



---

**Commission économique pour l'Europe**

Comité exécutif

**Centre des Nations Unies pour la facilitation  
du commerce et les transactions électroniques****Vingt-huitième session**

Genève, 10-11 (matin) octobre 2022

Point 5 d) de l'ordre du jour provisoire

**Recommandations et normes :****Documents d'aide à l'application****Rapport sur les travaux du domaine Facilitation  
des procédures commerciales sur la participation  
du secteur privé aux travaux des organismes  
nationaux de facilitation du commerce****Document présenté par le Bureau***Résumé*

Le présent rapport porte sur l'évaluation des pratiques et des solutions visant à renforcer la participation du secteur privé aux travaux des organismes nationaux de facilitation du commerce (ONFC), afin d'en accroître l'efficacité et de renforcer l'incidence des ONFC sur les réformes axées sur la facilitation des échanges. Le dialogue entre les secteurs public et privé est indispensable à la facilitation du commerce, car il permet d'axer les actions et la collaboration sur les services. Les ONFC devraient donc s'efforcer de faire en sorte que les parties prenantes du secteur privé contribuent et participent de manière concrète.

Le défi que représente la mobilisation du secteur privé est abordé et des conseils sont donnés sur la manière de mettre en place un ONFC et de faciliter ses travaux dans le but de renforcer la contribution, l'adhésion et la représentation du secteur privé. Ce rapport complète la Recommandation n° 4 de la Commission économique pour l'Europe (CEE) sur les organismes nationaux de facilitation du commerce et la Recommandation n° 40 sur les méthodes de consultation en fournissant des informations ciblées sur la capacité des ONFC à faciliter le dialogue entre les secteurs public et privé.

Publié sous la cote ECE/TRADE/C/CEFACT/2022/15, le présent document est soumis par le Bureau du CEFACT-ONU à la vingt-huitième session pour qu'il en soit pris note.

---

\* Nouveau tirage pour raisons techniques (30 août 2022).



## I. Introduction

1. Le présent rapport porte sur l'évaluation des pratiques et des solutions visant à renforcer la participation du secteur privé aux travaux des organismes nationaux de facilitation du commerce (ONFC), afin d'en accroître l'efficacité et de renforcer l'incidence des ONFC sur les réformes axées sur la facilitation des échanges. Le dialogue entre les secteurs public et privé est indispensable à la facilitation du commerce, car il permet d'axer les actions et la collaboration sur les services. Les ONFC devraient donc s'efforcer de faire en sorte que les parties prenantes du secteur privé contribuent et participent de manière concrète.

## II. Objet et champ d'application du présent document

2. Les ONFC ont pour objectif de fournir un environnement fiable, pérenne et efficace au dialogue public-privé sur la facilitation du commerce. Ces dernières années, les gouvernements, les donateurs et les organisations internationales ont investi dans la mise en place des ONFC et de nombreux pays se sont déjà dotés de tels organismes. Il s'agit maintenant de garantir la pérennité et l'efficacité des ONFC et de s'assurer qu'ils ont une incidence réelle sur la réforme de la facilitation du commerce.

3. La facilitation du commerce a pour objet de simplifier les formalités administratives, d'accélérer les formalités douanières et le passage des frontières, et de renforcer la prévisibilité et l'efficacité du commerce transfrontalier. Elle permet d'abaisser les coûts et de lever les obstacles qui entravent l'accès aux échanges internationaux au bénéfice de toutes les sociétés de commerce, y compris les petites et moyennes entreprises (PME) et les femmes. Elle permet également de réaliser des gains d'efficacité, atténuant ainsi les répercussions négatives du commerce sur l'environnement, et de favoriser la circulation des biens essentiels en temps de crise. La participation du secteur privé aux ONFC ne devrait pas dépendre des sympathies ou antipathies du Gouvernement, mais être garantie dans le statut de l'ONFC.

4. Le fait de considérer les entités du secteur privé comme des parties prenantes et des partenaires contribue pour beaucoup au succès des initiatives axées sur la facilitation du commerce. Les ONFC ont précisément pour raison d'être d'assurer un partenariat entre les secteurs public et privé dans le cadre de la facilitation des échanges. Tous les ONFC doivent faire en sorte d'offrir aux représentants du secteur privé des conditions de participation qui leur permettent de faire entendre leur voix à égalité avec les autres dans le cadre des débats, des délibérations et des décisions. Cependant, l'adhésion à un ONFC n'est que la première étape d'un dialogue public-privé réussi sur la facilitation du commerce. L'ONFC doit être tel qu'il constitue un partenariat de collaboration efficace et digne de confiance. Il faut pour cela s'attacher à motiver les entités du secteur privé afin qu'elles participent activement au processus et qu'elle lui fasse confiance. Une participation non significative du secteur privé constitue un risque pour la crédibilité, l'incidence et la pérennité des ONFC.

5. Le présent rapport traite du défi que représente la mobilisation du secteur privé. Des conseils y sont présentés sur la manière de concevoir les ONFC et de faciliter leurs travaux, dans le but de renforcer la contribution, l'adhésion et la représentation du secteur privé. Ce rapport complète la Recommandation n° 4 de la CEE sur les organismes nationaux de facilitation du commerce<sup>1</sup> et la Recommandation n° 40 sur les méthodes de consultation<sup>2</sup> en fournissant des informations ciblées sur la capacité des ONFC à faciliter le dialogue entre les secteurs public et privé.

---

<sup>1</sup> Recommandation n° 4 de la CEE : Organismes nationaux de facilitation du commerce (ECE/TRADE/425), New York et Genève, 2015.

<sup>2</sup> Recommendation No. 40: Consultation Approaches: Best Practices in Trade and Government Consultation on Trade Facilitation Matters (ECE/TRADE/423), New York et Genève, 2015.

## A. Rappel des faits

6. Depuis les années 1970, la Commission économique pour l'Europe (CEE) recommande aux gouvernements de créer des organismes nationaux de facilitation du commerce, dans l'objectif qu'ils servent de plateformes pour la coordination des parties prenantes et les consultations entre les secteurs public et privé. La première édition de la recommandation 4 de la CEE sur les ONFC a été publiée en 1974, une deuxième édition accompagnée de lignes directrices a été publiée en 2001 et révisée en 2015.

7. Depuis la publication de la recommandation n° 4, les ONFC sont considérés, de manière générique, comme étant des organisations de facilitation du commerce dont les membres sont issus des secteurs privé et public. En réalité, il existe actuellement plusieurs types d'ONFC dont les noms et les structures organisationnelles diffèrent. Aujourd'hui, la plupart d'entre eux sont désignés sous le nom de « comités nationaux de facilitation du commerce ». Dans le présent document, aucune distinction n'est faite entre ces différents types. L'expression « organisme national de facilitation du commerce » et le sigle « ONFC » sont utilisés pour désigner l'ensemble des organisations concernées.

