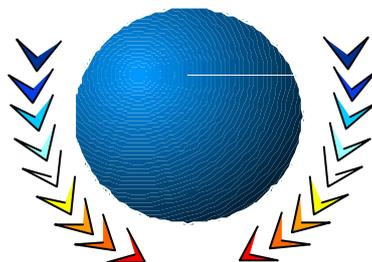


**CONFÉRENCE DES NATIONS UNIES SUR LE COMMERCE
ET LE DÉVELOPPEMENT**



Les pôles commerciaux 2001-2002

Septembre 2002



**NATIONS UNIES
New York et Genève, 2002**

Remerciements

Les pôles commerciaux 2001-2002 est la dernière d'une série de publications annuelles décrivant les activités du Programme relatif aux pôles commerciaux produite par la CNUCED avant le transfert de ce programme à la Fédération mondiale des pôles commerciaux. Elle a été établie sous la direction de Vlasta Macku, responsable du Programme relatif aux pôles commerciaux, Service de l'information et de la formation, Division de l'infrastructure des services pour le développement et l'efficacité commerciale de la CNUCED, avec la collaboration des fonctionnaires suivants : Michiko Enomoto, Michel Patteet, Carolina Quintana et Arlette Verploegh. Nous tenons aussi à remercier Anja Prodoehl, stagiaire, de sa précieuse contribution à ce travail.

La CNUCED et la Fédération mondiale des pôles commerciaux remercient aussi les pôles commerciaux ci-après de leur avoir fourni des renseignements sur leurs activités : Bahía Blanca et Mendoza (Argentine), Bakou (Azerbaïdjan), Pôle commercial fédéral de Bruxelles (Belgique), Santa Cruz (Bolivie), Porto Alegre (Brésil), Sofia (Bulgarie), Beijing et Shanghai (Chine), Cali (Colombie), La Havane (Cuba), Saint Domingue (République dominicaine), Pôle commercial international du Caire (Égypte), San Salvador (El Salvador), Addis Abeba (Éthiopie), New Delhi (Inde), Teheran (République islamique d'Iran), Raguse (Italie), Nairobi (Kenya), Beyrouth (Liban), Kathmandou (Népal), Chisinau (République de Moldova), Bucarest (Roumanie), Pôle commercial national de Russie, Moscou (Fédération de Russie), Pôle commercial slovaque (République Slovaque), Johannesburg (Afrique du Sud), Madrid (Espagne), Chiangmai (Thaïlande), Ankara (Turquie), Kampala (Ouganda), Rivera (Uruguay), et Tachkent (Ouzbékistan).

La couverture a été conçue par Diego Oyarzun Reyes et la mise en page a été faite par Dominique Chantrel, avec l'aide de Teresa Kwasny.

NOTE

Le texte de la présente publication peut être cité ou reproduit sans autorisation, sous réserve qu'il en soit dûment fait mention. Un exemplaire de la publication renfermant la citation ou la reproduction doit être adressé au secrétariat de la CNUCED, Palais des Nations, CH 1211 Genève 10, Suisse.

Les appellations employées dans la présente publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies aucune prise de position quant au statut juridique des pays, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

UNCTAD/SDTE/MISC.52

Table des matières

Chapitre premier : Les dix premières années du Programme relatif aux pôles commerciaux	1
1992-1994 : Les débuts	1
1994-1996 : Consolidation du Programme relatif aux pôles commerciaux	2
1997-1999 : À la recherche de nouvelles voies	3
2000-2002 : Transfert du Programme à la Fédération mondiale des pôles commerciaux	4
Chapitre 2 : Mise en œuvre de la nouvelle stratégie	5
2.1 Renforcement de la Fédération mondiale des pôles commerciaux	5
Définition des orientations stratégiques et des priorités opérationnelles de la FMPC	5
Renforcement de l'équipe de gestion	6
Faire de la FMPC un partenaire crédible pour les gouvernements et les clients	7
Création d'une image de marque de la FMPC	9
2.2 Renforcement des capacités	10
2.3 Transfert du Programme relatif aux pôles commerciaux à la FMPC	10
Chapitre 3 : Partenariats stratégiques pour la fourniture en ligne de services à valeur ajoutée	12
3.1 Services actuels	12
Le service d'information commerciale	15
La Bourse de commerce électronique (Système ETO)	17
L'Annuaire du commerce mondial	19
3.2 L'avenir	20
Chapitre 4 : Comment renforcer les pôles commerciaux – les ingrédients du succès	21
4.1 Comment évaluer la réussite d'un pôle commercial?	21
4.2 Les ingrédients essentiels du succès	23
Définition d'un créneau et mise au point de services compétitifs	24
Partenariats locaux	29
Les réseaux nationaux de pôles commerciaux	31
Appui de l'État	32
Le réseau mondial de pôles commerciaux et le site Internet de la FMPC	33
La coopération avec les pôles commerciaux d'autres pays	34
La contribution des donateurs	34
Une équipe dévouée et compétente	35
Une promotion efficace	36
Chapitre 5 : Vers un meilleur autofinancement des pôles commerciaux	39
5.1 La vente des services offerts par les pôles commerciaux – attentes et résultats	41
Autofinancement des pôles commerciaux	41
Amélioration de la qualité des services	42
Perception de l'amélioration de la qualité des services par les clients	43
5.2 Politique de prix	44
Chapitre 6 : L'avenir	47
Annexe : L'évolution des pôles commerciaux dans les différentes régions	49
Afrique	49
Amériques	50
Pays arabes	52
Asie et Pacifique	53
Europe	55

Sigles

BOAD	Banque ouest-africaine de développement
CARICOM	Communauté des Caraïbes
CCI	Centre du commerce international CNUCED/OMC
CEE/ONU	Commission économique pour l'Europe
CEI	Communauté d'États indépendants
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
ETO	Proposition commerciale électronique
FMPC	Fédération mondiale des pôles commerciaux
GTPNet	Réseau mondial des pôles commerciaux
LOCODE	Code de l'ONU pour les ports et autres lieux
OMC	Organisation mondiale du commerce
ONG	organisation non-gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PMA	pays les moins avancés
PME	petites et moyennes entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
SH	Système harmonisé
TACIS	Assistance technique aux pays de la CEI
UE	Union européenne
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
UNOPS	Bureau de l'ONU pour les services d'appui aux projets

Avant-propos

En 2002, le Programme relatif aux pôles commerciaux est entré dans sa dixième année. Cet anniversaire offre une bonne occasion de faire un bilan de ce programme novateur qui, en 1992, a anticipé l'essor spectaculaire de l'Internet et la nécessité, pour les pays en développement, d'accroître l'efficacité de leurs procédures commerciales pour être compétitifs et pouvoir tirer le meilleur parti de la mondialisation. Par la suite, ce programme a fourni une plate-forme commode pour le commerce électronique aux entreprises de pays qui, sans cela, auraient été marginalisés. Son objectif initial, qui était d'aider les PME, en particulier celles des pays en développement et des pays les moins avancés (PMA), à commercer plus efficacement en employant l'informatique est plus pertinent aujourd'hui que jamais.

L'intensité de la concurrence sur les marchés internationaux et la rapidité des progrès techniques forcent les pôles commerciaux à s'adapter à un nouvel environnement. Ils ont donc décidé de créer une organisation internationale non gouvernementale, la Fédération mondiale des pôles commerciaux (FMPC), qui reprendra la gestion du Programme, actuellement confiée à la CNUCED, pour le compte de ses bénéficiaires. Depuis sa création, en 2000, la FMPC a démontré sa volonté de poursuivre le développement du Programme et la promotion des valeurs qu'ils représentent. La CNUCED devait officiellement lui transférer la responsabilité du Programme en novembre 2002. À la veille de cette date, je tiens à souhaiter à la FMPC tout le succès possible et à lui confirmer que la CNUCED continuera d'appuyer son travail, ainsi que celui des pôles commerciaux qui en sont membres, dans l'intérêt des PME du monde entier.

