des petites entreprises en ligne. Nous contribuerons à améliorer les écosystèmes d'affaires en collaborant avec des partenaires du marché et en équipant les BSO pour soutenir les MPME dans l'économie numérique. Notre travail avec les décideurs politiques se concentrera sur le renforcement de leur compréhension des besoins particuliers des MPME en matière de commerce en ligne et de numérisation et sur la création d'un environnement politique et réglementaire propice au développement du commerce en ligne aux niveaux national, régional et multilatéral.





## Intégration régionale et commerce et investissement Sud-Sud

Les interventions de l'ITC au niveau régional et interrégional continueront de se concentrer sur la stimulation du commerce régional et la promotion du commerce et de l'investissement Sud-Sud. Nos initiatives et projets soutiennent la mise en œuvre d'initiatives d'intégration économique régionale auxquelles participent les pays en développement en améliorant les environnements réglementaires et institutionnels favorables, y compris les écosystèmes financiers liés au commerce, et en intégrant les MPME dans les chaînes de valeur régionales et en les connectant aux opportunités commerciales émergentes.

L'initiative **One Trade Africa** de l'ITC soutiendra la mise en œuvre de la ZLECA, en donnant aux entreprises africaines, en particulier aux entreprises dirigées par des femmes et des jeunes, les moyens d'accéder aux opportunités de marché de l'intégration continentale. L'initiative est un ensemble intégré de solutions d'assistance technique que l'ITC offre à la communauté d'affaires africaine opérant dans les secteurs formel et informel. En étroite collaboration avec les comités nationaux de l'AfCFTA, les ministères du Commerce, les associations professionnelles nationales et régionales, les communautés économiques régionales et le secrétariat de l'AfCFTA, One Trade Africa orientera la ZLECA vers des transactions commerciales concrètes qui créent des emplois et une croissance inclusive et durable sur le continent.

Le commerce Sud-Sud représentait 52 % des exportations des pays en développement en 2018. D'ici 2025, les entreprises du Sud généreront un tiers des sorties mondiales d'investissement direct étranger. Il existe de plus en plus de preuves des opportunités offertes pour améliorer le développement économique et générer des impacts sociaux et environnementaux positifs. Cependant, les avantages du **Commerce et investissement Sud-Sud** sont encore limités en termes de portée de produits et de secteurs et pour les MPME pour diverses raisons institutionnelles, structurelles et autres. L'ITC relèvera ces défis en rendant les opportunités de commerce et d'investissement pour les MPME plus transparentes et les évaluations des risques des entreprises mieux fondées, et en promouvant le dialogue, les liens commerciaux et les partenariats institutionnels entre les pays du Sud.

## Répondre aux besoins des pays

Le soutien de l'ITC combine des perspectives mondiales, régionales et locales et est ancré dans les besoins des pays clients. La réactivité à ces besoins et l'appropriation locale sont essentielles pour une aide au développement efficace et responsable. S'appuyant sur nos outils de diagnostic, nos méthodologies d'évaluation des besoins seront simplifiées, soulignant l'engagement avec les communautés locales et mettant l'accent sur l'agilité.

### Engagé dans la Déclaration de Paris et le Partenariat de Busan

L'ITC est attaché aux principes de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et du Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement. Nous améliorerons la transparence de notre travail grâce à notre portail de données ouvertes.

### Solutions personnalisées

L'ITC fournit des solutions personnalisées à l'appui de la compétitivité des MPME qui sont alignées sur les objectifs de développement nationaux. Ces solutions sont souvent mises en œuvre avec des partenaires locaux et d'autres organisations pour tirer parti des ressources et de l'expertise complémentaires.

### Engagé sur le terrain

L'ITC n'a pas de bureaux de représentation physique permanents dans les pays clients, mais dispose de nombreux bureaux de projet dans ces pays. La collaboration avec les parties prenantes nationales et les organisations partenaires est essentielle, par exemple à travers le concept de « pôles » où les BSO locales jouent un rôle multiplicateur et fournissent des services en notre nom. Ce concept, déjà expérimenté dans le cadre des initiatives SheTrades, Youth et GreenToCompete, sera étendu. Comme cela a été le cas lors de la pandémie de COVID-19, l'approche renforce la présence locale de l'ITC sans créer de frais généraux élevés et renforce les capacités locales. Cela permet également à l'ITC d'être anticipative et de jouer le rôle de pivot si nécessaire en réponse aux besoins locaux.

L'ITC optimisera davantage ses modèles de prestation hybrides qui combinent les services clients en ligne avec la prestation de services par le biais de partenaires locaux et avec le soutien direct de ses experts. L'ITC renforcera également ses opérations sur le terrain dans les pays du programme, notamment en intensifiant le travail avec les équipes de pays des Nations Unies. Ces opérations devenant de plus en plus complexes (travail dans des situations de conflit ou de post-conflit, par exemple), l'ITC produira un manuel d'opérations sur le terrain et formera le personnel établi dans le pays en conséquence.

*L'assistance de l'ITC est centrée sur les personnes et promeut l'appropriation nationale et locale.*



## Collaboration avec l'OMC et l'ONU

*Tous les produits et services de l'ITC contribuent à l'initiative Aide pour le commerce dirigée par l'OMC.*

### L'OMC

Tous les produits et services de l'ITC contribuent à l'initiative Aide pour le commerce dirigée par l'OMC, y compris les travaux menés au titre du Cadre intégré renforcé (CIR). Certaines interventions sont directement liées aux activités opérationnelles de l'OMC, tandis que d'autres visent à renforcer la capacité d'offre des pays en développement sous d'autres angles.

Un volet de travail soutient la mise en œuvre des accords de l'OMC dans les pays en développement et les pays les moins avancés. Par exemple, l'ITC a participé à la mise en œuvre de l'Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges dans plus de 65 pays. En étroite coordination avec le Fonds pour l'application des normes et le développement du commerce (STDF), nous apportons également un soutien à la mise en œuvre des accords SPS et OTC de l'OMC.