8. Dans la Recommandation n° 4, l'importance du secteur privé est reconnue : « Quant aux membres du secteur privé au sein de ces organismes, ils devraient comprendre des représentants de tous les secteurs d'activité et de tous les types et toutes les tailles d'entreprises ainsi que des institutions prenant part au commerce international : fabricants, importateurs, exportateurs, transitaires, transporteurs, banques, compagnies d'assurance, etc. »<sup>3</sup>.

9. Il s'agit plus précisément des entités suivantes :

- Les opérateurs économiques du secteur privé (importateurs et exportateurs), qui peuvent tirer parti de ces solutions dans le cadre de leurs transactions commerciales internationales ;
- Les prestataires de services commerciaux du secteur privé (transporteurs, transitaires, entreprises de transport multimodal, établissements bancaires, compagnies d'assurance, fournisseurs de logiciels, etc.), qui peuvent proposer des solutions de commerce et de transport adaptées aux besoins du marché dans le respect des pratiques, des obligations et des lois nationales et internationales relatives au commerce et au transport.

10. L'Accord sur la facilitation des échanges (AFE) de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) prévoit l'obligation de créer un comité national de la facilitation des échanges. La composition de ce comité n'est toutefois pas définie à l'article 23.2 de l'Accord, qui ne mentionne pas la participation du secteur privé<sup>4</sup>. Des organisations internationales telles que la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP) recommandent toutefois « une représentation équilibrée des secteurs public et privé » pour ces comités nationaux de la facilitation des échanges<sup>5</sup>. En réalité, la majorité des comités nationaux de la facilitation des échanges qui ont été mis en place dans le cadre de la mise en œuvre de l'Accord sur la facilitation des échanges de l'OMC comptent des membres du secteur privé.

## B. Statu quo des ONFC

11. Les ONFC existent depuis les années 1970, mais ce n'est que depuis l'entrée en vigueur de l'Accord de l'OMC, en 2017, que leur nombre a considérablement augmenté.

<sup>3</sup> ECE/TRADE/425.

<sup>4</sup> Organisation mondiale du commerce, Accord sur la facilitation des échanges : Protocole portant amendement de l'Accord (WT/L/940), 28 novembre 2014. Article 23.2 « Chaque membre établira et/ou maintiendra un comité national de la facilitation des échanges ou désignera un mécanisme existant, pour faciliter à la fois la coordination nationale et la mise en œuvre des dispositions (de l'Accord) au plan interne ».

<sup>5</sup> Banque asiatique de développement (ADB) et CESAP, *Designing and implementing trade facilitation in Asia and Pacific, 2013 Update*, Bangkok, CESAP, 2013.

Selon l'enquête 2020 des Nations Unies sur la facilitation du commerce numérique et durable<sup>6</sup>, 101 des 142 pays qui ont répondu à l'enquête ont établi des ONFC et 26 l'ont fait en partie.

12. La plupart des ONFC existants ont une composante liée aux relations entre les secteurs privé et public. La base de données des comités nationaux de la facilitation du commerce de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) fournit des informations sur les ONFC dans le monde entier<sup>7</sup>. En juillet 2021, les 112 ONFC qui y sont répertoriés comptaient au moins un membre du secteur privé. En moyenne, chaque ONFC compte huit représentants du secteur privé. L'ONFC du Canada (Comité consultatif sur les activités commerciales à la frontière) compte plus de 40 membres du secteur privé et celui du Nigéria plus de 20. Dans l'ensemble, le rapport entre les membres du secteur privé et ceux du secteur public des 112 ONFC varie de 5 à 83 %<sup>8</sup>. Les membres du secteur privé les plus fréquents sont les chambres de commerce nationales et d'autres associations professionnelles ou sectorielles telles que les associations des domaines du transport et de la logistique. Peu d'ONFC comptent parmi leurs membres officiels des entreprises individuelles. Même si le secteur privé est bien représenté parmi les membres, la présidence des ONFC n'est que rarement assumée par des entités de ce secteur. Seuls six des 112 ONFC figurant dans la base de données de la CNUCED sont coprésidés par des entités du secteur public et du secteur privé.

13. L'établissement formel d'un ONFC est une première étape, qui ne suffit cependant pas à garantir son succès. Il ressort d'un examen plus approfondi des aspects qualitatifs des ONFC existants que nombre d'entre eux se réunissent de manière irrégulière et ne sont pas dotés d'une stratégie et que certains sont tributaires de l'appui de donateurs pour leur financement et leurs connaissances spécialisées. Avant d'être efficaces dans leur rôle de plateformes de consultation et de coordination en matière de facilitation des échanges, les ONFC sont confrontés à de multiples défis.

14. Une enquête mondiale menée par la CNUCED en 2019 a révélé que la participation du secteur privé était l'un des quatre facteurs qui contribuent à la pérennité des ONFC<sup>9</sup>. Ces résultats confirment les conclusions d'une précédente enquête de l'OMC, publiée en 2017, selon lesquelles une participation inclusive du secteur privé était considérée comme le facteur de réussite le plus important<sup>10</sup>.

### C. Intérêt de la participation du secteur privé

15. Lorsque leur mobilisation est forte, les entités du secteur privé ont des retombées positives sur la pertinence, la légitimité et la crédibilité des ONFC et la facilitation du commerce peut être abordée sous l'angle des entreprises.

16. Premièrement, la consultation du secteur privé débouche sur des solutions globales et cocreatives, qui permettent de mieux faire face aux besoins et aux problèmes réels rencontrés dans le domaine de la facilitation du commerce. Le secteur privé a une connaissance directe et concrète des goulets d'étranglement et des facteurs d'inefficacité. Il peut donc faire la jonction entre les interventions des pouvoirs publics et les activités des entreprises, en fournissant des informations significatives sur les avantages et les inconvénients réels des réglementations et des procédures.

17. Deuxièmement, le secteur privé connaît les pratiques en vigueur dans d'autres pays et secteurs, qu'il peut partager avec le gouvernement. Il peut s'agir des connaissances qu'ont

<sup>6</sup> L'enquête et les données sont accessibles à l'adresse suivante : <https://www.untfsurvey.org/fr/node>.

<sup>7</sup> Accessibles à l'adresse suivante : <https://unctad.org/fr/topic/les-comites-de-facilitation-des-echanges-travers-le-monde> (consulté en juillet 2021).

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Voir CNUCED, "National trade facilitation committees as coordinators of trade facilitation reforms", *Transport and Trade Facilitation, Series No. 4*, Nations Unies, Genève 2020, UNCTAD/DTL/TLB/2020/1, p. xi.