Rubens Ricupero
Secrétaire général

Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement

La Fédération mondiale des pôles commerciaux, créée en novembre 2000, est une émanation du Programme relatif aux pôles commerciaux de la CNUCED qui a été lancé il y a 10 ans. Elle a été créée par les pôles commerciaux, en étroite coordination avec les États Membres de la CNUCED. Son objectif est de faciliter le commerce mondial et de fournir des renseignements commerciaux aux PME. Ses services sont accessibles par son site (www.wtpfed.org), ainsi que par l'intermédiaire du réseau des 121 pôles commerciaux, qui sont des guichets uniques disposant d'un savoir-faire local, implantés dans 80 pays sur les 5 continents, et qui mettent à la disposition des intéressés quelque 1 200 personnes pouvant les aider.

Particulièrement bien placés pour conjuguer les forces du secteur privé et des organisations internationales, nous voulons aussi offrir un instrument pratique aux organisations intergouvernementales qui s'occupent d'efficacité commerciale et de facilitation des échanges.

Nous sommes résolus à faire en sorte que notre Organisation continue de promouvoir et de mettre en oeuvre les principes et valeurs fondamentaux inhérents au Programme depuis sa création, et à les diffuser parmi tous les pôles commerciaux du monde, de façon que ces principes et valeurs deviennent la norme dans le monde des affaires.

Bruno Masier
Président
Fédération mondiale des pôles commerciaux

Chapitre premier : Les dix premières années du Programme relatif aux pôles commerciaux

1992-1994 : Les débuts

Le Programme relatif aux pôles commerciaux a été lancé en 1992 dans le cadre d'une initiative plus vaste visant à améliorer l'efficacité commerciale. Ses principaux objectifs étaient d'ouvrir le commerce international à de nouveaux participants – en particulier les petites et moyennes entreprises (PME) – en simplifiant et en harmonisant les procédures commerciales de tous les pays du monde, en diffusant des connaissances au sujet des meilleures pratiques et en donnant aux négociants accès à des technologies et à des réseaux d'information modernes.

Le Programme consistait à créer, gérer et relier entre eux des pôles commerciaux dans toutes les régions du monde. Ces pôles commerciaux jouent trois rôles principaux :

- Ce sont des centres de facilitation des échanges, qui regroupent sous un toit unique, physique ou virtuel, tous les acteurs du commerce international (douanes, banques, compagnies d'assurance, transitaires, entreprises de transport, Chambres de commerce).
- Ce sont des sources de renseignements commerciaux, qui fournissent aux négociants et aux entreprises qui souhaiteraient exporter des données sur les possibilités commerciales et les marchés, les clients et les fournisseurs potentiels, les réglementations et prescriptions commerciales, etc.
- Ce sont des portails d'accès aux réseaux mondiaux d'information. Il a été décidé que tous les pôles commerciaux seraient interconnectés et équipés de moyens de télécommunication efficaces pour se relier à d'autres réseaux mondiaux.

Durant les deux premières années, la CNUCED a mis en œuvre le concept des pôles commerciaux à une échelle pilote, dans un nombre limité de pays. Les principales activités étaient les suivantes :

- Mise au point du concept de pôle commercial, avec notamment la rédaction d'un guide sur l'établissement d'un pôle commercial, et promotion de ce concept dans le cadre de réunions intergouvernementales ou institutionnelles;
- Élaboration de plusieurs documents de projet visant à établir des pôles commerciaux et présentation de ces documents à différents donateurs en vue de faciliter la création de pôles commerciaux dans des pays en développement, en particulier les pays les moins avancés (PMA), et les pays en transition;
- Coordination régionale des demandes émanant des gouvernements et conseils pour la mise en œuvre du concept du pôle commercial et l'établissement de pôles commerciaux.

Au début du programme, l'ambition était modeste : il s'agissait de créer 16 pôles commerciaux dans différentes régions du monde. Entre février 1992 et octobre 1993, le Secrétariat a reçu des demandes de 40 pays qui souhaitaient se doter d'un pôle commercial. En octobre 1993, 17 pôles commerciaux pilotes avaient été créés dans 14 pays. En mai 1994, d'autres gouvernements avaient demandé l'établissement d'un pôle commercial, si bien que le nombre total des pays candidats atteignait 51. La création des pôles commerciaux a été facilitée par l'assistance technique fournie par des experts et des coordonnateurs régionaux qui se sont rendus dans les pays intéressés.

En même temps, on a commencé à travailler à la mise en place du réseau mondial des pôles commerciaux (GTPNet). Il s'agissait d'interconnecter un nombre croissant de pôles commerciaux. Afin de diffuser ses produits par l'intermédiaire du réseau des pôles

commerciaux, en employant des techniques de communication les plus modernes disponibles, la CNUCED a créé en juin 1993 un service chargé de distribuer les offres et les demandes de produits, de services et d'investissement par courrier électronique et au moyen de bulletins d'information. Ce service a été baptisé Bourse de commerce électronique (système ETO).

1994-1996 : Consolidation du Programme relatif aux pôles commerciaux

Entre 1994 et 1996, les experts et coordonnateurs régionaux des pôles commerciaux se sont principalement employés à consolider le Programme. Ils ont continué de promouvoir le concept du pôle commercial et de travailler à la création de nouveaux pôles commerciaux. Des experts de l'efficacité commerciale et des télécommunications de la CNUCED ont contribué au développement du réseau GTPNet et ont aidé les PMA à y accéder. En janvier 1995, on a commencé à offrir un accès à la Bourse de commerce électronique par l'Internet.

En mars 1996, la CNUCED avait mis en service 39 pôles commerciaux dans 25 pays, et continuait de travailler à création de 89 pôles supplémentaires. À la fin de 1996, le réseau reliait plus de 100 pôles commerciaux plus ou moins solidement établis et était devenu un des principaux réseaux mondiaux de commerce électronique. On était donc prêt à s'attaquer à l'objectif suivant, en faire un instrument pour la promotion de la participation de tous les pays du monde au commerce électronique.

En 1995 a débuté un processus de renforcement de la coopération régionale entre les pôles commerciaux d'Amérique latine. La première réunion des pôles commerciaux d'Amérique latine s'est tenue en Colombie en mars 1995 ; elle a été suivie d'une deuxième réunion en septembre et d'une troisième en avril 1996. À la quatrième Réunion interaméricaine des pôles commerciaux, qui s'est tenue au Pérou en novembre 1996, des représentants des pôles commerciaux d'Amérique du Nord, d'Amérique centrale, d'Amérique du Sud et des Caraïbes ont posé les fondations du Forum interaméricain des pôles commerciaux. Le principal objectif de ce forum était de renforcer le réseau des pôles commerciaux sur le continent américain par le biais de la coopération et de l'entraide régionales.

Entre 1994 et 1996 se sont tenues plusieurs conférences qui ont eu des répercussions considérables sur l'évolution du Programme relatif aux pôles commerciaux. Certaines de ces conférences ont esquissé de nouvelles approches, visant notamment à renforcer l'autonomie financière des pôles.

- **Symposium international des Nations Unies sur l'efficacité commerciale (Columbus (Ohio), octobre 1994).** Dans le cadre de ce symposium, des représentants des pôles commerciaux de plus de 30 pays se sont réunis pour échanger des idées et examiner des questions administratives et organisationnelles en vue de rendre le programme pleinement opérationnel. À cette occasion, M. Boutros Boutros-Ghali, Secrétaire général de l'ONU, a annoncé le lancement officiel du réseau GTPNet qui devait relier entre eux les pôles commerciaux de tous les pays du monde. La CNUCED, le Centre du commerce international CNUCED/OMC (CCI) et la Commission économique pour l'Europe de l'ONU (CEE/ONU) ont lancé conjointement un programme coordonné des Nations Unies dans le domaine de la facilitation des échanges et de l'efficacité commerciale.
- **Troisième Réunion mondiale des Directeurs des pôles commerciaux (Tampere (Finlande), septembre 1995).** Les débats de cette réunion ont débouché sur deux messages importants. Premièrement, pour l'information distribuée par le réseau GTPNet et les services offerts par les pôles commerciaux, la qualité devait primer sur la quantité. Deuxièmement, dans tous les efforts visant à améliorer le fonctionnement du réseau, il fallait chercher à aider en priorité le cœur de cible du programme, c'est-à-dire les PME.
- **IX^e Session de la Conférence ministérielle de la CNUCED, Symposium de dirigeants nationaux sur l'efficacité commerciale et quatrième Réunion mondiale des**

Directeurs des pôles commerciaux (Midrand (Afrique du Sud), mai 1996). Les participants à ces conférences ont formulé plusieurs recommandations importantes pour le Programme relatif aux pôles commerciaux, à savoir consolider le réseau des pôles commerciaux, renforcer leurs capacités en tant que centres d'information et de formation pour les PME et explorer les moyens d'assurer leur autonomie financière. En outre, il a été annoncé que la prochaine étape de l'évolution du Programme consisterait à passer des "contacts" aux "contrats". Cela permettrait aux entreprises de faire des transactions électroniques au moyen d'un réseau ouvert mais sécurisé.