En collaboration avec la Division des accessions à l'OMC, nous aidons les pays en développement et les pays les moins avancés dans leur candidature à l'adhésion à l'OMC et dans la mise en œuvre des engagements après l'accession. Pour la période 2022 - 2025, des initiatives spécifiques pour soutenir l'Iraq, le Soudan, le Tadjikistan, le Turkménistan et l'Ouzbékistan sont prévues.

L'ITC soutient les groupes de travail informels de l'OMC sur les MPME et sur le commerce et le genre. Nous contribuons aux travaux de l'OMC sur le commerce et l'Environnement, notamment en renforçant la capacité des équipes de négociation des pays en développement à adopter des positions éclairées et à mener des évaluations d'impact sur la durabilité pour les accords commerciaux en cours ou nouveaux. Nous continuerons également d'être actifs dans le domaine de la facilitation des investissements. En ce qui concerne les discussions de l'OMC sur le commerce en ligne, l'ITC examine

les défis pratiques auxquels sont confrontées les MPME et aide les pays en développement à aligner la législation et les réglementations nationales pour permettre le commerce en ligne.

Notre travail répondra aux nouvelles priorités des membres de l'OMC et aux résultats des conférences ministérielles en tant que partenaire de mise en œuvre fiable. Nous poursuivrons notre étroite coopération avec l'OMC dans les domaines où nous avons un programme commun et complémentaire, comme les MPME et l'égalité de genres. Nous poursuivrons également des recherches conjointes approfondies.

## L'ONU

L'ITC est un participant actif et un membre à part entière du système de développement des Nations Unies. Au niveau du siège, l'ITC travaille avec d'autres membres du Groupe des Nations Unies pour le développement durable pour faire avancer les systèmes et les processus qui renforcent la réforme des Nations Unies.

Au niveau régional et national, nous collaborons étroitement par le biais de partenariats techniques avec des agences des Nations Unies avec lesquelles nous partageons des mandats complémentaires. L'ITC se concentrera sur l'élargissement des partenariats pour atteindre les domaines d'impact prioritaires. Nous renforcerons également nos relations avec le Bureau des Nations Unies pour les partenariats.

L'ITC intensifiera son engagement avec les bureaux des coordonnateurs résidents des Nations Unies pour soutenir une réponse cohérente conformément au concept One UN (ONU unique). Nous augmenterons notre participation à l'élaboration du Plan-cadre pour le développement durable des Nations Unies (UNSDCF) et du Bilan commun de pays (CCA) ainsi qu'à la programmation conjointe et au S&E.

Nous continuerons à travailler dans le cadre du Groupe interinstitutions des Nations Unies sur le commerce et les capacités productives, qui coordonne les opérations de commerce et de développement.

## Un partenariat pour un objectif

Les partenariats au-delà de l'ONU et de l'OMC sont essentiels pour favoriser une meilleure coopération commerciale pour les MPME dans les pays en développement. La pandémie a démontré que des partenariats solides au niveau des projets, en particulier, étaient essentiels pour garantir que l'ITC continue de mener ses opérations sur le terrain.

Chaque partenariat existe pour un but. Au-delà des bailleurs de fonds pour la mobilisation des ressources, nos partenaires comprennent des agences de développement multilatérales et bilatérales et un éventail de plus en plus diversifié d'entités des secteurs public et privé.



*Les partenariats sont essentiels pour améliorer la coopération commerciale des MPME.*

## Comprendre et construire des partenariats

L'ITC aborde les partenariats sous plusieurs angles. Les processus de construction et de mise à l'échelle des partenariats et de création de synergies entre les partenariats au niveau des projets et au niveau institutionnel seront simplifiés grâce à une plateforme interne de partage des connaissances. Des efforts accrus seront également déployés pour communiquer les résultats et l'impact des partenariats de l'ITC par le biais de campagnes et de l'élaboration d'une approche de sensibilisation sur l'initiative « partnerships4Purpose ».

Nous entreprendrons un inventaire des partenariats existants afin de mieux comprendre les différents niveaux de profondeur, d'engagement et de responsabilité. Explorer les défis spécifiques que les chefs de projet de l'ITC rencontrent pour sécuriser les partenariats est une priorité pour évaluer si les arrangements administratifs internes sur des partenariats sont adaptés à l'objectif.

## Partenariats techniques

Les partenariats techniques permettent à l'ITC d'accéder à des connaissances et à des compétences supplémentaires. Des efforts seront déployés pour concrétiser davantage les partenariats existants, notamment avec les organismes internationaux et les commissions régionales, par le biais de mémorandums d'accord axés sur les résultats et d'initiatives communes d'exécution.

Les partenariats avec les universités et les groupes de réflexion stimulent les idées et permettent la recherche et la collecte de données pour résoudre les problèmes de commerce et de développement. L'ITC se concentrera sur le développement de partenariats universitaires pour aider à mettre en place des services de formation et de recherche adaptés aux besoins locaux. Nous continuerons à accroître notre coopération avec les institutions et les organisations des pays du Sud.

Le secteur privé peut servir de passerelle vers les chaînes de valeur et les marchés. Des processus commerciaux améliorés, une plus grande puissance de mise en réseau et un engagement accru des MPME dans les chaînes de valeur sont autant d'avantages à travailler en étroite collaboration avec des entreprises multinationales. Les collaborations existantes ont donné de bons résultats. L'ITC s'appuiera sur ces partenariats dans différents secteurs et pays.

## Partenariats locaux

En travaillant avec des partenaires régionaux, nationaux et locaux, nous assurons mieux la pérennité des résultats. Les fonctions du projet qui peuvent être décentralisées sur le terrain doivent être assurées localement. L'ITC travaillera de plus en plus avec des partenaires de mise en œuvre locaux fiables et éprouvés et approfondira ses partenariats avec les BSO. À cet effet, il conviendra de mettre l'accent sur l'évaluation de l'adéquation des partenaires et le suivi de l'impact. Nos lignes directrices et notre diligence raisonnable sur les partenaires de mise en œuvre seront encore affinées.

Notre focalisation unique sur la compétitivité des MPME pour l'impact sur le développement guidera les opportunités de collaboration dans les domaines où il pourrait avoir des chevauchements avec le travail d'autres organisations. Nous continuerons à transmettre notre expertise aux niveaux régional et local.