<sup>10</sup> Accessible à l'adresse suivante : [https://www.tfafacility.org/sites/default/files/2022-01/10-tfa\\_national\\_committees\\_trade\\_facilitation\\_web\\_e.pdf](https://www.tfafacility.org/sites/default/files/2022-01/10-tfa_national_committees_trade_facilitation_web_e.pdf).

les opérateurs du secteur du commerce et de la logistique relatives aux nouvelles technologies visant à faciliter le commerce, telles que l'intelligence artificielle, la chaîne de blocs et l'Internet des objets. La participation du secteur privé et les enseignements qu'il est possible d'en tirer peuvent renforcer la capacité d'innovation du secteur public et stimuler les idées neuves.

18. Troisièmement, le secteur privé est également un partenaire actif de la facilitation du commerce : internalisation et prise de responsabilité en matière de conformité, et contribution en matière d'informations et de données pour le recensement des problèmes et la prise de décision.

19. Enfin, il est souvent dit que la consultation du secteur privé est un facteur contingent et médiateur susceptible de favoriser l'acceptation et la légitimité des décisions et des réformes. Le partenariat public-privé peut même s'avérer essentiel pour permettre à certaines parties prenantes, du secteur privé comme public, de surmonter leur résistance au changement.

20. Lorsqu'un ONFC est principalement dirigé par les pouvoirs publics, ses résultats sont susceptibles de manquer de pertinence ou, pire encore, d'alourdir les charges lorsqu'ils ne sont pas alignés sur les modèles d'entreprise. À l'inverse, si l'ONFC est principalement dirigé par le secteur privé, il y a un risque de déconnexion vis-à-vis de la stratégie du secteur public et les décisions peuvent être biaisées en faveur de quelques participants qui n'hésitent pas à se faire entendre au détriment de parties prenantes non participantes de moindre envergure. La participation limitée du secteur privé entraîne l'absence d'obligation de rendre compte et l'incapacité à adopter des principes de bonne gouvernance dans le cadre des processus d'élaboration des politiques publiques.

### **III. Facteurs déterminants pour la participation du secteur privé aux travaux des ONFC**

21. La participation de membres du secteur privé ne suffit pas à assurer le succès du dialogue entre les secteurs public et privé. Établir un partenariat de collaboration et l'entretenir sur la durée prend du temps et demande des efforts. Grâce à la juste dose de motivation et d'implication, la participation du secteur privé peut devenir un facteur de réussite pour les ONFC. Un examen plus approfondi des facteurs de motivation du secteur privé permet d'orienter les choix structurels de l'ONFC et de renforcer ainsi la mobilisation de ce secteur.

#### **A. Principes de base pour une consultation réussie**

22. Dans la recommandation n° 40 de la CEE<sup>11</sup>, six principes de base à respecter pour les consultations en matière de facilitation du commerce, y compris pour les ONFC, sont définis :

- Partenariat et confiance ;
- Transparence ;
- Gestion des différences d'avis et d'intérêts ;
- Accent sur les résultats ;
- Considération des consultations en tant que processus itératif dans le respect du temps et des délais ;
- Obligation de rendre compte et responsabilité.

23. Pour qu'un ONFC soit efficace, les membres tant du secteur privé que du secteur public doivent s'engager à respecter ces principes et assumer leurs responsabilités. La confiance établie entre les deux secteurs joue un rôle important non seulement pour le succès

<sup>11</sup> ECE/TRADE/423.

des ONFC, mais aussi pour les réformes en matière de facilitation des échanges en général<sup>12</sup>. Les ONFC doivent donc s’efforcer d’établir un climat de confiance entre les membres. Un environnement de travail collaboratif de confiance se caractérise par « la volonté de se fier à l’autre secteur et de partager des informations avec lui »<sup>13</sup>.

## 1. Différences de perspectives et de priorités

24. Les secteurs privé et public ont des priorités et des perspectives différentes quant aux questions de politiques générales et aux risques. Ils peuvent partager un objectif public commun (santé, sécurité, environnement, etc.), mais appréhender différemment la manière d’atteindre cet objectif, en raison de leur différence de mandats et d’objectifs. Le secteur public est chargé de définir les politiques commerciales et les cadres réglementaires et de veiller à ce que le commerce soit conforme à ces réglementations et à ce que les taxes et droits soient perçus. Le secteur privé, de son côté, est guidé par des objectifs commerciaux et vise la compétitivité et la fiabilité de ses opérations et de ses chaînes d’approvisionnement. Ces différences peuvent avoir des effets sur le degré de confiance entre les membres et réduire leur volonté de contribuer et d’être réceptifs aux retours d’expérience. Dans les cas les plus extrêmes, les priorités des organismes publics et le fait qu’ils soient axés sur les contrôles peuvent entraîner une certaine méfiance<sup>14</sup> et la crainte de répercussions de leur part en cas de prise de parole et de critiques.

25. Les secteurs privé et public peuvent évaluer les réalisations de manière différente. Les ONFC doivent prendre des décisions pour le bien général de l’économie, plutôt que pour des entreprises et des secteurs particuliers. Il peut être difficile d’aligner les politiques sur les intérêts des entreprises. Les réformes en matière de facilitation des échanges peuvent mettre du temps à se concrétiser et à se répercuter sous forme d’économies de coûts et de temps pour les entreprises individuelles. L’ONFC doit être perçu comme un lieu de rencontre crédible, où l’équilibre entre les différentes positions peut être établi, y compris celui entre différents intérêts du secteur privé. Il faut, pour cela, un cadre de confiance pour le dialogue et une compréhension mutuelle des positions de chacun.

26. Les deux secteurs doivent impérativement se considérer non seulement comme des clients l’un de l’autre, mais également comme des parties prenantes essentielles au succès des ONFC. Il est surtout indispensable que les entités du secteur privé soient conscientes, d’une part, des effets de leur participation et, d’autre part, de ce qu’elles peuvent apporter.

## 2. Lacunes en matière de connaissances et de terminologie

27. Souvent, le dialogue est rendu difficile par les obstacles en matière de connaissances et de langues. De nombreux opérateurs du secteur privé sont loin d’être familiarisés avec les questions relatives à l’OMC, y compris l’Accord sur la facilitation des échanges et les thématiques de la facilitation des échanges, tandis que le secteur public connaît souvent mal la réalité des opérations commerciales. Souvent, le secteur privé est mal informé quant aux objectifs des politiques commerciales et des initiatives, tandis que les dirigeants du secteur public peuvent ignorer la situation à laquelle le secteur privé est confronté lorsqu’il applique des procédures.

28. Dans de nombreux cas, l’utilisation d’une langue et d’une terminologie différentes exacerbe le fossé en matière de connaissances. Le secteur public a tendance à utiliser un

<sup>12</sup> Global Alliance for Trade Facilitation, “Trade Facilitation Reform as a Trust Catalyst”, Lessons Learned Series Paper #4, novembre 2021. Disponible à l’adresse suivante : <https://www.tradefacilitation.org/content/uploads/2021/11/2021-alliance-trust-ii-paper-final.pdf>. (consulté le 6 mai 2022.)