1997-1999 : À la recherche de nouvelles voies

En 1997, le Programme avait permis de créer un réseau très dense de pôles commerciaux, réunissant tant les pays en développement que les pays développés, si bien qu'il était très bien placé pour faciliter le commerce mondial et centraliser les nouvelles possibilités ouvertes par le commerce électronique. En janvier 1998, 117 pays étaient reliés au réseau GTPNet, et 21 de ces pays étaient des PMA. Il y avait 138 pôles commerciaux, dont 44 pleinement opérationnels. Le système ETO communiquait en moyenne plus de 200 propositions par jour à plus de 10 000 abonnés.

Tandis que les activités prévues dans la stratégie initiale se poursuivaient, on a engagé une réorientation du Programme. À cet effet, on a entrepris et planifié en 1998 et 1999 un certain nombre de manifestations et d'activités. Les principales ont été les suivantes :

- **Cinquième Réunion mondiale des pôles commerciaux (Lyon, France, novembre 1998).** Cette réunion a permis d'avoir un débat exhaustif sur les orientations futures du Programme. On a mis l'accent sur la qualité du service, sur la fiabilité et sur le renforcement de la coopération entre les pôles commerciaux dans le cadre de forums régionaux et nationaux.
- **Évaluation approfondie du Programme relatif aux pôles commerciaux (décembre 1998).** En 1998, la CNUCED a décidé de confier à une équipe indépendante dirigée par le cabinet PriceWaterhouseCoopers une évaluation du Programme. Les responsables de l'évaluation ont conclu que le Programme paraissait très apprécié par les gouvernements, les cadres des pôles commerciaux et leurs utilisateurs, et que le concept de départ restait valable. Ils ont fait des suggestions concernant le concept et sa mise en œuvre dans plusieurs domaines, notamment ceux du réseau GTPNet, de la Bourse de commerce électronique, du développement des produits et des services, de la certification des pôles commerciaux, de la création d'une fédération des pôles commerciaux et de la mobilisation de financements.
- **Réunion d'experts du Programme relatif aux pôles commerciaux (Genève, mai 1999).** À cette réunion, il a été suggéré qu'il conviendrait de promouvoir plus de services à valeur ajoutée, notamment dans le domaine de la facilitation des échanges, et de renforcer les capacités opérationnelles des pôles commerciaux. Il a aussi été dit qu'il faudrait davantage s'appuyer sur l'expérience acquise par les pôles les plus avancés pour améliorer le fonctionnement des autres pôles et de l'ensemble du Programme. Les participants ont souligné qu'il était prioritaire de mettre l'accent sur la qualité dans le développement futur du système ETO.
- **Nouvelle stratégie du Programme relatif aux pôles commerciaux (Genève, septembre 1999).** Les membres de la CNUCED ont adopté une nouvelle stratégie visant à rendre le Programme relatif aux pôles commerciaux moins tributaire des ressources de la CNUCED, en le confiant à une entité à but non lucratif compétente. Il a été décidé de se focaliser sur un nombre limité d'objectifs, visant essentiellement à consolider les services essentiels et à renforcer les différents pôles commerciaux, de même que la communauté des pôles commerciaux de façon qu'elle puisse prendre en charge le Programme.

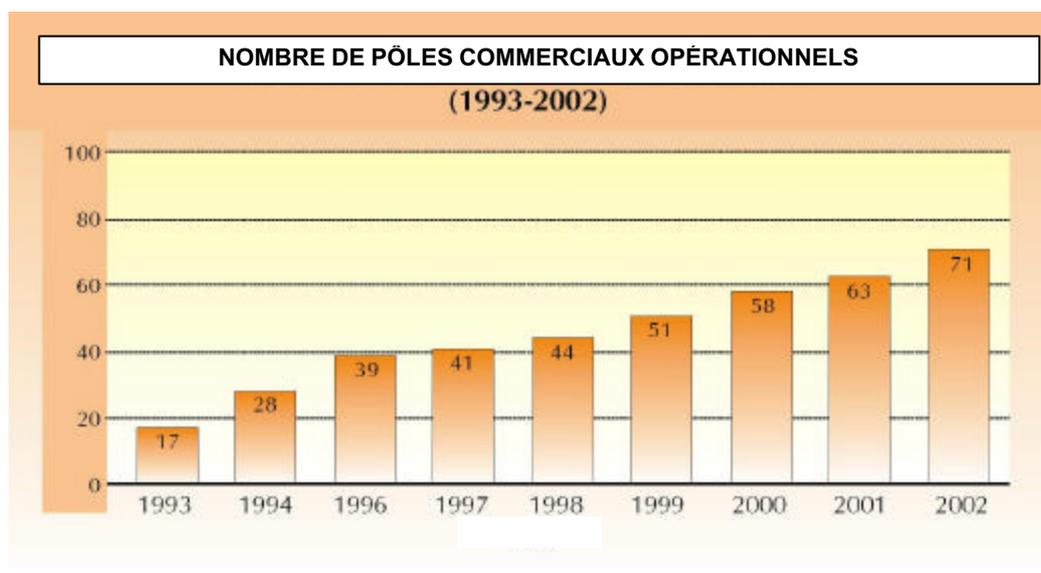
2000-2002 : Transfert du Programme à la Fédération mondiale pôles commerciaux

En 2000, à la sixième Réunion mondiale des pôles commerciaux, qui s'est tenue à Genève, les pôles ont décidé de créer une Fédération mondiale des pôles commerciaux (FMPC) et se sont engagés à reprendre la gestion du Programme au terme de la période de trois ans fixée pour la mise en œuvre de la stratégie. En novembre 2001, la septième Réunion mondiale des pôles commerciaux/deuxième Assemblée générale de la Fédération, qui se sont tenues à Genève, ont adopté le cadre institutionnel, stratégique et opérationnel de la FMPC, c'est-à-dire les statuts, un plan de développement stratégique, un plan opérationnel pour 2002 et des principes généraux de coopération avec la communauté des pôles commerciaux. À titre de première étape de l'externalisation du Programme, c'est-à-dire de son transfert à la FMPC, la CNUCED a confié la gestion du système ETO à la FMPC en mai 2001. En novembre 2001, elle lui a aussi officiellement transféré la propriété des noms, marques et emblèmes du Programme.

Depuis sa création officielle, la FMPC a fait des progrès considérables en ce qui concerne le renforcement des capacités d'autogestion des pôles commerciaux et la mobilisation de partenaires des secteurs publics et privés. Elle s'emploie actuellement à mettre en place le nouveau site Internet, qui sera inauguré à la mi-octobre 2002. Par ailleurs, elle est entrain de négocier des partenariats stratégiques en vue du renforcement des services actuels et de la mise au point de nouveaux services à valeur ajoutée, tels que le répertoire commercial mondial, la certification des entreprises et la notation financière.

Pour ce qui est du développement des pôles commerciaux, l'objectif de la nouvelle stratégie était d'accroître le nombre de participants. La proportion de pôles commerciaux opérationnels est passée de 32 à 59 % du total entre 2000 et 2002. Au 1^{er} septembre 2002, il y avait 71 pôles commerciaux opérationnels dans 49 pays. La FMPC dispose donc aujourd'hui d'un solide réseau de pôles commerciaux sur lequel elle peut s'appuyer pour ses activités futures.

Les pôles commerciaux ont aussi renforcé leur coopération à l'échelon régional. Outre le Forum interaméricain des pôles commerciaux, créé en avril 1999, une initiative concernant les pôles commerciaux africains a été lancée en août 2001 et des forums régionaux ont été créés dans la région Asie/Pacifique en novembre 2001 et par les pays arabes en décembre 2001.