## Mener la conversation mondiale

L'ITC a fait de grands progrès en menant la conversation mondiale sur la compétitivité, le commerce et le développement des MPME. Notre portée est mondiale et notre audience ne cesse de croître. Notre objectif sera de renforcer la position de l'ITC en tant que principale source d'informations sur les MPME et le commerce pour nos principales parties prenantes. Nous continuerons à fournir des informations pertinentes et ciblées à nos nombreux secteurs.

En 2022 - 2025, les communications et la sensibilisation de l'ITC seront guidées par cinq priorités.

- **Marque** : Amplifier la visibilité de l'ITC auprès des bailleurs de fonds et des partenaires.
- **Diffusion** : Donner la parole aux parties prenantes et montrer leur impact.
- **Connectivité** : Renforcer les outils et canaux de communication numériques.
- **Engagement** : Élargir notre audience et étendre notre couverture.
- **Innovation** : Identifier de nouvelles approches pour produire du contenu et atteindre le public.

Nous nous concentrerons sur les questions stratégiques, notamment l'autonomisation économique des femmes, la jeunesse, la migration, l'Environnement et la connectivité numérique. Nous explorerons comment notre stratégie de communication pourrait être mise à jour pour mieux interagir avec nos publics. Nous améliorerons également la communication sur la valeur de nos produits et services.

Notre objectif sera de renforcer la position de l'ITC en tant que principale source d'informations sur les MPME et le commerce pour nos principales parties prenantes. Nous continuerons à fournir des informations pertinentes et ciblées à nos nombreux secteurs.

La pandémie de COVID-19 a entraîné une forte augmentation de l'utilisation de nos canaux de communication numériques. Grâce à notre nouveau site Web, nous développerons un environnement numérique intégré et centré sur l'utilisateur en tant que principal canal pour l'information que nous produisons.

Nous continuerons à soutenir le leadership éclairé sur les questions commerciales et le plaidoyer mené dans le cadre des biens publics de l'ITC.

Nos événements seront hybrides et offriront ainsi des opportunités d'élargir notre audience et d'augmenter la participation et l'interaction. Les partenariats continueront de jouer un rôle déterminant dans le renforcement de nos communications et de notre sensibilisation.

Comment l'ITC  
sera-t-il géré



# Comment l'ITC sera-t-il géré

## Identité axée sur les objectifs

La pandémie de COVID-19 a renforcé la motivation de nombreuses personnes à contribuer à des objectifs inspirants. Les organisations avec une identité forte, qui répondent aux aspirations des employés, ont une main-d'œuvre motivée à qui on peut confier la prise de décision. Les organisations qui savent clairement ce qu'elles représentent sont également des partenaires meilleurs et plus efficaces.

L'ITC continuera à renforcer son identité guidée par notre vision, notre mission et nos principes. Ils guideront les décisions de gestion et chaque employé sera encouragé à réfléchir à la contribution de son travail.

Nous veillerons à ce que les objectifs de développement transversaux, tels que l'autonomisation économique des femmes, soient poursuivis dans tous les travaux programmatiques, soutenus par un groupe de travail dédié à la conception de projets. Les directives d'intégration de l'ITC pour un commerce durable et inclusif, élaborées en 2019, seront régulièrement révisées, et le suivi des performances sera encore renforcé grâce à l'initiative de gestion des données.

La prochaine itération des lignes directrices intégrera une approche centrée sur les personnes, en précisant les moyens pratiques d'assurer une participation significative des communautés affectées à la conception, à la réalisation et au S&E des projets. En outre, l'ITC mettra davantage l'accent sur le travail décent et la réalisation des droits de l'homme, c'est-à-dire les droits civils, culturels, économiques, politiques et sociaux dans le contexte de l'assistance liée au commerce et au développement de l'ITC.

*Les organisations avec des objectifs inspirants et une identité claire sont plus efficaces.*



*Grâce à l'encadrement d'un conseiller en gestion financière, j'ai pu structurer et maîtriser mes coûts directs et indirects, ce qui m'a permis d'économiser \$5 680 que j'ai investis dans la construction d'un poulailler pour 2 000 poules pondeuses, offrant un emploi à 18 personnes.*

**Kaba Lancine**, Directeur, Kabadouya Production, Guinée, s'exprimant au sujet du Programme d'appui à l'insertion socio-économique des jeunes (INTEGRA).





L'ITC investira davantage dans le renforcement des capacités de nos employés afin de mieux comprendre comment mettre en œuvre, surveiller et analyser les objectifs transversaux et créer des boucles de rétroaction pour l'apprentissage.

Les objectifs transversaux sont également importants pour les **décisions organisationnelles internes**.

ILLUSTRATION 6 : Lignes directrices de l'ITC pour intégrer le développement durable et inclusif dans le développement de projets

	ÉTAPE 1 : Hiérarchiser	ÉTAPE 2 : Définir	ÉTAPE 3 : Concevoir	ÉTAPE 4 : Taux	ÉTAPE 5 : Examen
<b>Tâche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revoir la portée du projet, ses objectifs, ses limites et les défis à relever.</li> <li>Déterminer jusqu'à quel point chaque domaine d'intervention peut être intégré à l'aide du cadre de marqueurs de développement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sur la base de la priorisation de l'intégration, définir les interventions pour résoudre les problèmes importants dans chaque domaine d'intervention de l'intégration.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluer quels résultats, produits et indicateurs sont pertinents pour le projet et les intégrer dans l'approche et le cadre logique du projet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confirmer la notation du marqueur de développement en fonction de la conception définitive du projet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examiner le projet de cadre logique avec le groupe de travail sur la conception du projet, le bureau d'assurance qualité du projet et le point focal d'intégration pour aligner et confirmer le cadre logique définitif.</li> </ul>
<b>Résultat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau indicatif d'intégration déterminé pour chaque domaine d'intervention.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problèmes importants liés au(x) domaine(s) d'intégration prioritaire(s) défini(s).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Approche du projet et projet de cadre logique conçu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation du marqueur de développement confirmée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cadre logique du projet intégré aligné en vue de nouvelles approbations.</li> </ul>

Source : Intégrer le commerce durable et inclusif : Lignes directrices pour les projets du Centre du commerce international. <https://intracon.org/resources/publications/mainstreaming-sustainable-and-inclusive-trade-guidelines-for-international>