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Par exemple, une étude de l’Alliance mondiale pour la facilitation des échanges sur la confiance entre les douanes et les associations du secteur privé en Colombie a révélé qu’en raison des trafics de drogue qui minent le pays depuis longtemps, les douanes étaient axées sur les contrôles, ce qui a entraîné une méfiance mutuelle entre les secteurs. L’étude a montré que pour surmonter cette méfiance mutuelle, il convenait d’établir un dialogue permanent, de concrétiser les réformes promises, d’assurer un leadership fort et de prévoir la présence d’une tierce partie neutre pour réparer les relations endommagées. *Source* : *ibid.*

langage juridique et se réfère aux procédures du point de vue juridique, tandis que le secteur privé utilise la terminologie des affaires et rend compte de l'application des règles et procédures dans la pratique. Le fait que les membres changent souvent peut avoir des conséquences négatives sur les connaissances et la compréhension nécessaires à un dialogue fructueux et à l'établissement d'une relation de confiance.

### 3. Communication et perception

29. La participation aux travaux d'un ONFC est intéressante pour le secteur privé lorsque l'ONFC jouit d'une bonne réputation parmi ses pairs et dans le secteur public. Plusieurs facteurs influencent cette réputation. Le message envoyé par les dirigeants politiques de l'ONFC est de la plus haute importance. L'engagement politique de haut niveau en faveur de la facilitation des échanges et de la consultation du secteur privé doit être clairement énoncé. Cet engagement doit également être partagé par les différents pouvoirs publics. Cependant, dans de nombreux pays, les pouvoirs législatifs et les fonctionnaires de l'administration publique sont peu au fait du rôle des ONFC et, trop souvent, les organismes publics participent à des niveaux différents. Si les administrations douanières jouent fréquemment un rôle actif au sein des ONFC, les autres organismes publics qui ont des répercussions directes sur la facilitation du commerce sont rarement sollicités, voire pas du tout. Les ONFC sont peu pertinents lorsque les intervenants du secteur public concernés ne participent pas à leurs travaux.

30. La réputation dépend également de la transparence qui entourent les travaux de l'ONFC. Faute de communication efficace, le secteur privé peut percevoir l'ONFC comme étant opaque et avoir des informations limitées sur les objectifs et les détails organisationnels tels que la manière dont il peut participer aux travaux. L'attractivité est également liée à la perception du dynamisme et de l'enthousiasme proactif. L'irrégularité des réunions des ONFC et de ses groupes techniques décourage la participation active des membres à long terme.

31. Enfin, la perception du rôle et des répercussions de l'ONFC détermine le degré de participation du secteur privé. En tant qu'initiative gouvernementale, l'ONFC risque d'être perçu comme un mécanisme imposé au secteur privé, associé à des répercussions négatives telles que des taxes ou des obligations supplémentaires, et les objectifs formels risquent d'être déconnectés de la réalité des entreprises. D'un point de vue commercial, la conformité avec l'Accord sur la facilitation des échanges de l'OMC a très peu d'influence sur les opérations. Le secteur privé attend un message clair et des activités mesurables permettant d'alléger les formalités administratives et d'accélérer les formalités douanières et le passage des frontières. Pour lui, il doit être prouvé que sa participation est utile et qu'elle donne des résultats en termes de facilitation des échanges et des affaires. Dans le cas le plus positif, le secteur privé aura un sentiment d'appartenance à l'égard de l'ONFC.

## B. Éléments relatifs à l'organisation

### 1. Coût de la participation

32. La participation aux travaux des ONFC demande beaucoup de ressources. Les entreprises doivent allouer du personnel et du temps aux activités, et prévoir des frais de transport ou des dépenses pour l'accès à Internet lorsqu'elles veulent participer aux réunions en présentiel et en ligne. Les grandes entreprises qui disposent de départements dédiés aux relations avec les pouvoirs publics ou à la conformité éprouvent moins de difficultés à prendre ces coûts à leur charge que les petites entreprises. Les entreprises établies hors de la capitale sont également moins susceptibles de participer aux réunions en raison des coûts de transport. Les petites, moyennes et microentreprises, les femmes et les entreprises régionales risquent donc de ne pas pouvoir participer sur un pied d'égalité avec les grandes entreprises, ce qui accroît le risque que des intérêts privés moins nombreux dominent et contrôlent la participation du secteur privé.

## 2. Reconnaissance et retour d'information

33. Les ONFC sont des organes consultatifs sans pouvoir législatif ou exécutif. La capacité à influencer les décisions relatives aux politiques générales et aux réglementations dépend de la légitimité et de la réputation de l'ONFC. Le secteur privé met fréquemment en cause le manque de suivi des décisions et le manque de visibilité des répercussions des ONFC. Les associations et les entreprises mettent également en péril leur réputation auprès de leurs membres si des opinions différentes et divergentes ne sont pas correctement prises en compte et représentées dans les communications et les décisions officielles. Les consultations avec le secteur privé qui consistent à cocher des cases ne présentent aucun intérêt pour le secteur privé.

## 3. Composition et participation

34. La structure organisationnelle peut favoriser ou, au contraire, entraver une participation active du secteur privé. La sélection des membres du secteur privé détermine les représentants et la participation. Le mandat officiel de l'ONFC définit ses membres et inclut principalement des associations professionnelles ou sectorielles (voir ci-après l'encadré 1 sur les avantages et inconvénients de la représentation). Les ONFC sont souvent établis dans la capitale du pays. Les entreprises qui sont installées sur les lieux de leurs principales opérations – par exemple aux frontières du pays – risquent de participer aux travaux de l'ONFC à un degré moindre par rapport à celles qui sont établies dans la capitale et/ou de ne pas connaître aussi bien l'ONFC que celles-ci.

35. L'intérêt à l'égard des ONFC peut également être faible lorsque les secteurs concernés ont le sentiment que leur capacité à présenter leurs points de vue est limitée ou lorsque seuls les intérêts des opérateurs dominants ou de grande envergure sont exprimés. Ce qui importe au secteur privé, c'est que toutes les parties prenantes, y compris les microentreprises et petites et moyennes entreprises (MPME), les opératrices économiques et les entreprises situées en dehors de la capitale, puissent participer aux travaux de l'ONFC, directement ou indirectement. Lors de la définition des membres, le bon niveau de participation doit être défini en fonction non seulement du segment/niveau d'expertise et du niveau d'impact sur le volume/la valeur des échanges, mais aussi des répercussions sur le développement économique (microentreprises et petites et moyennes entreprises, femmes, producteurs/exportateurs nationaux, etc.).

36. Par ailleurs, le nombre de comités gouvernementaux peut être trop élevé. La profusion de groupes de travail, de comités et de réseaux dont les mandats se chevauchent ou se ressemblent est source de confusion pour le secteur privé et rend l'ONFC moins attrayant. Les organes et initiatives qui fonctionnent bien pour le secteur privé (niveau infra-étatique, organismes publics, etc.) ne devraient pas être supprimés ou supplantés en raison d'une nouvelle initiative visant à établir un ONFC.