Après l'externalisation du Programme, prévue pour octobre 2002, la CNUCED entretiendra des relations étroites avec la FMPC car elle sera représentée à son comité directeur et fournira une assistance technique à son secrétariat et participera au renforcement des capacités des pôles commerciaux, dans la limite des ressources dont elle disposera. Elle l'aidera ainsi à atteindre son objectif à long terme : devenir un facilitateur mondial du commerce international pour les PME.

Chapitre 2 : Mise en œuvre de la nouvelle stratégie

2.1 Renforcement de la Fédération mondiale des pôles commerciaux

L'année 2002 a été la dernière année de la mise en œuvre de la stratégie du Programme relatif aux pôles commerciaux adoptée en 1999. Par conséquent, durant cette année, l'accent a été mis sur l'aide à apporter à la FMPC pour qu'elle puisse devenir pleinement opérationnelle et sur la préparation du transfert définitif du Programme, en octobre/novembre 2002. Par ailleurs, la CNUCED a continué de contribuer au renforcement des capacités des pôles commerciaux en employant toutes les ressources internes et externes qu'elle a pu mobiliser à cet effet.

Pour assurer la viabilité du programme après son transfert à la FMPC, il était indispensable de continuer à l'aider à devenir pleinement opérationnelle et à se préparer à l'autogestion. À cet égard, elle doit relever deux défis : a) mise au point de services, offerts par la communauté des pôles commerciaux, qui seraient compétitifs par rapport à ceux offerts par le service privé; et b) mobilisation de ressources financières suffisantes pour assurer le fonctionnement de la FMPC à l'échelon central, et en particulier celui du secrétariat et la conduite des activités opérationnelles. On a décidé que la conclusion de partenariats stratégiques serait le meilleur moyen de relever ces défis.

Définition des orientations stratégiques et des priorités opérationnelles de la FMPC

La première étape a donc consisté à définir les objectifs stratégiques de la FMPC et les moyens de les atteindre en coopérant avec des partenaires compétents. À cet effet, la CNUCED a aidé la FMPC en mobilisant le financement nécessaire pour l'élaboration de son plan stratégique. Grâce à l'appui des gouvernements français et belge, ce plan, élaboré par une société internationale de conseil en coopération avec la CNUCED et la FMPC, a été parachevé en octobre 2001. Il a défini la mission et les objectifs stratégiques de la FMPC, ainsi que les services qu'elle devrait mettre au point pour mieux répondre aux besoins des pôles commerciaux et des PME faisant appel à leurs services, fait une analyse préliminaire des partenaires éventuels et réuni la documentation de base nécessaire pour approcher ces partenaires.

Sur la base des priorités ainsi définies, on a complété le plan stratégique à trois ans (2002-2005) par un plan opérationnel plus détaillé pour 2002, plan qui définissait les activités que la FMPC devrait entreprendre pour donner suite au plan stratégique, ainsi que dans des domaines complémentaires, afin de se préparer à reprendre la gestion du Programme en octobre/novembre 2002.

On trouvera dans le tableau ci-après la liste des services qu'il a été recommandé de mettre au point ou de renforcer durant la période triennale couverte par le plan stratégique. Les services indiqués en italique sont ceux que la FMPC a inclus dans son plan opérationnel pour 2002, dans le but de les offrir intégralement ou partiellement durant la première année du plan stratégique. Certains de ces services sont destinés aux PME clientes des pôles commerciaux, tandis que d'autres sont conçus pour fournir un appui institutionnel centralisé à la gestion des pôles commerciaux et de leur réseau.

Les pôles commerciaux ont approuvé à l'unanimité le plan stratégique et le plan opérationnel à l'occasion de la deuxième Assemblée générale de la FMPC, qui s'est tenue à Genève du 19 au 21 novembre 2001. La FMPC a donc été chargée par les pôles commerciaux de poursuivre l'exécution des activités prévues, en particulier pour ce qui est des négociations avec des partenaires éventuels et de la mise au point des services sélectionnés. La CNUCED lui a fourni l'appui nécessaire pour ce processus. La troisième Assemblée générale, qui se tiendra à Beyrouth du 4 au 6 novembre 2002, fera un bilan des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la stratégie et adoptera un nouveau plan opérationnel pour 2003.

Services suggérés pour mise au point par la Fédération mondiale des pôles commerciaux

	Services de transaction commerciale	Services de facilitation des échanges
<i>Portail d'information commerciale</i>	<i>Bourse de commerce électronique (système ETO)</i>	<i>Possibilités d'investissement</i>
<i>Annuaire</i>	Échange de documents commerciaux	<i>Marchés publics internationaux</i>
<i>Base de données sur les publications</i>		Qualification et certification des entreprises
<i>Répertoire des pôles commerciaux</i>		<i>Formation</i>
<i>Lien vers d'autres fournisseurs de contenu</i>		<i>Paiement en ligne</i>
Bulletins d'information		<i>Outils de traduction</i>
Foire aux questions		<i>Accès personnalisé</i>
Forums de discussion		<i>Règles et procédures unifiées</i>
		<i>Guides et outils</i>
		Appui pour la commercialisation et la communication

Le plan stratégique de la FMPC mettait aussi l'accent sur les aspects financiers de son fonctionnement. Comme toute organisation non gouvernementale (ONG) de création récente, la FMPC dépendra en grande partie, au début de la période de trois ans visée par le plan, de financements publics. Toutefois, à mesure que les services mis au point en coopération avec des partenaires stratégiques deviendront opérationnels et généreront des recettes, ces recettes devraient devenir prédominantes à la fin de la période de mise en œuvre du plan. Cela a été confirmé par l'évolution constatée. Jusqu'à présent, la FMPC finance ses activités au moyen de contributions d'organisations internationales (CNUCED ou CCI) ou en faisant directement appel aux États Membres. Néanmoins, elle est entrain de mettre au point des services qui devraient diversifier ses ressources. En juin 2002, elle a présenté aux autorités suisses une demande d'accord fiscal qui l'exempterait, ainsi que tout son personnel, des impôts cantonaux et fédéraux. Ce statut est subordonné à des conditions rigoureuses et, jusqu'à présent, seules cinq ONG qui sont en fait des organisations quasi gouvernementales l'ont obtenu.

Renforcement de l'équipe de gestion

Au cours de l'année écoulée, le Comité directeur et son Bureau¹ ont étroitement collaboré pour renforcer la FMPC et la préparer à relever les défis futurs. À cet égard, il convient de souligner l'engagement personnel des Membres du Comité directeur, en particulier le Président, et l'appui que leur ont fourni leurs gouvernements. Depuis septembre 2001, il y a eu quatre réunions du Comité directeur ou de son Bureau, qui se sont tenues à Genève en septembre et novembre 2001

¹ Le Comité directeur de la Fédération et son Bureau détiennent le pouvoir exécutif et sont responsables de la conduite des activités de la Fédération. En outre, ils supervisent le secrétariat, qui s'occupe de la gestion au jour le jour. Les Membres du Comité directeur sont élus et représentent les cinq régions dans lesquelles la Fédération opère, c'est-à-dire l'Afrique, les Amériques, les pays arabes, la région Asie et Pacifique et l'Europe. Chaque région a un représentant au Bureau, lequel se compose d'un président, d'un vice-président, d'un trésorier, d'un directeur technique et d'un directeur commercial.

et en février-mars et mai-juin 2002. Ces réunions ont servi à élaborer des décisions stratégiques sur l'orientation future de la FMPC et le choix des partenaires qui contribueront à l'offre des services qu'elle a l'intention de mettre au point pour les pôles commerciaux et les PME clientes. La participation à ces réunions a été en grande partie prise en charge par les gouvernements des pays membres du Comité directeur et par des organisations internationales.

Faire de la FMPC un partenaire crédible pour les gouvernements et les clients

La FMPC a une activité unique en son genre et occupe un créneau dans lequel elle complète les travaux faits à l'échelon international dans le cadre d'organisations intergouvernementales, en matière d'efficacité commerciale et de facilitation des échanges, par l'aide concrète qu'elle fournit aux entreprises.