*Ce projet est un projet global et de grande envergure faisant intervenir les principaux acteurs publics et privés des affaires et du commerce international au Pakistan. Grâce aux domaines d'intervention du projet couvrant la stratégie nationale d'exportation des secteurs prioritaires, le renforcement des capacités institutionnelles pour la formulation de la politique commerciale et la suppression des obstacles au commerce, et enfin grâce à des réformes ciblées axées sur la facilitation des échanges, le projet contribuera grandement à l'augmentation du commerce et de l'investissement pour le développement économique inclusif et durable du Pakistan. Je suis heureux de savoir que ReMIT dispose d'un cadre de réponse au genre qui informe toutes les activités du projet.*

**Muhammad Sualeh Ahmad Farouqi**, secrétaire fédéral au commerce, Pakistan, s'exprimant au sujet du projet de mobilisation des recettes, d'investissement et de commerce (ReMIT).

## S'appuyer sur les leçons apprises

L'Unité d'évaluation indépendante (IEU) de l'ITC produit un rapport annuel de synthèse d'évaluation (AESR) depuis 2013. L'objectif de ces rapports est de contribuer à l'amélioration des performances et des résultats de l'ITC dans la fourniture de l'assistance technique liée au commerce. Pour l'AESR 2020, l'IEU a analysé tous les AESR depuis 2013 pour valider les modèles et enrichir les enseignements tirés.

Dans l'ensemble, l'AESR 2020 a révélé que la pertinence stratégique de l'ITC est élevée et que l'organisation a constamment démontré qu'elle était un partenaire efficace qui fournit des résultats à valeur ajoutée à la fois significatifs et percutants. Les recommandations qui ont émergé de ce rapport, qui ont été acceptées par la direction de l'ITC et sont en cours de mise en œuvre, sont résumées dans la Figure 7 avec une brève description de la manière dont l'ITC prévoit de les faire avancer.

En 2021, l'IEU a analysé l'efficacité du Plan stratégique 2018-2021 en tant qu'outil pour améliorer la performance de l'organisation dans les domaines liés à la vision, à la planification, à la mesure, au reporting et à la prise de décision. L'AESR 2021 a constaté que le Plan stratégique 2018-2021 était un outil efficace qui avait fourni à l'ITC un cadre de fonctionnement directionnel mais flexible. Cet AESR a véhiculé un sens clair de l'objectif et a établi la confiance, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'ITC. Les principales conclusions du nouveau plan stratégique étaient d'élaborer un cadre de mise en œuvre qui comblerait l'espace entre les objectifs institutionnels de haut niveau à moyen et long terme et les objectifs opérationnels annuels, guidant l'allocation stratégique des ressources ; et d'examiner régulièrement les progrès et les enseignements tirés de la mise en œuvre de la stratégie.

## 1 Intégrer pleinement les bonnes pratiques de développement durable

L'intégration de l'équité entre les genres et d'autres dimensions du développement durable sont au cœur du modèle d'intervention de l'ITC. Les directives d'intégration de l'ITC sont appliquées dans le développement et la mise en œuvre des projets. La nouvelle structure matricielle des services de base et des domaines d'impact soutiendra l'intégration des outils et des services. Nous poursuivons la mise en œuvre des actions d'intégration au niveau institutionnel et avons renforcé différentes perspectives d'intégration dans le cadre de résultats institutionnels révisé.

## 2 Améliorer la capacité à utiliser les théories du changement

Les projets de l'ITC sont ancrés dans notre cadre de résultats. Tous les projets développent une chaîne de résultats et un cadre logique, soutenus par notre équipe de conception de projet. En réexaminant notre cadre de résultats institutionnels pour ce plan, nous avons articulé plus en détail les interconnexions entre les différents piliers. Nous offrirons une formation au personnel pour renforcer leurs capacités à développer et à utiliser des théories du changement au niveau des projets.

## 3 Améliorer la simplification, l'harmonisation et l'efficacité du système institutionnel de S&E

Le partage des connaissances sur les bonnes pratiques de S&E entre le personnel de l'ITC est vital, tout comme l'amélioration continue des outils qui soutiennent la collecte de données de base, les progrès et les évaluations des résultats. Nous avons publié un rapport de l'IEU sur les meilleures pratiques de S&E dans les projets de l'ITC et finalisé une évaluation des capacités de S&E. Nous continuerons à mettre en œuvre notre stratégie de données institutionnelles, ce qui facilitera la collecte de données plus granulaires et l'analyse des résultats de l'ITC pour différents groupes de clients.

## 4 Renforcer la durabilité des résultats du projet

Se concentrer sur des résultats durables reste une priorité absolue pour tous les projets de l'ITC. Notre processus de développement de projet exige que tous les projets élaborent leur approche de la durabilité, de l'appropriation locale et de la stratégie de sortie. Nous croyons qu'une bonne planification et une gestion adaptative sont au cœur de la durabilité des projets, et les questions de durabilité des résultats sont pleinement intégrées dans notre portail de projets interne. Les évaluations et la formation du personnel de l'ITC continueront à renforcer les connaissances et les capacités dans ce domaine.

## 5 S'appuyer sur les bonnes performances et la coordination des bureaux de terrain du projet

L'ITC a développé un certain nombre de points d'action conduisant à des synergies accrues entre le siège et le terrain. Ces points sont entre autres, la mise en place de processus d'intégration des employés, le partage d'informations pour le personnel de terrain et le recensement de bonnes pratiques pour assurer une meilleure coordination. Le laboratoire d'innovation de l'ITC collabore avec le groupe de travail sur la conception du projet pour soutenir la mise en œuvre de ces points d'action.

## 6 Mettre en œuvre la stratégie institutionnelle pour s'engager dans l'UNSDCF

Suite à un engagement à participer aux UNSDCF d'une manière plus organisée et harmonisée, l'ITC développe une stratégie d'engagement UNSDCF. Pour appliquer cette stratégie, nous utiliserons pleinement les cours en ligne dispensés par le Bureau de coordination du développement des Nations Unies et l'École des cadres du système des Nations Unies. Si nécessaire, nous développerons également nos propres programmes de formation pour les directeurs de pays.