### Encadré 1 : Avantages et inconvénients de la représentation

Les associations professionnelles et sectorielles représentent leurs membres. Le fait de s'appuyer sur elles pour faire participer le secteur privé aux travaux des ONFC présente des avantages et des inconvénients.

#### Avantages

- Réduit le coût de la participation et comble les lacunes en matière de connaissances pour chaque membre.
- Donne plus de poids aux avis, car ces associations représentent un plus grand nombre d'entreprises.
- Favorise la neutralité des avis, car ces associations présentent l'ensemble des membres et non des parties prenantes individuelles.
- Reflète mieux la diversité du secteur privé et en particulier les avis des PME et des microentreprises et petites et moyennes entreprises.

- Augmente la qualité de la participation, car le personnel formé et spécialisé, au fait des questions administratives, est en mesure de travailler sur les questions traitées.

#### Inconvénients

- Ressources insuffisantes et connaissances limitées du personnel des associations, dans le cas des organismes nouvellement créés ou de ceux pour lesquels l'adhésion obligatoire payante n'est pas une exigence.
- Absence et faiblesse des associations représentant les nouveaux secteurs, le commerce électronique ou les opératrices économiques.
- Risque de centralisation des membres vers la capitale dans les pays de large superficie.
- Interférences politiques et concurrence des associations bénéficiant de soutiens politiques différents.
- Processus de consultation à différents niveaux au sein de l'association.
- Éviction des entreprises individuelles désireuses de participer aux activités.

### C. Éléments stimulant la participation du secteur privé

37. Le secteur privé a des attentes concrètes concernant les réformes en matière de facilitation des échanges : la réduction des délais de mainlevée douanière et l'allègement des formalités administratives. La concrétisation de ces objectifs est essentielle pour l'inciter à consacrer du temps et de l'argent aux ONFC. Tous les résultats et progrès doivent être consignés par écrit et il doit en être rendu compte régulièrement, si possible en utilisant des exemples concrets des avantages pour le secteur privé.

38. Le souhait ou l'obligation d'assister régulièrement à des réunions, probablement non rémunérées, sur son temps personnel ou celui de l'entreprise, souvent sans que la charge de travail en suspens ne soit confiée à d'autres, est assez difficile à faire accepter. Néanmoins, les ONFC ont d'autres moyens d'inciter le secteur privé à participer aux réunions et aux activités : les entités privées apprécient de recevoir en amont des informations de première main sur les initiatives, les projets et la rédaction des textes législatifs. Elles peuvent se faire une idée des règles proposées, ce qui leur permet d'évaluer leur impact potentiel sur l'environnement commercial général et de proposer au secteur public, avant tout débat public, un retour d'information, des alternatives viables, ainsi que des sanctions éventuelles en cas de non-conformité.

39. Participer aux travaux d'un ONFC aide à établir un réseau professionnel et permet à l'employé concerné a) d'améliorer ses connaissances et b) de participer à son perfectionnement en élargissant son réseau professionnel au niveau mondial. Les personnes du secteur privé qui participent ont souvent un intérêt réel et se portent volontaires, ce qui devrait être encouragé, car leur présence aux réunions accroît non seulement leur propre visibilité mais aussi leur connaissance personnelle des principes de la facilitation des échanges.

## IV. Renforcement de la participation du secteur privé : bonnes pratiques

40. La section suivante permet de planifier des étapes concrètes pour améliorer la participation du secteur privé aux travaux d'un ONFC. Les solutions présentées s'appliquent à tous les types et toutes les formes d'ONFC et peuvent être adaptées au contexte juridique et à la structure propres à chaque ONFC. Les étapes sont articulées autour de trois domaines d'action suivants : motivation, accès et incidences.

## A. Domaine d'action 1 : Motivation

41. Les présentes pratiques recommandées visent à attirer le secteur privé et à l'inciter à participer aux travaux de l'ONFC en renforçant ses moyens d'agir et son sentiment d'être partie prenante.

### 1. Attribution de moyens d'agir

#### Mesures recommandées :

- i) Délégation de responsabilités tant au secteur privé qu'au secteur public :
  - Le sentiment d'être partie prenante et le fait d'être doté de moyens d'agir créent un engagement à l'égard de l'ONFC. Pour cela, le secteur privé doit clairement comprendre l'effet qu'il peut avoir et ce qu'il peut apporter à l'ONFC. Déléguer au secteur privé des responsabilités liées à des activités garantit qu'il participera à la mise en œuvre du plan de travail de l'ONFC ;
  - Il faut, pour cela, commencer par faire participer le secteur privé à l'élaboration de la stratégie et d'un plan de travail, dans lequel les activités et les objectifs de l'ONFC doivent être clairement définis. Dans le cadre de ce processus, le secteur privé doit définir sa contribution à la réalisation des activités et assumer des responsabilités liées à la réalisation d'activités spécifiques qui lui sont pertinentes ou diriger leur mise en œuvre. Un membre du secteur privé et un membre du secteur public peuvent également diriger conjointement des projets et le secteur privé peut assumer des responsabilités au sein de groupes de travail techniques.
- ii) Établissement d'un ordre du jour largement représentatif :
  - Il devrait être prévu dans le mandat ou les procédures internes que le secteur privé ait voix au chapitre lors de la définition de l'ordre du jour, de la planification des activités et de la programmation annuelle et puisse convoquer une réunion. De préférence, les membres du secteur privé devraient être consultés lors de l'élaboration de l'ordre du jour et invités à proposer des points à y inscrire avant une réunion. Les parties prenantes du secteur privé doivent également avoir la possibilité de proposer des activités qui doivent être menées par l'ONFC ou de classer les activités par ordre d'importance. Toutes les parties prenantes doivent savoir que la majorité des points à traiter par l'ONFC sont définis avec l'aide et l'appui du secteur privé.

### 2. Élaboration de mesures incitatives

42. Il n'est pas toujours facile de convaincre les représentants de participer aux activités de l'ONFC : les activités ne sont pas rémunérées, entraînent des coûts d'opportunité pour l'entreprise et alourdissent la charge de travail des personnes concernées. Pour inciter les gens à participer, il faut répondre à la question suivante : « Qu'est-ce que j'y gagne ? ».