Ces dernières années, de nombreuses organisations se sont lancées dans diverses activités concernant l'efficacité commerciale et la facilitation des échanges, et d'autres ont commencé à fournir aux entreprises une assistance dans ces domaines. Par exemple, au cours des dix dernières années, la CNUCED s'est occupée d'efficacité commerciale et de facilitation des échanges. De plus, elle considère aujourd'hui que la facilitation des échanges sera un des grands thèmes des nouvelles négociations commerciales multilatérales de l'OMC. Le nombre de sites Internet qui offrent des renseignements et des services aux entreprises qui veulent faire du commerce international a rapidement augmenté. On peut donc se demander quelle est la contribution spécifique de la FMPC en réponse aux besoins des gouvernements et des PME.

La FMPC a l'avantage de pouvoir s'appuyer sur les dix années d'expérience accumulées dans le cadre du Programme relatif aux pôles commerciaux, qui a été un des premiers en son genre et un des premiers réseaux mondiaux offrant des guichets uniques aux PME. De plus, aucune autre organisation similaire n'est issue du système des Nations Unies, ne jouit du plein appui du pouvoir public aux niveaux international et national et n'a un tel impact sur les milieux d'affaires, ni une telle connaissance de ces milieux.

• Les ambassadeurs itinérants

Afin de renforcer sa crédibilité et de mobiliser des appuis, la FMPC a approché plusieurs personnalités internationales pour les inviter à devenir ambassadeurs itinérants et à lui donner des conseils concernant sa politique et ses activités dans les domaines du commerce, du développement, de l'informatique et de l'intégration régionale. À cet égard, la région des Amériques a joué un rôle important.

M. Enrique García Rodríguez,

Président de la Société de développement andine, qui est une des organisations multilatérales de financement les plus importantes des Amériques, a été le premier à accepter le rôle d'ambassadeur itinérant de la FMPC. Président de la Société de développement andine depuis 1991, M. García a récemment été réélu pour un mandat qui prendra fin en 2005.

La mission de la Société de développement andine est d'appuyer le développement durable et l'intégration régionale de ses 14 pays membres (Argentine, Bolivie, Brésil, Chili, Colombie, Costa Rica, Équateur, Espagne, Paraguay, Pérou, Uruguay et Venezuela). Elle cherche à intégrer les variables économiques, environnementales et sociales dans la conception et l'exécution de ses activités.

La FMPC est en discussion avec plusieurs autres personnalités auxquelles elle a proposé de devenir ambassadeurs itinérants.

- **Relations avec d'autres organisations internationales**

Depuis sa création, la FMPC fait de gros efforts pour préserver les bonnes relations que le Programme relatif aux pôles commerciaux avait établies avec diverses organisations internationales dans les domaines du commerce international, du développement et du commerce électronique. La FMPC et ses pôles peuvent offrir un réseau que d'autres organisations peuvent employer pour atteindre les pays qui participent au Programme. Par conséquent, la FMPC et ces autres organisations internationales partagent un objectif commun et travaillent de façon complémentaire. Afin de pouvoir maintenir des relations étroites avec le système des Nations Unies et de contribuer à la réalisation de ses objectifs, la FMPC a demandé à bénéficier du statut consultatif auprès du Conseil économique et social de l'ONU, qui est ouvert à la participation d'organisations non gouvernementales. Ce statut lui donnerait le droit d'assister aux réunions publiques des organes de l'ONU, de présenter des communications écrites, d'être consulté et d'être accrédité à des conférences internationales. Elle pourra ainsi avoir connaissance de toutes les décisions prises à l'échelon intergouvernemental et faire profiter de sa connaissance des milieux d'affaires locaux les organes intéressés du système des Nations Unies.

Par ailleurs, la FMPC a présenté au gouvernement de son pays d'accueil, la Suisse, une demande d'accord de siège qui lui donnerait le statut d'organisation internationale. Cela est particulièrement important car de nombreuses organisations intergouvernementales et autres organisations internationales qui s'occupent de commerce international, de développement et de commerce électronique sont basées à Genève et l'obtention du statut d'organisation internationale renforcerait le crédit de la FMPC.

Diverses organisations aident la FMPC à s'acquitter de sa tâche. Outre l'appui administratif et l'aide au renforcement des capacités fournis par la CNUCED, la FMPC coopère activement avec le CCI pour l'organisation de séminaires et ateliers destinés aux pôles commerciaux et aux PME clientes. De plus, elle a forgé des partenariats et est entraîné d'en négocier avec d'autres organisations internationales, comme nous le verrons au chapitre 3, pour offrir des services aux PME.

- **Relations avec les gouvernements**

L'objectif de la FMPC, qui est d'aider les PME à participer au commerce international, coïncide avec des politiques publiques visant à promouvoir le segment le plus dynamique de l'économie des pays en développement, c'est-à-dire celui des PME. C'est pourquoi le concept des pôles commerciaux a été appuyé par les gouvernements dès sa création. Les gouvernements présentent des demandes de création de pôles commerciaux, accueillent souvent ces pôles dans des administrations publiques et leur donnent accès aux renseignements commerciaux dont disposent les administrations publiques.

Outre l'appui politique que les gouvernements ont apporté à la création de la FMPC, il y a de nombreuses réunions entre les représentants permanents en poste à Genève et les membres du Bureau du Comité directeur de la FMPC, qui sont consacrées à l'examen des progrès accomplis. À l'occasion de ces réunions, les gouvernements se sont dits satisfaits des résultats obtenus par la FMPC et ont réaffirmé leur appui à ses objectifs.

Les gouvernements de divers pays développés et en développement ont aussi aidé la FMPC en prenant en charge les déplacements des membres du Comité directeur à Genève pour les quatre réunions qui s'y sont tenues au cours des 12 derniers mois. En outre, ils ont financé les déplacements de nombreux directeurs de pôles commerciaux pour la deuxième Assemblée générale, qui s'est tenue à Genève en novembre 2001, et ils ont organisé et accueilli des réunions des forums régionaux des pôles commerciaux. Enfin, trois gouvernements ont proposé d'accueillir la troisième Assemblée générale en novembre 2003. La participation des États au

financement des activités de la FMPC a même été élargie à la mise au point des services et en particulier du système ETO, grâce à une contribution du gouvernement espagnol.

- **Relations avec les clients**

Afin d'être un partenaire crédible pour l'offre de services liés au commerce aux PME, et un partenaire de référence pour ceux qui souhaitent faire du commerce international, la FMPC doit satisfaire un certain nombre de conditions. À cet effet, elle s'est associée avec des partenaires de premier plan actifs dans différents domaines du commerce, pour mettre au point et offrir un large éventail de services. L'objectif est de répondre aux besoins des PME de manière souple et de fidéliser les clients.

Certains des services sont offerts par l'intermédiaire du site de la FMPC, mais les pôles commerciaux emploient une approche personnalisée des PME pour créer la confiance. L'importance attachée à la crédibilité se traduit aussi par le fait que la FMPC a l'intention de publier sur son site un Code de conduite que tous ses clients seront tenus de respecter, et que les pôles commerciaux souscrivent aux valeurs fondamentales de la FMPC – intégrité, communication, compétence, qualité, efficacité, diversité, développement et dimension humaine – dans leur travail quotidien.

Création d'une image de marque de la FMPC

L'objectif ultime de la FMPC est d'apporter une contribution notable aux efforts faits par les organisations internationales dans les domaines du développement, du commerce international et du commerce électronique. Il y a là un vrai défi que la FMPC a l'intention de relever en devenant un facilitateur commercial mondial et un fournisseur d'information commerciale aux PME, grâce à son réseau d'hommes et de femmes connaissant les situations locales et à sa bourse électronique mondiale, en prêtant une attention particulière aux PME implantées dans des pays en développement et dans des PMA.

À cet effet, il est essentiel d'avoir une image de marque forte indiquant ce qu'est la FMPC, ce en quoi elle croit et pourquoi les PME devraient employer ses produits et services. Une telle image pourrait se traduire par : a) l'établissement de nouveaux partenariats de grande qualité, tant sur le plan local que sur le plan mondial, et par conséquent, la possibilité d'offrir aux PME des produits et services supplémentaires; b) une augmentation du nombre des clients des pôles commerciaux; c) la création de nouveaux pôles commerciaux; d) une augmentation des recettes, tant au niveau central qu'au niveau des pôles commerciaux; et e) la possibilité pour la FMPC d'apporter une contribution efficace aux efforts des organisations internationales.