## Égalité des genres, diversité et inclusion

L'ITC s'engage à poursuivre l'égalité des genres, l'autonomisation des femmes, la diversité géographique, l'inclusion des personnes handicapées et l'absence de discrimination dans tous les domaines et fonctions de l'organisation. Les progrès seront suivis par le biais de l'UN-SWAP 2.0/3.0 et des nouveaux cadres d'analyse comparative et de suivi de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion des personnes handicapées (UNDIS). L'ITC est déterminé à conserver son statut de meilleur au sein du réseau UN-SWAP et à avoir une bonne performance concernant l'UNDIS.

Afin de soutenir un environnement de travail propice qui embrasse la diversité, élimine les préjugés et a une tolérance zéro pour toute forme de discrimination et de harcèlement, l'ITC favorisera l'apprentissage institutionnel et la responsabilité à chaque niveau organisationnel. Les initiatives de gestion des ressources humaines sur le développement du leadership, la gestion des talents, le recrutement et la formation des employés comprendront des éléments spécifiques pour soutenir la diversité et l'inclusion. Ainsi, les initiatives seront alignées sur les valeurs fondamentales des Nations Unies. Le groupe Diversité et Inclusion de l'ITC restera habilité à diriger le plaidoyer, à promouvoir une approche intersectionnelle de la culture organisationnelle et à décloisonner les efforts liés à la diversité et à l'inclusion. Le Conseil du personnel de l'ITC continuera de veiller au bien-être de tout le personnel de l'ITC.

## Durabilité environnementale

L'ITC s'engage à contribuer à la durabilité environnementale en intégrant les questions environnementales dans toutes ses opérations. Nous saisissons les opportunités de numérisation et de réduction de notre empreinte carbone, y compris dans le domaine des déplacements. L'ITC mettra également en œuvre toutes les dimensions de la Stratégie de gestion de la durabilité dans le système des Nations Unies (2020 - 2030), qui couvre cinq domaines d'impact environnemental et six fonctions de gestion. Des indicateurs, des engagements et des objectifs sont assignés à tous.



*L'atelier a démontré un partenariat inégalé, tirant parti de compétences uniques en matière de financement du commerce pour renforcer les compétences et les capacités de promotion du commerce afin de débloquer des possibilités d'exportation non pétrolières durables.*

**Olusegun Awolowo**, PDG, Nigeria Export Promotion Council, s'exprimant au sujet de l'initiative One Trade Africa.

# Forces organisationnelles

*Les forces organisationnelles de l'ITC sont nourries et développées avec une intention stratégique.*

La proposition de valeur de l'ITC combine quatre forces organisationnelles. Ce ne sont pas des actifs statiques. Ils doivent être soigneusement entretenus et développés en permanence avec une intention stratégique.

## Confiance

La responsabilité et la transparence sont indispensables pour maintenir la confiance. La responsabilité signifie que l'ITC et ses employés sont responsables de toutes les décisions et actions prises et sont responsables du respect des engagements. La transparence signifie rendre les informations sur le travail, les règles, les résultats et d'autres domaines de l'ITC accessibles aux parties prenantes, à la fois de manière proactive et sur demande.

L'ITC continuera à renforcer la confiance en maintenant et en renforçant les outils suivants pour la **responsabilité** et la **transparence**.

## GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

L'ITC maintiendra une forte focalisation sur les résultats, dès la conception du projet. Les décisions concernant notre portefeuille de projets et l'allocation des ressources seront conformes aux priorités définies dans ce Plan stratégique 2022 - 2025, et tous les processus, projets et services de l'ITC contribueront à sa mise en œuvre. Un suivi et des revues régulières pour valider les objectifs du plan stratégique et les choix de mise en œuvre sont nécessaires dans un environnement opérationnel en constante évolution. Cela sera facilité par un cadre de mise en œuvre qui servira de passerelle entre les objectifs de haut niveau à moyen et long terme et les plans opérationnels annuels. Dans certains domaines, il sera nécessaire de développer ou de mettre à jour des sous-stratégies, par exemple dans les domaines des partenariats et de la mobilisation des ressources. UMOJA et le portail de projets de l'ITC seront complétés par de nouveaux outils de gestion basés sur les résultats - un nouveau tableau de bord et de nouveaux outils de collecte de données développés dans le cadre de l'initiative de gestion des données en cours fourniront des informations plus facilement accessibles, granulaires et opportunes. Lorsqu'une mauvaise performance est décelée, elle sera évaluée et corrigée.

## ÉVALUATION INDÉPENDANTE

Les évaluations soutiennent la responsabilisation et l'apprentissage. Au cours de la période 2022 - 2025, l'IEU de l'ITC évaluera les progrès et démontrera la responsabilité de notre contribution à la réalisation de l'inclusion, de la durabilité et de la prospérité. L'unité vise à distiller des informations et des recommandations pour la haute direction, les organes directeurs, le personnel et les partenaires afin d'améliorer la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'impact et la durabilité de nos interventions.

L'IEU continuera à mettre à jour ses méthodes et se concentrera sur la maximisation de l'utilité et de l'utilisation des évaluations pour l'apprentissage. Au niveau des pays, l'unité poursuivra ses efforts pour contribuer aux capacités nationales d'évaluation. L'ITC intégrera plus systématiquement l'apprentissage évaluatif dans les décisions relatives aux programmes et à l'allocation des ressources. La haute direction travaillera avec l'IEU pour s'assurer que le calendrier et la portée des évaluations répondent aux questions clés, tout en laissant à l'IEU toute discrétion dans les décisions finales sur le programme d'évaluation.

## GESTION DES RISQUES

La prise de risques, associée à une bonne gestion des risques, est essentielle pour une gestion crédible des ressources confiées à l'ITC. Sur la base des repères du modèle de maturité de référence des Nations Unies pour la gestion des risques, l'ITC vise à passer du niveau « établie » au niveau « avancée ». Cela nécessitera, en particulier, une formation continue du personnel, un renforcement de la fonction de gestion des risques institutionnels et une plate-forme avancée de gestion des risques d'entreprise.