- i) Renforcement des compétences professionnelles :
  - La formation et les conseils pratiques sur la manière de commercer et de remplir les formulaires exigés sont très recherchés par les entreprises privées, en particulier les PME. Cependant, en général, ce type de formation n'est pas dispensée par l'ONFC mais plutôt par des organismes publics, des organes de promotion des exportations ou du commerce ou des associations du secteur privé. L'ONFC peut faciliter l'accès à ces formations en dressant des listes et en diffusant des informations à ses membres sur les formations existantes proposées par les universités, les organismes professionnels, les organismes publics, les organisations internationales et les projets d'assistance technique. Les ONFC peuvent également évaluer régulièrement les besoins en formation de leurs membres, élaborer des programmes de formation adéquats en collaboration avec les organismes publics et dispenser des formations.
- ii) Communauté de professionnels :
  - Une fois reconnus en tant plateformes, les ONFC peuvent s'efforcer de partager les données d'expérience, les connaissances et les solutions avec les professionnels des

secteurs privé et public. Il faut consacrer du temps à apprendre des expériences des autres et à découvrir les meilleures pratiques et les solutions de facilitation du commerce. Les visites de postes frontière, d'organismes publics, de centres logistiques et d'entreprises privées permettent aux membres de mieux se connaître et de déterminer les compétences et les idées qui peuvent contribuer aux solutions. Une coopération peut être établie avec d'autres ONFC dans le but de partager des informations sur les pratiques des autres pays.

iii) Accès à des informations de première main :

- L'accès à des informations de première main relatives aux projets gouvernementaux est essentiel pour inciter le secteur à participer aux travaux des ONFC. Une session dédiée à l'information sur les initiatives juridiques, réglementaires ou opérationnelles peut être inscrit comme point récurrent à l'ordre du jour des réunions de l'ONFC. Cependant, l'accès à ces informations devrait être subordonné à une participation active et régulière afin d'éviter que des entreprises/organisations occupent des sièges uniquement pour obtenir les informations sans pour autant avoir la capacité de participer activement aux travaux de l'ONFC, voire le souhaiter. Au minimum, il devrait être attendu des membres de l'ONFC issus du secteur privé qu'ils participent activement aux activités de l'ONFC.

iv) Esprit d'équipe :

- Les membres doivent avoir le sentiment d'avoir leur place au sein de l'ONFC ou d'en faire partie. Une déclaration d'intention commune rédigée en des termes simples permet à tous les membres de comprendre de la même façon l'orientation stratégique, l'esprit de collaboration et les principes d'interaction. Cette déclaration devrait indiquer dans un langage simple « qui nous sommes, ce que nous faisons, ce que nous ne faisons pas et ce que l'on attend de tous les participants ».

## B. Domaine d'action 2 : Accès

43. Les présentes pratiques recommandées visent à assurer l'inclusion et la représentativité du secteur privé dans les ONFC, notamment en ce qui concerne les microentreprises et petites et moyennes entreprises, les femmes, les entreprises individuelles et les entreprises établies en dehors de la capitale politique.

### 1. Renforcer l'inclusivité

44. La réussite de la mobilisation du secteur privé dépend de la capacité à nouer des relations avec les parties prenantes concernées et à les faire participer, à inclure les femmes, les microentreprises et petites et moyennes entreprises et les nouvelles entreprises (voir l'encadré 2 sur l'importance de la participation des microentreprises et des petites et moyennes entreprises). Le défi pour les ONFC consiste à recenser les parties prenantes importantes et faire en sorte qu'elles collaborent au bon niveau.

#### Mesures recommandées :

i) Attitude pragmatique et souple à l'égard des membres :

- Les ONFC comptent des membres issus des secteurs public et privé, lesquels devraient tous avoir les mêmes droits et obligations. En décidant de leur composition, les ONFC doivent respecter leurs règles juridiques tout en faisant preuve de souplesse en ce qui concerne l'inclusion et la mobilisation du secteur privé ;
- Faire preuve de souplesse implique d'associer membres permanents et observateurs et de permettre aux entreprises individuelles de participer au processus. Contrairement aux membres, les observateurs peuvent être invités pour une période ou une activité définie, comme la participation aux travaux d'un groupe de travail technique. Les observateurs peuvent faire part de leur avis mais ne sont pas dotés du droit de vote. Les membres du secteur privé devraient également être autorisés à assumer la présidence des groupes de travail techniques et encouragés à le faire ;

- Les entreprises et les particuliers peuvent, à titre individuel, demander d’obtenir le statut d’observateur, mais doivent être approuvés par l’ONFC après un contrôle préalable. Les entreprises individuelles peuvent également être invitées à apporter une contribution supplémentaire à une réunion donnée, si nécessaire. Dans certains contextes, des règles spécifiques pour la désignation des observateurs et l’acceptation d’entreprises individuelles devront être définies dans le mandat juridique. Dans d’autres, la transparence du processus peut s’avérer suffisante ;
  - Les ONFC devraient également revoir périodiquement leur composition officielle pour ajouter ou remplacer des membres. Certains ONFC ont adopté le principe du roulement des membres du secteur privé parmi les associations afin de s’assurer que des associations différentes et potentiellement concurrentes puissent être représentées.
- ii) Sessions de consultation publique :
- Il peut être utile d’inclure une séance consacrée aux consultations publiques à toutes les réunions des ONFC. Cette session serait ouverte à tout membre du secteur privé, qui pourrait y assister et y prendre la parole. L’objectif principal de ce type de session est de transmettre des informations actualisées sur les évolutions et les initiatives en matière de réglementation et de législation, comme indiqué à la partie IV, section A, point 2.
- iii) Nouer des relations avec les microentreprises et petites et moyennes entreprises, les régions et les opératrices économiques :
- Pour régler le problème de la représentation limitée des femmes et des microentreprises et petites et moyennes entreprises au sein des associations professionnelles, il est recommandé de fixer un objectif de participation pour chaque secteur. Le secteur privé pourrait comprendre 30 % de petites entreprises, 30 % de femmes (opératrices économiques), 30 % de PME. La désignation d’un ou d’une représentant(e) « des régions », « des petites entreprises » ou « des opératrices économiques », dont la fonction sera soumise à un roulement annuel, permet également d’assurer une meilleure représentativité.

Encadré 2 :

**Pourquoi est-il important de nouer des relations avec les microentreprises et petites et moyennes entreprises ?**

Les microentreprises ont des moyens de pression limités ; il s’agit souvent d’entreprises appartenant à des femmes axées sur un commerce transfrontalier à petite échelle. Elles ne sont souvent pas officiellement enregistrées en tant qu’entités commerciales et connaissent mal le domaine du commerce international, dans lequel elles n’ont pas été formées. Elles ont également des intérêts particuliers qui doivent être pris en compte et qui peuvent être pertinents pour le groupe élargi d’entreprises, comme les heures d’ouverture des postes frontière et la protection contre le harcèlement.

Les petites et moyennes entreprises ont également des intérêts particuliers, car il s’agit souvent d’entreprises nouvellement créées ou exerçant leurs activités dans des créneaux commerciaux et des secteurs nouveaux, qui peuvent partager leur expérience du terrain. Le coût de la participation aux travaux d’un ONFC est plus élevé pour les petites et moyennes entreprises dont les effectifs sont moindres.