On est entrain d'élaborer une stratégie d'image de marque uniforme qui devra être mise en oeuvre par la FMPC au niveau central, par les forums régionaux au niveau régional et par les pôles eux-mêmes au niveau local. La FMPC et les pôles souhaitent se donner l'image d'un fournisseur compétent de conseils et services spécialisés aux PME avec lesquels ils ont établi des relations de longue date, et faire connaître la diversité des produits et services qu'ils offrent. À cet effet, on emploiera des mots clés comme "PME" et des slogans comme "votre guichet unique local", et l'on insistera davantage sur le principe "agir au niveau local, avoir une vision globale" dans la présentation des produits et services. L'intérêt que présente l'emploi de tels slogans est qu'ils sont internationaux mais qu'en même temps on peut leur donner une interprétation locale adaptée à la langue et à la culture de chaque milieu d'affaires. Il faut donner aux clients envie de recourir aux services de la FMPC et des pôles parce que cela les aidera à renforcer leur entreprise au niveau international en agissant sur le plan local.

Il faudra aussi que la FMPC et les pôles se dotent d'une image facilement reconnaissable par les clients, pour leur faire bien comprendre qu'ils ont accès à un certain nombre de services de qualité, avec un niveau élevé de confidentialité et de confiance et des conseils personnalisés,

dans chaque pôle commercial. Cette image devra être employée pour donner une identité forte aux sites Internet de la FMPC et des pôles commerciaux, aux emblèmes, aux en-têtes, aux cartes de visite, et à tous les autres documents couramment employés.

2.2 Renforcement des capacités

Malgré l'insuffisance des contributions des donateurs, la CNUCED a organisé des activités de renforcement des capacités (ateliers régionaux sur l'information commerciale) pour les pôles commerciaux au moyen des ressources fournies par le CCI depuis septembre 2001. Il y a eu un atelier de ce type en novembre 2001 au Caire (Égypte) et trois en 2002 – à Dakar (Sénégal) en janvier, à Saint-Domingue (République Dominicaine) en mars et à Shanghai (Chine) en avril.

En outre, grâce aux ressources fournies par le gouvernement japonais pour le projet intitulé "Réduire le fossé digital pour les PME dans le commerce international et le commerce électronique – renforcement des pôles commerciaux dans la région Asie/Pacifique aux fins de la coopération régionale", financé par l'intermédiaire du PNUD, la région Asie/Pacifique a pu bénéficier d'une aide pour le renforcement des capacités. Le premier atelier de formation PNUD/CNUCED pour les pôles commerciaux de la région Asie/Pacifique a été organisé à Genève en novembre 2001 et un deuxième devait se tenir en septembre 2002 à Chiangmai (Thaïlande). Ensuite, la CNUCED organisera une formation en cours d'emploi pour des représentants du Népal et du Bhoutan au pôle commercial de Chiangmai, qui sera financée dans le cadre du projet susmentionné.

La CNUCED a continué d'aider la Bulgarie à créer un pôle commercial dans le cadre d'un projet de coopération technique financé par le gouvernement Suisse. Ce pôle est entré en service le 1^{er} septembre 2002. La création de nouveaux pôles commerciaux a été entreprise dans le cadre de projets de coopération technique au Pakistan et au Népal. Une mission de renforcement des capacités d'un consultant de la CNUCED au Pakistan est prévue pour octobre 2002. Ce consultant assurera une formation pratique du personnel du pôle commercial.

Outre la formation, toutes ces activités ont été conçues dans le but de créer un cadre approprié et de renforcer les capacités en vue d'une intensification de la coopération régionale entre les pôles commerciaux. Avec l'aide de la CNUCED, outre le Forum interaméricain des pôles commerciaux déjà existant, une initiative concernant les pôles commerciaux africains a été lancée en août 2001 et des forums régionaux ont été créés en Asie (novembre 2001) et dans les pays arabes (décembre 2001). Un projet financé par le Japon a permis au Forum des pôles commerciaux de la région Asie/Pacifique de se réunir en novembre 2001 à Genève et en avril 2002 à Shanghai (Chine). Toutes ces activités régionales ont des objectifs bien définis qui doivent servir les intérêts des membres et des PME clientes, et l'on a élaboré les programmes de travail nécessaires pour atteindre ces objectifs. Cela constitue une étape importante vers une coopération plus étroite des pôles commerciaux aux fins du renforcement des relations commerciales au sein des différentes régions et, à terme, également entre ces régions.

2.3 Transfert du Programme relatif aux pôles commerciaux à la FMPC

Durant le processus de transfert, la priorité fixée par la nouvelle stratégie du Programme relatif aux pôles commerciaux était d'externaliser les éléments du programme à caractère commercial, qui sont les moins compatibles avec le statut de la CNUCED en tant qu'organisme des Nations Unies, mais aussi ceux qui pourraient probablement le mieux prospérer dans un environnement commercial.

Suite à la demande expresse des États Membres de la CNUCED, le principal service commercial du programme – le Système ETO — a été transféré à la FMPC en mai 2001. Par la suite, la CNUCED a officiellement transféré à la FMPC, en novembre 2001, la propriété des appellations, marques commerciales et logos du Programme. La FMPC peut désormais déposer

une demande de protection des droits de propriété intellectuelle du Programme dans le monde entier.

L'étape suivante a été le transfert à la FMPC des activités Internet du Programme encore présentes sur le site GTPNet. Afin de pouvoir reprendre ces activités, la FMPC a décidé de créer son propre site, qui doit devenir le portail d'accès à tous les services Internet de la FMPC, fournir des informations sur la FMPC et ses membres, et permettre d'accéder aux sites des pôles commerciaux.

Les différents éléments du site GTPNet ont été progressivement transférés vers le nouveau site de la FMPC. Au début de septembre 2002, le Secrétariat de la CNUCED a transféré à la FMPC les derniers éléments du site GTPNet, c'est-à-dire la base de données sur les clients des pôles commerciaux. On trouve dans cette base près de 44 000 entreprises clientes de 89 pôles commerciaux (47 % en Europe, 26 % en Amérique, 12 % dans les pays arabes, 9 % en Afrique et 6 % dans la région Asie/Pacifique). En outre, plus de 3 000 entreprises, établies principalement en Chine, en République de Corée, en Inde, en Turquie, aux États-Unis et au Pakistan, s'étaient inscrites directement sur le site central du GTPNet.

Une fois la version initiale du nouveau site ouverte, à la mi-octobre 2002, le site GTPNet géré par la CNUCED sera fermé. Le secrétariat aura alors transféré à la FMPC l'ensemble des activités Internet et commerciales du Programme relatif aux pôles commerciaux.

La signature du contrat officiel de transfert du Programme conclu entre la CNUCED et la FMPC devrait intervenir lors de la troisième Assemblée générale de la FMPC, qui doit se tenir à Beyrouth (Liban) du 4 au 6 novembre 2002. La propriété du Programme, y compris tous les droits et obligations y afférents, sera ainsi transférée de la CNUCED à la FMPC. La mise en oeuvre de la stratégie de 1999 concernant le Programme sera achevée.

Chapitre 3 : Partenariats stratégiques pour la fourniture en ligne de services à valeur ajoutée

La FMPC est résolue à renforcer continuellement ses services de façon à suivre les progrès techniques dans le domaine du commerce électronique et à répondre à l'évolution des besoins de ses clients. À cet effet, elle forge des alliances stratégiques avec des organisations internationales, des partenaires du secteur privé et des organisations non gouvernementales qui partagent ses valeurs et ses objectifs.

La FMPC reconnaît la compétence des acteurs du secteur privé ainsi que des organisations internationales dans de nombreux domaines d'activités qui présentent un intérêt direct pour ses propres opérations. Dans ces domaines, plutôt que de mettre au point ses propres produits, elle a décidé de proposer son réseau de diffusion mondial et sa solide image à des partenaires compétents qui mettront au point et gèreront ces services en association avec elle.

Les différents partenaires potentiels de la FMPC

Partenaires technologiques, capables de fournir du matériel (serveurs), des logiciels (gestion de contenus) et les services professionnels (conception, mise en œuvre et intégration) pour appuyer les services Internet de la FMPC. Ces partenaires peuvent aussi fournir des services d'appui opérationnel à long terme, allant de l'hébergement du site à la sous-traitance des activités informatiques en passant par la fourniture d'applications.