## RAPPORT

L'ITC maintiendra ses rapports transparents, le rapport annuel du Directeur exécutif étant le principal moyen de rendre compte des progrès du plan stratégique au Groupe consultatif commun (GCC) et aux États membres. Les rapports semestriels au Comité consultatif du Fonds d'affectation spéciale de l'ITC (CCITF) continueront de fournir des informations complètes sur la mise en œuvre des plans opérationnels annuels, et les rapports sur le programme et le budget informeront nos organisations mères de la performance de l'ITC par rapport aux plans. L'ITC est facilement accessible à un examen extérieur grâce à ses rapports à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide et au nouveau portail de données ouvertes de l'ITC. Compte tenu de la qualité des données sur les prestations de l'ITC, l'OCDE-CAD a invité l'ITC à rendre compte de ses principales bases de données sur le financement du développement : le système de notification des pays créanciers (SNPC) et le soutien public total au développement durable (TOSSD), ce qui augmentera encore la transparence.

## CONTRÔLES INTERNES ET SURVEILLANCE EXTERNE

Les contrôles internes garantissent que les résultats sont atteints conformément aux mandats, aux politiques organisationnelles, aux règlements et aux normes d'intégrité. L'ITC poursuivra les mesures d'intégration et de formation des employés, y compris pour son personnel de terrain, afin de garantir la connaissance des règles et la conformité. Nous resterons alignés sur la mise à jour et la simplification des règlements et des règles par le Secrétaire général. Des mécanismes tels que le Comité des commissaires aux comptes et le Corps commun d'inspection (CCI) assurent la surveillance au nom des États membres, et le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) effectue des audits internes, des enquêtes et des évaluations organisationnelles. Leurs rapports et les réponses de la direction de l'ITC sont rendus publics.

## Expertise

En 2024, l'ITC célébrera 60 ans d'expérience dans l'assistance technique liée au commerce, guidée en permanence par un mandat ciblé. Ce a permis permis à l'organisation d'attirer des experts et d'acquérir des connaissances uniques. L'expertise de l'ITC doit s'adapter en permanence pour aider efficacement les MPME à faire face à un environnement en mutation. Les efforts visant à renforcer l'expertise et le leadership éclairé se concentreront sur trois piliers.

### STRATÉGIE DE GESTION DES TALENTS

Pour son travail de base d'accompagnement des clients, l'ITC s'appuie sur six types d'expertise qui doivent être maintenues : expertise technique et pays, conception de projet, gestion de projet, soutien administratif et expertise de gestion. Notre stratégie de gestion des talents, avec un investissement continu dans la formation, attirera, conservera et renforcera les capacités, les compétences et les comportements des personnes qui reflètent les objectifs stratégiques de l'ITC. Elle mettra l'accent sur la gestion des performances qui encourage la création de connaissances, la collaboration et l'apprentissage. Entre autres résultats, la stratégie renforcera la cohérence interne. L'ITC augmentera les investissements dans les compétences numériques pour accélérer l'adoption des technologies numériques selon les besoins.

### INNOVATION

L'ITC vise à favoriser la créativité et l'innovation pour répondre aux besoins des clients et de l'organisation. Innovation Lab, un centre collaboratif de base pour l'expérimentation et l'apprentissage, continuera de servir de pilier pour soutenir notre culture d'innovation et de gestion des connaissances. Il propose des formations, des réseaux et d'autres ressources pour aider les intrapreneurs à réussir, quel que soit leur lieu de travail. L'ITC maintiendra également son deuxième pilier pour soutenir l'innovation : les allocations du guichet 1 pour financer le développement de nouveaux outils et approches, compte tenu des priorités stratégiques.

### INITIATIVE DE GESTION DES DONNÉES

L'initiative de gestion des données vise à collecter, partager et analyser efficacement les ensembles de données institutionnelles afin de transformer les données en un atout stratégique qui élargit les connaissances de l'ITC sur ses clients et les résultats des interventions. La collecte et le traitement des données seront davantage harmonisés, standardisés et automatisés. Conformément à la stratégie des Nations Unies en matière de données, l'ITC favorisera la maîtrise des données dans toutes les fonctions institutionnelles et gèrera systématiquement la sécurité, la confidentialité et les risques des données. L'ITC s'engagera dans la conversation sur la gestion des données au niveau des Nations Unies et recherchera des partenariats pour tirer parti des connaissances et des compétences d'experts à l'appui des objectifs.

## Connectivité

La connectivité permet à l'ITC d'amplifier l'échelle, la portée et l'impact de ses interventions. Il est essentiel d'appliquer une approche systémique engageant les MPME, les BSO, les décideurs politiques et les partenaires publics et privés pour façonner des solutions intégrées.

La connectivité résulte de notre position unique entre l'ONU et l'OMC. Il agit concrètement de notre approche des partenariats, notre présence à Genève, à New York et dans les pays de programmation, ainsi que de nos communications et notre sensibilisation. Le siège de Genève veille à ce que nous soyons connectés aux décisions, aux influenceurs et aux réseaux de l'ONU, de l'OMC et des communautés plus larges du commerce et du développement. Notre représentation à New York assure la connectivité avec la famille élargie des Nations Unies.

À l'avenir, l'ITC continuera à développer son modèle commercial délibéré consistant à combiner la sensibilisation et l'engagement mondiaux et locaux, comme décrit dans les sections précédentes sur les besoins, les partenariats et les communications des pays, notamment le renforcement des centres spécialisés et des organisations partenaires locales et une collaboration plus approfondie avec les équipes de pays des Nations Unies. Des investissements supplémentaires seront consentis dans des plateformes et des campagnes qui informent et soutiennent les communautés thématiques, l'apprentissage par les pairs, le dialogue multicanal et la sensibilisation de divers publics.

## Agilité

En tant qu'organisation agile, l'ITC peut réagir rapidement et efficacement aux changements du marché. Nous encourageons l'expérimentation et l'innovation ainsi que l'examen régulier des pratiques commerciales.

L'ITC renforcera les facteurs d'agilité qui lui ont bien servi, notamment depuis la pandémie de COVID-19. Il s'agit de l'adoption rapide de technologies, un engagement rapide avec de nouveaux types de partenaires et des modèles de prestation hybrides qui combinent la prestation à distance et dans le pays.