**2. Lever les obstacles à la participation**

- i) Établir et maintenir la présence en ligne des ONFC :
- Il est utile d’avoir une présence en ligne sur les plateformes de médias sociaux pour informer le grand public des activités, proposer des interfaces de participation en dehors des réunions et mieux faire connaître l’ONFC dans son ensemble. Cette présence peut également être mise à profit pour recueillir des commentaires sur des questions et des activités données. Une autre forme de communication libre consiste

à créer une boîte aux lettres électronique où les membres peuvent envoyer des questions ou des suggestions ;

- Un site Web s'avère également utile pour faire connaître les réalisations des ONFC et informer les parties prenantes (y compris le grand public). Cependant, les sites Web exigent des ressources financières et ne devraient être envisagés que s'ils sont essentiels à la réalisation des objectifs de l'ONFC.

ii) Utilisation d'outils numériques pour la communication avec les membres :

- Les réunions en ligne ou hybrides permettent une participation numérique et en présentiel du secteur privé. Les participants qui ne disposent pas du temps ou des ressources nécessaires pour se rendre à des réunions en présentiel peuvent préférer participer à un appel par Internet. Toutefois, il n'est pas recommandé d'opter pour le 100 % en ligne (voir l'encadré ci-après). Les réunions en ligne sont utiles lorsqu'une large participation est nécessaire pour assurer la participation de tous les membres, comme dans le cas des exercices annuels de programmation. Dans un souci de transparence, un rapport de réunion devrait être diffusé. Cependant, les réunions ne devraient pas être enregistrées, car certaines personnes pourraient se retenir d'interagir par crainte de représailles. Les événements en présentiel axés sur le réseautage, qui permettent une interaction en face à face dans un cadre moins formel sur une base annuelle, sont également importants pour mobiliser la participation ;
- Les outils numériques peuvent également être utilisés pour une communication immédiate. Pendant la pandémie de COVID-19, certains ONFC ont utilisé avec succès des forums de messagerie ou des groupes de discussion pour maintenir la communication. Les groupes de discussion ont permis d'alerter au sujet de problèmes donnés et de définir des mesures directes à prendre. Cette forme de communication doit être utilisée avec prudence (voir ci-après l'encadré 3 sur les inconvénients du recours aux outils numériques).

Encadré 3 :

#### **Inconvénients du recours aux outils numériques**

Les outils numériques, qui sont également plus respectueux de l'environnement, permettent de surmonter les obstacles liés au coût et à la localisation qui entravent la participation. Néanmoins, les réunions en ligne ne risquent pas de remplacer toutes les réunions en présentiel, et ce pour plusieurs raisons. Les réunions en ligne sont moins efficaces lorsqu'il s'agit d'un véritable échange d'idées et de l'établissement de contacts personnels, deux raisons pour lesquelles de nombreux participants du secteur privé choisissent de participer. La largeur de bande et le prix de la connexion Internet peuvent également conduire à l'exclusion de certains participants, à savoir les PME et les opérateurs économiques établis dans des endroits éloignés. Il est également nécessaire d'apprendre aux participants à utiliser les outils numériques. Par ailleurs, les questions juridiques relatives à la confidentialité et à la protection des données compliquent l'utilisation des outils numériques de communication et des logiciels qui y sont associés. La combinaison de réunions en présentiel, de réunions en ligne et d'une présence en ligne est la meilleure façon de communiquer avec les membres du secteur privé. Les réunions en ligne permettent une bonne communication unidirectionnelle pour les grands groupes, et une interaction dans les petits groupes où les personnes se connaissent déjà. Les participants ont tendance à moins s'exprimer lors des appels vidéo, mais ils utilisent la fonction de discussion pour poser des questions.

L'utilisation de la fonction de discussion pour rendre compte de problèmes immédiats ne devrait pas induire en erreur quant au rôle de l'ONFC et réduire l'efficacité des processus administratifs réguliers. Les ONFC ne sont ni des services d'assistance, ni des organes auprès desquels des plaintes individuelles peuvent être déposées. D'autres canaux, tels que les forums de discussion, peuvent être plus efficaces pour résoudre les problèmes immédiats, mais au lieu d'assurer la participation de l'ensemble des membres, ils risquent de se concentrer sur des questions uniques qui ne concernent que quelques-uns d'entre eux. Lorsqu'un tel canal est utilisé, il faut filtrer les questions pour ne traiter que celles qui concernent le commerce en général, et rendre compte à tous les membres des mesures prises.

## C. Domaine d'action 3 : Incidences

45. Les présentes pratiques recommandées visent à améliorer les incidences et la pertinence des ONFC en intégrant les intérêts du secteur privé dans le processus de planification et en améliorant la gestion de la performance.

### 1. Intégrer l'orientation opérationnelle

#### Mesures recommandées :

- i) Élaborer pour l'ONFC une stratégie centrée sur les entreprises :
  - L'orientation stratégique et les plans de travail doivent définir des objectifs clairs, associés à des avantages tangibles pour le secteur privé dans l'orientation stratégique et le programme. Il faut, pour cela, utiliser un mécanisme consultatif pour l'élaboration du plan de travail. Des enquêtes auprès du secteur privé et des réunions de groupes de discussion peuvent être mises à profit pour recueillir une grande quantité de contributions du secteur privé, y compris des entreprises individuelles. Il est recommandé de donner la priorité à un objectif par an ou à un sous-ensemble d'objectifs dans un programme annuel.
- ii) Activités fondées sur des données factuelles
  - Les ONFC peuvent mettre en place un canal de communication pour signaler les goulets d'étranglement et s'assurer que les problèmes signalés sont pris en compte dans leurs travaux. À cette fin, ils peuvent utiliser une boîte aux lettres électronique pour recevoir divers rapports directs concernant les goulets d'étranglement. Le secrétariat évaluera périodiquement les problèmes signalés et présentera les problèmes pertinents à l'ONFC pour discussion. Ce mécanisme permet d'aligner les activités des ONFC sur les préoccupations du secteur privé et de formuler des recommandations en connaissance de cause.

### 2. Amélioration des mécanismes de mesure des résultats

#### Mesures recommandées :

- i) Mesure des progrès et communication :
  - Les ONFC devraient mesurer l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan de travail annuel et du plan à mi-parcours et les progrès réalisés en ce qui concerne la réalisation des objectifs en s'appuyant sur les critères et les indicateurs définis dans le plan de travail. Ils devraient également rendre compte des progrès réalisés à leurs propres membres, de manière continue et régulière ;
  - La CNUCED a mis au point un outil de suivi en ligne (le « Reform tracker »), qui peut être utilisé par les ONFC pour assurer le suivi des communications relatives aux activités après les réunions. Cet outil permet de se connecter pour vérifier le statut ou suivre l'évolution d'une activité sans avoir à convoquer des réunions à chaque fois (voir ci-après l'encadré 4 sur l'outil de suivi des réformes).