Fournisseurs de contenus, chargés d'offrir des contenus ciblés répondant à des objectifs précis, pour publication sur le site de la FMPC ou pour diffusion par d'autres moyens. En affichant ce contenu sur le site de la FMPC, ou en offrant un accès par l'intermédiaire d'un lien portant la marque de la FMPC sur son propre site, les partenaires mettent à la disposition des clients des renseignements que la FMPC ne peut pas elle-même fournir. Ils contribuent donc à accroître la valeur des services offerts par la FMPC qui peut ainsi devenir une sorte de guichet unique.

Partenaires industriels, correspondant à un ou plusieurs maillons, directs ou indirects, de la chaîne logistique, ce qui permet d'offrir un accès à des clients, des fournisseurs, des détenteurs de connaissances industrielles spécialisées, des experts en gestion ou des investisseurs.

Partenaires financiers, fournissant un accès à des capitaux et une assistance pour l'élaboration des services de la FMPC, et capables d'apporter des connaissances spécialisées nécessaires pour la viabilité à long terme du projet.

Institutions gouvernementales, aux niveaux local, régional ou international, qui apporteront à la FMPC des financements, différents types de services (information, facilitation, etc.) ou une crédibilité à l'échelon national et international, contribuant ainsi aux efforts faits par la FMPC pour appuyer l'intégration des PME des pays en développement dans le commerce international.

Organisations non gouvernementales, pouvant coopérer avec la FMPC pour diffuser les services destinés à aider les PME à se développer à l'international.

Fournisseurs de services professionnels, tels que les sociétés de conseil fiscal ou juridique ou les experts comptables, ou organisations capables de fournir des conseils en matière de commerce international ou des services de certification.

Milieus universitaires, pouvant contribuer à la création de capacités et offrir des services consultatifs.

3.1 Services actuels

La mission de la FMPC est de devenir un facilitateur du commerce mondial et un fournisseur d'information commerciale pour les PME, en particulier celles des pays en développement et des PMA, par l'intermédiaire de son réseau humain sans équivalent et de sa connaissance du

terrain, associés à sa Bourse mondiale de commerce électronique². Cette mission définit les deux principaux modes de fourniture envisagés par la FMPC, c'est-à-dire la diffusion par l'intermédiaire du réseau des pôles commerciaux établi dans les différents pays et la diffusion par un site Internet central, le Système ETO. Pour s'acquitter de cette mission, la FMPC a décidé de créer son propre site.

Une première interface temporaire a été mise en service en mai 2001, afin de donner aux clients accès au Système ETO une fois celui-ci sous-traité à la FMPC. Par la suite, grâce à une aide financière du CCI, la FMPC a pu commander une analyse et un prototype de nouveau site. L'analyse et le prototype ont été approuvés par la deuxième Assemblée générale de la FMPC en novembre 2001. Sur la base des idées contenues dans le rapport d'analyse, une première version du nouveau site a été mise au point, pour lancement officiel à la mi-octobre 2002, grâce au financement du CCI et de la CNUCED ainsi qu'à des contributions en nature de plusieurs pôles commerciaux. Tout le travail de développement technique et de construction du site a été réalisé gratuitement par le pôle commercial de Castille-La Manche (Espagne), et la société de conseils Consultor-e.com, qui est associée au pôle commercial de Monterrey (Mexique).

Adresse du site de la FMPC :

www.wtpfed.org

L'objectif ultime est de faire du site de la FMPC le portail d'accès international de référence pour l'obtention de renseignements commerciaux et de services d'appui au commerce international. Le site doit aussi contribuer à renforcer l'identité et l'image de la FMPC et de ses membres aux yeux du reste du monde (clients, partenaires, parrains et donateurs). Il doit devenir un des principaux outils employés par les pôles commerciaux pour leurs activités quotidiennes, les aidant à trouver de nouveaux débouchés pour leurs clients (les PME), à renforcer le sentiment d'appartenance à un réseau commun et à obtenir des outils pour communiquer au sein de la communauté.

La FMPC n'est pas en mesure d'atteindre ces objectifs ambitieux toute seule. L'information qui sera affichée sur son site doit provenir essentiellement de trois types de sources, la FMPC elle-même, les pôles commerciaux et les partenaires extérieurs. La principale source de contenus devrait être des partenaires extérieurs compétents capables de fournir des renseignements spécialisés et des services d'appui commercial de premier ordre aux pôles commerciaux et à leurs clients, ainsi qu'un appui technique. Durant la première année d'exécution de son plan stratégique, la FMPC a donc consacré de gros efforts à la négociation de partenariats stratégiques en vue d'offrir des services en ligne qui pourraient être intégrés dans son nouveau site. Parmi les partenaires avec lesquels elle a déjà conclu des accords figurent des fournisseurs d'information commerciale. Ces partenaires, ainsi que la nature de leur coopération avec la FMPC, sont décrits dans les sections ci-après. La FMPC est aussi en négociation avec les fournisseurs de services professionnels et avec des partenaires technologiques et financiers.

Compte tenu des objectifs que s'est fixés la FMPC pour son site, il a été décidé de le structurer en trois modules principaux :

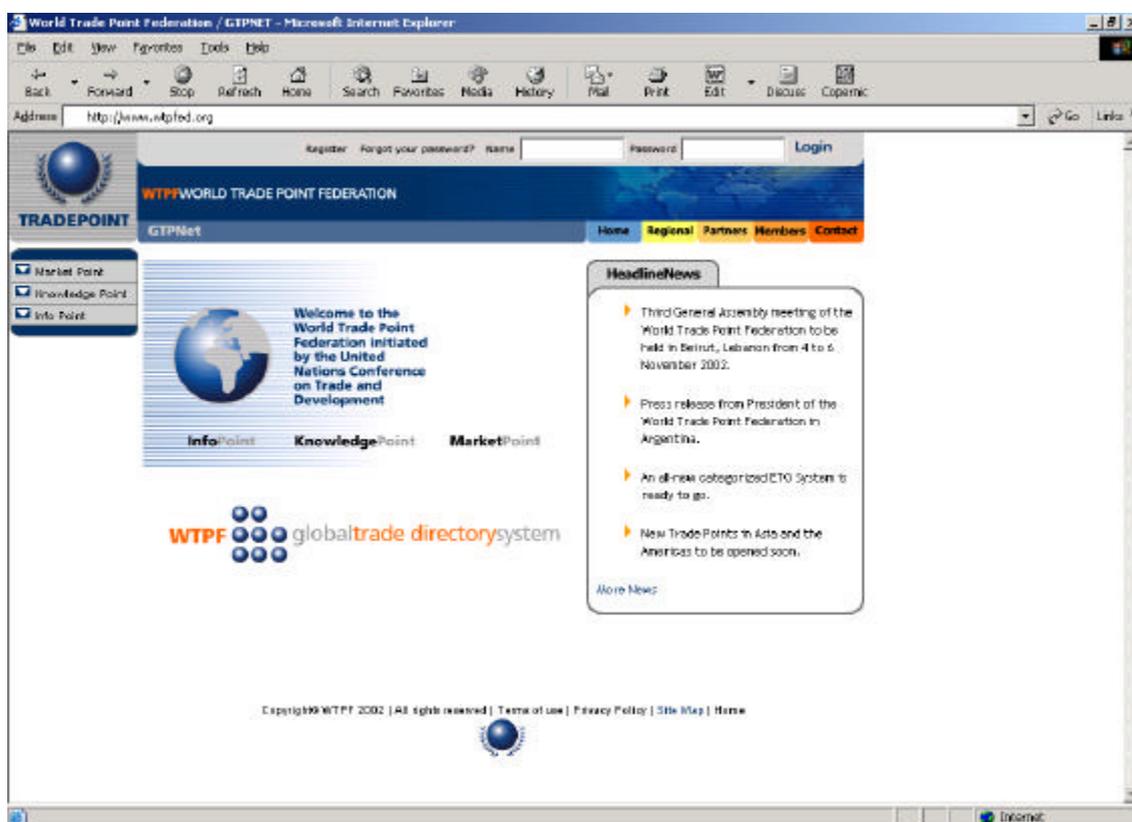
- MarketPoint, portail d'accès aux services en ligne et à l'information commerciale. Son but est de fournir aux pôles commerciaux et aux PME les renseignements et les services dont ils ont besoin pour prendre des décisions concernant leurs opérations commerciales internationales.
- KnowledgePoint, module de renforcement des capacités qui contient des documents de référence et des outils pédagogiques. Il sert à renforcer la capacité des pôles commerciaux

² "World Trade Point Federation : Strategic Business Development Plan", p. 6, Genève, octobre 2001; plan stratégique approuvé par la deuxième Assemblée générale de la FMPC (Genève, novembre 2001).

et des PME de comprendre les questions que soulèvent le commerce international et le commerce électronique et d'importer ou d'exporter efficacement. Il met donc l'accent sur les questions commerciales internationales, telles que la politique commerciale, les conditions ou normes, et les codes régissant la conduite du commerce international. On envisage aussi de créer une bibliothèque électronique qui contiendrait des documents concernant la facilitation des échanges, le commerce électronique, l'informatique et la coopération entre les entreprises. Le module comprendra aussi des renseignements visant à aider les pôles commerciaux à renforcer leurs services d'information commerciale.