### PROCESSUS INTERNES SIMPLIFIÉS

Les processus internes seront simplifiés et accélérés, sans compromettre leur qualité ou leur conformité aux règles et procédures des Nations Unies. L'ITC mettra en œuvre un programme d'examen et d'ajustement des pratiques et des processus consommateurs de ressources pour des gains d'efficacité et de flexibilité.

### DÉCISIONS DÉCENTRALISÉES

L'ITC permettra aux employés de déléguer les décisions avec la responsabilité des résultats. Cela sera soutenu par des directives sur le but, les valeurs, les priorités et la transparence. Dans le même temps, la direction de l'ITC réduira et atténuera les facteurs de comportement cloisonné.





## Mobilisation des ressources

Des efforts continus pour obtenir des contributions sont indispensables pour produire des résultats tangibles. Nos efforts de mobilisation des ressources se concentreront sur la maximisation de revenus flexibles et prévisibles. Nous chercherons à maintenir notre niveau de financement pour 2022 à \$140 millions et à croître à un rythme modéré par la suite.

L'ITC a besoin de ses trois sources de financement pour maintenir son modèle d'intervention : le budget ordinaire, les contributions non affectées ou à affectation flexible (guichet 1) et les contributions volontaires affectées (guichet 2). Chaque source de financement libère une valeur distincte. Bien que les activités financées par les guichets 2 et 1 contribuent à bon nombre des résultats visibles, elles ne seraient pas possibles sans les fonctions de gestion de base, l'élaboration de programmes, les biens publics et l'innovation, tous financés par le budget ordinaire également soutenu par le guichet 1.

*Les efforts de mobilisation des ressources s'alignent sur l'objectif de créer un avenir plus inclusif, durable et prospère.*

L'environnement de financement externe évolue, en partie en raison des impacts économiques et fiscaux de la pandémie sur les États membres. Les principaux changements comprennent une plus grande concurrence, une nouvelle priorisation de l'aide publique au développement, la décentralisation des décisions d'allocation des ressources vers les pays de programmation, les réformes des Nations Unies, les efforts pour renforcer les fonds communs des Nations Unies et le poids croissant des nouveaux acteurs du développement.

L'ITC anticipera ces changements grâce à une **stratégie actualisée de mobilisation des ressources** qui approfondira les relations avec les bailleurs de fonds traditionnels et diversifiera notre base de bailleurs de fonds.

Nous continuerons à collaborer avec les bailleurs de fonds qui ont activement soutenu nos opérations par le biais de stratégies d'engagement personnalisées, et nous explorerons les options de coopération avec de nouveaux bailleurs de fonds intéressés à soutenir notre travail. Il s'agira notamment de travailler à l'éligibilité aux fonds communs multilatéraux dans les cas où nous ne sommes pas encore reconnus, comme avec le Fonds pour l'environnement mondial. Nous continuerons également à suivre de

près l'évolution des nouvelles modalités de financement et des approches changeantes de la manière dont le financement du développement est fourni. L'ITC cherchera activement à maintenir et à accroître les contributions financières d'autres partenaires des secteurs public et privé, y compris les gouvernements, les partenaires bilatéraux et multilatéraux, les programmes communs des Nations Unies et les fonds communs, les fondations et les entreprises, et par le biais d'accords de contribution en nature innovants.

Les efforts pour mobiliser des fonds dans le pays et développer des partenariats de mobilisation de ressources avec des entités qui ont des atouts complémentaires pour des projets communs seront des éléments importants de cette approche.

Tous les efforts de mobilisation des ressources seront conformes au mandat principal de l'ITC et aux priorités énoncées dans le présent Plan stratégique de l'ITC 2022 - 2025, qui visent à créer un avenir plus inclusif, durable et prospère.

L'ITC croit en l'immense valeur de l'Aide pour le commerce et plaidera en sa faveur. Il est indispensable pour réaliser le Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies.



*Le cheminement pour atteindre cette étape a été long, minutieux et très précieux. Notre personnel a vraiment apprécié les nombreuses semaines de collaboration et de participation aux séances de remue-méninges, qui ont ajouté une valeur considérable au développement et à l'avancement d'Invest Barbados et, plus important encore, à notre juridiction. Ces actions se feront sentir certainement au profit de l'économie de la Barbade. Invest Barbados apprécie grandement la qualité du service que vous avez fourni pour transformer l'orientation stratégique et la durabilité d'Invest Barbados et de la Barbade.*

**Kaye-Anne Brathwaite**, PDG, Invest Barbados, s'exprimant au sujet du projet « Améliorer la performance institutionnelle pour l'internationalisation des PME ».

Annexe



# Annexe : Cadre de résultats et indicateurs institutionnels de l'ITC

## IMPACT



**Contribution de l'ITC à l'inclusion, à la durabilité et à la prospérité**

*Les personnes, la planète et la prospérité, soutenues par la paix et les partenariats*

## ACCENT SUR



Chaînes de valeur durables et résilientes



Commerce inclusif



Commerce vert



Commerce en ligne



Intégration régionale et commerce Sud-Sud

## RÉSULTATS

**Compétitivité commerciale des MPME**

## RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES

**Principaux domaines de service de l'ITC**



Amélioration des capacités commerciales des MPME au niveau des entreprises



Un écosystème commercial plus favorable aux MPME



Un environnement politique et réglementaire plus propice aux MPME



Meilleures informations de veille économique et commerciale (biens publics)

## RÉALISATIONS

Consensus amélioré

Connaissances et compétences accrues

Sensibilisation accrue

## ACTIVITÉS

Conseiller

Former et encadrer

Informier

Coordonner



## IMPACT

### Contribution à l'avantage des personnes, de la planète et de la prospérité, soutenue par la paix et les partenariats

Rapports qualitatifs et quantitatifs sur les améliorations des projets et des opérations de l'ITC pour :