Encadré 4 :

#### **Madagascar et l'outil de suivi des réformes de la CNUCED<sup>15</sup>**

La mise en place de l'outil de suivi des réformes (*Reform Tracker*) en 2021 prouve que la dématérialisation peut aider le Comité national de la facilitation des échanges de Madagascar à s'acquitter de son mandat. L'outil de suivi des réformes permet de gérer la mise en œuvre, au niveau national, de l'Accord sur la facilitation des échanges et de suivre son avancement en temps réel. De plus, il joue un rôle important pour le Comité national de la facilitation des échanges de Madagascar, qui l'utilise pour coordonner ses activités en ligne.

<sup>15</sup> Disponible à l'adresse suivante : <https://unctad.org/topic/transport-and-trade-logistics/trade-facilitation/reform-tracker>.

Outil de gestion d'équipe : L'outil de suivi des réformes permet au Comité national de la facilitation des échanges d'organiser les informations concernant ses membres et les autres professionnels de la facilitation des échanges (coordonnées, rôles, etc.) et d'informer systématiquement ceux-ci des informations les plus récentes relatives au commerce international et à la facilitation des échanges.

Suivi des actions prioritaires : L'outil de suivi des réformes permet la mise en œuvre, coordonnée entre les différentes entités, des initiatives prioritaires de facilitation des échanges grâce à la participation de toutes les parties prenantes transfrontalières des secteurs public et privé.

Suivi des résultats : L'outil de suivi des réformes est une plateforme qui permet au Comité et à ses groupes de travail de suivre les progrès de la mise en œuvre et de prendre les mesures nécessaires en cas de problème.

Durabilité : L'outil de suivi des réformes assure la pérennité du Comité, car il facilite la gestion des documents relatifs aux projets et permet un transfert systématique des connaissances. Les nouveaux membres des comités ont accès aux projets actuels et passés et peuvent se familiariser rapidement avec leur nouveau rôle.

## ii) Adoption d'un cadre d'évaluation

- La recommandation n° 40 de la CEE<sup>16</sup> indique que l'insatisfaction à l'égard du processus et la perception par les participants d'une participation inefficace peuvent conduire à leur désengagement et à l'échec des processus de consultation. Il y est recommandé d'effectuer des évaluations à l'échelle des résultats et des processus. Au niveau des processus, l'évaluation peut mesurer si le processus a permis d'établir des relations avec le secteur privé et de le faire participer et si celui-ci est susceptible d'être mobilisé. Exemples de critères d'évaluation pertinents pour lesquels des données peuvent être facilement collectées : niveau de participation aux réunions, nombre d'activités réalisées par le secteur privé, et nombre et type d'activités réalisées ciblant le secteur privé ;
- Le Modèle de maturité des comités nationaux de la facilitation des échanges (CNFE), mis en place conjointement par la Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) dans la région de l'Afrique de l'Ouest, est un exemple de cadre d'évaluation. Il s'agit d'une méthode d'auto-évaluation et d'un outil convivial permettant de déterminer le niveau de maturité des comités nationaux de la facilitation des échanges, d'élaborer ou de renforcer leur plan d'action et de suivre de manière régulière leur maturation (voir ci-après l'encadré 5 sur le Modèle de maturité des comités nationaux de la facilitation des échanges).

Encadré 5 :

### **Modèle de maturité des comités nationaux de la facilitation des échanges de la CEDEAO**

Mis au point dans le cadre du programme de facilitation des échanges en Afrique de l'Ouest (TFWA), cet outil est progressivement déployé depuis 2020 sous la supervision de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA). Reconnaisant que les ONFC sont la plateforme pertinente pour mettre en contact la société civile et les secteurs public et privé afin de s'attaquer aux goulets d'étranglement commerciaux et d'améliorer la facilitation du commerce dans la région, le Modèle de maturité des comités nationaux de la facilitation des échanges de la CEDEAO est articulé autour de trois piliers qui soutiennent l'opérationnalisation adaptée des recommandations et des meilleures pratiques internationales et encouragent la mise en place d'un réseau régional de pratiques et d'échange de données d'expérience.

<sup>16</sup> ECE/TRADE/423.

Le Modèle de maturité des comités nationaux de la facilitation des échanges s'articule autour de trois piliers concernant les ONFC efficaces :

*Pilier 1 : Capacité institutionnelle et prise de décisions* et capacité de l'ONFC à mettre en place un cadre institutionnel efficace pour préconiser des recommandations techniques pertinentes et influencer efficacement le programme de réforme du gouvernement en matière de commerce transfrontalier.

*Pilier 2 : Planification stratégique, gestion de projet, suivi et évaluation* et capacité de l'ONFC à planifier, à suivre et à évaluer l'exécution et la mise en œuvre de mesures durables de facilitation du commerce, en assurant le positionnement stratégique et la cohérence opérationnelle grâce à une approche axée sur les résultats.

*Pilier 3 : Consultation et inclusivité* et capacité de l'ONFC à intégrer des processus participatifs inclusifs lors de l'élaboration des politiques de facilitation des échanges afin de garantir l'efficacité institutionnelle et la responsabilité des autorités publiques.

L'utilisation de l'outil d'auto-évaluation a permis d'assurer la transparence et le sentiment d'appartenance : l'outil est utilisé soit en plénière, soit par un groupe de travail restreint de l'ONFC composé de membres des secteurs public et privé avant que les résultats ne soient validés en plénière, parallèlement au plan d'action mis à jour.

La participation effective du secteur privé aux travaux et aux délibérations de l'ONFC est considérée comme un catalyseur transversal et est intégrée grâce à de nombreux indicateurs d'auto-évaluation dans les trois piliers. Quelques-uns de ces indicateurs sont présentés ci-après.

L'outil permet de mesurer l'adoption et l'efficacité d'une approche centrée sur les services (par exemple, grâce à l'élaboration et à l'opérationnalisation d'une charte de qualité de l'ONFC) et la fréquence à laquelle la cartographie des parties prenantes est utilisée pour recenser systématiquement les nouvelles parties prenantes pertinentes de l'ONFC. Il permet également d'évaluer le respect de la diversité et la prise de conscience de la problématique hommes-femmes au sein des membres institutionnels (comme la participation de ministères moins visibles, tels que celui chargé des femmes, laquelle est essentielle pour renforcer l'importance donnée aux femmes et aux jeunes dans la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAF)). En outre, l'outil permet d'évaluer l'adoption d'indicateurs de performance en matière de facilitation des échanges sur la diversité des modèles de fonctionnement du secteur privé, y compris l'adoption d'outils de suivi et d'évaluation tenant compte des questions de genre pour soutenir l'entrepreneuriat féminin, et d'évaluer les mécanismes de communication de l'information utilisés pour assurer la liaison avec les plateformes consultatives locales sur le terrain. Enfin, les ONFC sont invités à atteindre un niveau de maturité plus élevé et à renforcer leur stratégie de communication en s'adressant directement aux parties prenantes de la facilitation des échanges et aux utilisateurs par le biais d'enquêtes ou d'entretiens à 360° afin de s'assurer qu'ils gèrent en amont les relations avec leurs parties prenantes.