- La prospérité : Nombre d'emplois créés, soutenus ou maintenus ; \* changements apportés aux chaînes de valeur qui soutiennent le développement
- Les personnes : Accent mis sur les femmes, les jeunes et les autres personnes en situation de vulnérabilité (pauvres, réfugiés, personnes déplacées, personnes handicapées et autres groupes marginalisés)
- La planète : Gestion durable des ressources, production et consommation durables, lutte contre le changement climatique
- La paix : Prestation à 100% de l'ITC dans les pays en conflit armé ou risquant de tomber ou de retomber dans un conflit
- Les partenariats Accords avec des partenaires qui s'engagent à étendre les services aux MPME

## RÉSULTATS

### Compétitivité commerciale des MPME

- Nombre de MPME ayant effectué des transactions commerciales internationales grâce au soutien de l'ITC.
- Valeur en \$ des transactions commerciales internationales des MPME clientes de l'ITC, y compris les transactions commerciales nationales qui font partie des chaînes de valeur internationales ou mondiales grâce au soutien de l'ITC
- Nombre de MPME qui ont accédé à de nouveaux marchés (notamment par le biais du commerce en ligne) grâce au soutien de l'ITC

## RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES

### Amélioration de la capacité commerciale des MPME

- Nombre de MPME ayant apporté des changements à leurs opérations commerciales pour une compétitivité accrue grâce au soutien de l'ITC

### Un écosystème commercial plus favorable aux MPME

Organisation de soutien aux entreprises

- Nombre de cas dans lesquels les BSO ont amélioré leurs services au profit de leurs membres grâce au soutien de l'ITC
- Nombre de MPME desservies par des BSO qui sont directement soutenues par l'ITC
- Nombre d'écosystèmes de soutien aux entreprises créés ou améliorés grâce au soutien de l'ITC

Partenaires du marché

- Nombre de MPME bénéficiant d'un service / produit / initiative mis en place par un partenaire du marché dans le cadre d'un partenariat avec l'ITC

### Un environnement politique et réglementaire plus propice aux MPME

- Nombre de politiques, stratégies, règles ou réglementations, améliorées au profit des MPME avec la contribution du secteur des entreprises, en cours d'accord, grâce au soutien de l'ITC
- Nombre de politiques, stratégies, règles ou réglementations, améliorées au profit des MPME avec la contribution du secteur des entreprises, et promulguées ou mises en œuvre, grâce au soutien de l'ITC

### Amélioration des informations de veille économique et commerciale

- Nombre de clients ayant une meilleure connaissance du commerce international grâce à l'utilisation des informations de veille économique et commerciale de l'ITC  
*Remarque : Cet indicateur mesure le résultat « sensibilisation accrue ».*
- Nombre de nouveaux marchés / pays / secteurs qui sont devenus plus transparents grâce à la couverture des informations de veille économique et commerciale de l'ITC

\* L'ITC s'efforcera d'évaluer le nombre ainsi que la qualité des emplois créés, soutenus ou maintenus dans les projets où nous travaillons directement ou par l'intermédiaire de BSO sur le renforcement des capacités des entreprises. L'ITC n'inclura pas d'estimations du nombre d'emplois créés grâce à des changements politiques et réglementaires, par exemple l'adhésion à l'OMC, les accords commerciaux régionaux ou l'harmonisation des normes de qualité, tant qu'il n'existe pas de modèles établis pour calculer ces estimations.

*Remarque :* Les propriétaires de MPME et les stagiaires seront séparés par sexe et âge, dans la mesure du possible. Les informations sur d'autres aspects de la vulnérabilité / inclusion seront axées sur le contexte du projet et l'auto-déclaration des bénéficiaires.

*Remarque :* Les changements aux niveaux d'entreprise, les améliorations des services BSO et les politiques, stratégies ou réglementations seront suivis en fonction de leurs liens avec les améliorations sociales et environnementales et la nouvelle application des outils numériques, dans la mesure du possible.



## Processus de développement de la stratégie

L'ITC a lancé un processus inclusif d'élaboration de stratégie de mars à novembre 2021, en collaborant avec les employés, les États membres, les partenaires, les clients et la communauté du commerce et du développement au sens large. Nous sommes redevables à tous pour leur contribution à l'établissement d'un consensus sur les orientations stratégiques énoncées dans ce document.

Le processus comprenait de multiples discussions au sein du Comité de la haute direction et des discussions facilitées au sein de l'ITC. Il impliquait un examen détaillé des documents institutionnels, des groupes de travail approfondis et une enquête en ligne qui a recueilli de nombreuses réponses précieuses.

Cette stratégie reflète également les contributions et les recommandations fournies par les parties prenantes à la suite d'une large diffusion d'un document consultatif détaillé et des commentaires ultérieurs sur un projet de plan stratégique de l'ITC 2022 - 2025 présenté au Groupe consultatif commun de l'ITC.

” *L'avenir d'une jeune femme handicapée dépendra de notre société qui lui offre des opportunités et un accès à l'éducation et au travail. En collaboration avec l'ITC, nous promovons des formations et des ateliers sur la responsabilité sociale. Le projet GTEX contribue à l'autonomisation des femmes et à l'inclusion dans le secteur du textile et de l'habillement au Kirghizistan.*

**Fariza Sheisheeva**, Propriétaire, SAIMA, Kirghizistan, s'exprimant au sujet du programme Global Textiles and Clothing (GTEX).



*Nous sommes reconnaissants à l'IITC pour les formations en gestion financière et le soutien apporté jusqu'à présent. Les diagnostics qui ont été faits sur notre entreprise ont révélé les nombreuses approches inappropriées que nous avons comme entreprise. Après le diagnostic, l'encadrement nous a aidés à mettre les plans en action. Maintenant que nous avons fait notre planification d'entreprise, le coût des produits et un certain nombre d'outils de gestion financière sont utilisés dans notre entreprise avec beaucoup d'effet.*

**Moussa Tarawaly**, PDG, Progressive Green Revolution, Sierra Leone, s'exprimant au sujet du Programme de compétitivité de l'Afrique de l'Ouest (WACOMP).



Centre du  
Commerce  
International



**Adresse physique**  
Centre du commerce  
international  
54-56, rue de Montbrillant  
1202 Genève, Suisse

**Tél :** +41 22 730 0111  
**Fax :** +41 22 733 4439  
**Courriel :** itcreg@  
intracen.org  
www.intracen.org

**Adresse postale**  
Centre du commerce  
international  
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.