- InfoPoint, qui contient des renseignements sur la FMPC, sa mission, ses valeurs et objectifs, son organisation et ses activités, et sert de portail d'accès au réseau mondial des pôles commerciaux (GTPNet), un annuaire donnant des renseignements sur les 121 pôles qui font partie de la FMPC, sur les services qu'ils offrent et leur organisation et des liens vers leurs propres sites. Il fournit aussi aux organisations ou entreprises intéressées des conseils pour l'établissement d'un pôle commercial. Son but est de faire la promotion de la FMPC et des pôles parmi les clients et les éventuels nouveaux membres.

Page d'accueil du nouveau site de la FMPC :



En outre, les portails régionaux, qui donnent accès à des services ou des renseignements commerciaux concernant les cinq régions représentées dans la FMPC (Afrique, Amérique, Asie/Pacifique, pays arabes et Europe) occuperont une place importante dans le site de la FMPC. À cet effet, chaque région a désigné un pôle commercial comme coordonnateur régional chargé du développement du portail régional, dans le cadre des directives générales, des instructions et de l'image définis par la FMPC. Le CCI a organisé à Genève en avril 2002 une réunion pour faire avancer les travaux concernant le site de la FMPC et ses portails régionaux. Le prototype a été mis au point gratuitement par le pôle commercial de Chiangmai (Thaïlande) et a été adopté comme modèle pour les portails des autres régions.

Le noyau du site est le module MarketPoint, dont le contenu devrait aider à prendre certaines décisions concernant les opérations de commerce international et faciliter leur réalisation. Ce module est donc celui qui intéresse plus directement les milieux d'affaires. Les principaux services qu'il offre actuellement sont le service d'information commerciale et le Système ETO. En outre, la FMPC est en négociation avec le partenaire choisi (Siemens Business Services) dans le but de transformer l'ancienne base de données sur les clients du GTPNet en un annuaire mondial du commerce.

Le service d'information commerciale

Le principal objectif d'un pôle commercial est d'aider les entreprises locales à conclure de nouvelles affaires. Pour réussir dans le commerce, il est essentiel d'avoir accès à des renseignements à jour et exacts. Le module MarketPoint fournira une information commerciale structurée par pays et par secteur, des renseignements sur les manifestations commerciales mondiales et les sites web concernant le commerce international, ainsi que des contacts utiles. En ce qui concerne l'information par pays, on mettra l'accent sur les données relatives à l'économie nationale, sur les statistiques commerciales, sur la réglementation du commerce et sur le régime de l'investissement et le régime fiscal. Le module comportera aussi des guides à l'intention des entreprises souhaitant exporter vers différents marchés, ainsi que des guides sur l'investissement lorsque ceux-ci sont disponibles. Les données sectorielles comprendront des statistiques commerciales et divers renseignements concernant les différents secteurs industriels et agricoles, tels que produits alimentaires et agricoles, minéraux, métaux, produits chimiques, matières plastiques, cuir et chaussures, bois et papier, textiles et vêtements, verrerie, articles en pierre et bijouterie, matériel de transport, instruments et informatique, meubles et objets artisanaux.

Pour pouvoir mettre cette information à la disposition des intéressés par le biais de son site, la FMPC a dû recourir essentiellement à des sources et des fournisseurs externes, organisations internationales ou entreprises privées. Parmi les partenaires qui lui fournissent des contenus se trouvent la CNUCED, le CCI et la CEE/ONU qui appuient conjointement le Programme relatif aux pôles commerciaux depuis 1994 dans le cadre du Programme coordonné des Nations Unies pour la facilitation du commerce et l'efficacité commerciale, et avec qui la coopération va bien au-delà de la simple fourniture de contenus, ainsi que la Banque mondiale, l'Organisation mondiale du commerce et le Centre pour la promotion des importations des pays en développement basé aux Pays-Bas. Parmi les entreprises privées, le principal fournisseur est la société internationale de conseil Ernst & Young. Les pôles commerciaux seront aussi appelés à fournir des contenus de façon que la FMPC puisse commencer à offrir ses propres produits d'information. Des modules spéciaux ont été mis au point pour aider les pôles à afficher des informations sur le site de la FMPC et à les mettre à jour.

Principaux fournisseurs de contenus de la FMPC

Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED)

La CNUCED est le principal organisme du système des Nations Unies dans le domaine du commerce et du développement. Ses objectifs sont de maximiser les possibilités de commerce, d'investissement et de développement des pays en développement et de les aider à relever le défi de la mondialisation et à s'intégrer dans l'économie mondiale sur des bases équitables. Outre qu'elle héberge le secrétariat de la FMPC et fournit une assistance technique et des services consultatifs aux différents pôles commerciaux, la CNUCED enrichit le site de la FMPC en fournissant des renseignements sur les possibilités d'investissement (dossiers pays, analyses des politiques de l'investissements et guides de l'investissement), de commerce (manuels du Système généralisé de préférences) et le commerce électronique (Rapport sur le commerce électronique et le développement).

Centre du commerce international CNUCED/OMC (CCI)

Le CCI est une organisation de coopération technique dont la mission est d'aider les pays en développement et en transition, et en particulier leurs entreprises, à tirer le meilleur parti des possibilités d'exportation et à importer plus efficacement. Outre qu'il aide la FMPC pour ses activités de renforcement des capacités d'information commerciale et pour la mise au point d'outils d'information commerciale à l'intention des pôles commerciaux, il participe à l'élaboration de contenus pour le site en fournissant des conseils, des statistiques commerciales et des publications portant sur différents aspects de l'information commerciale, ainsi que des guides sur le commerce électronique à l'intention des entreprises.

Commission économique pour l'Europe de l'ONU (CEE/ONU)

La CEE/ONU est une des cinq commissions régionales de l'ONU. Sa mission est d'encourager la coopération économique entre les pays d'Europe et d'Amérique du Nord. Elle est spécialisée dans l'analyse économique, l'étude de l'environnement et des établissements humains, la statistique, l'énergie durable, le développement du commerce, de l'industrie et des entreprises, les produits forestiers et les transports. Elle fournit des renseignements sur les normes et codes employés pour le commerce international (LOCODE/ONU, codes des noms de pays et de monnaie, ONU/EDIFACT) et des publications sur la facilitation des échanges (Recueil des recommandations relatives à la facilitation du commerce).

Banque mondiale

Le groupe de la Banque mondiale est une des principales sources d'aide au développement du monde. Il opère dans plus de 100 pays en développement, cherchant en priorité à aider les populations et les pays les plus démunis. En vertu d'un accord récent, la Banque mondiale a accordé à la FMPC une licence lui permettant de reproduire et de diffuser sur son site plusieurs de ses publications relatives à la situation économique de différents pays (Country Data Profiles et Country-at-a-Glance Tables).

Organisation mondiale du commerce (OMC)

L'OMC est la seule organisation mondiale qui s'occupe des règles régissant le commerce entre nations. Elle se fonde sur les Accords de l'OMC, qui ont été négociés et signés par les Membres et ratifiés par leurs parlements. Elle a contribué à enrichir le site de la FMPC en fournissant des renseignements sur les règles et accords commerciaux multilatéraux et les réglementations et législations commerciales des différents pays du monde, qui sont rassemblées dans ses rapports d'examen des politiques commerciales.

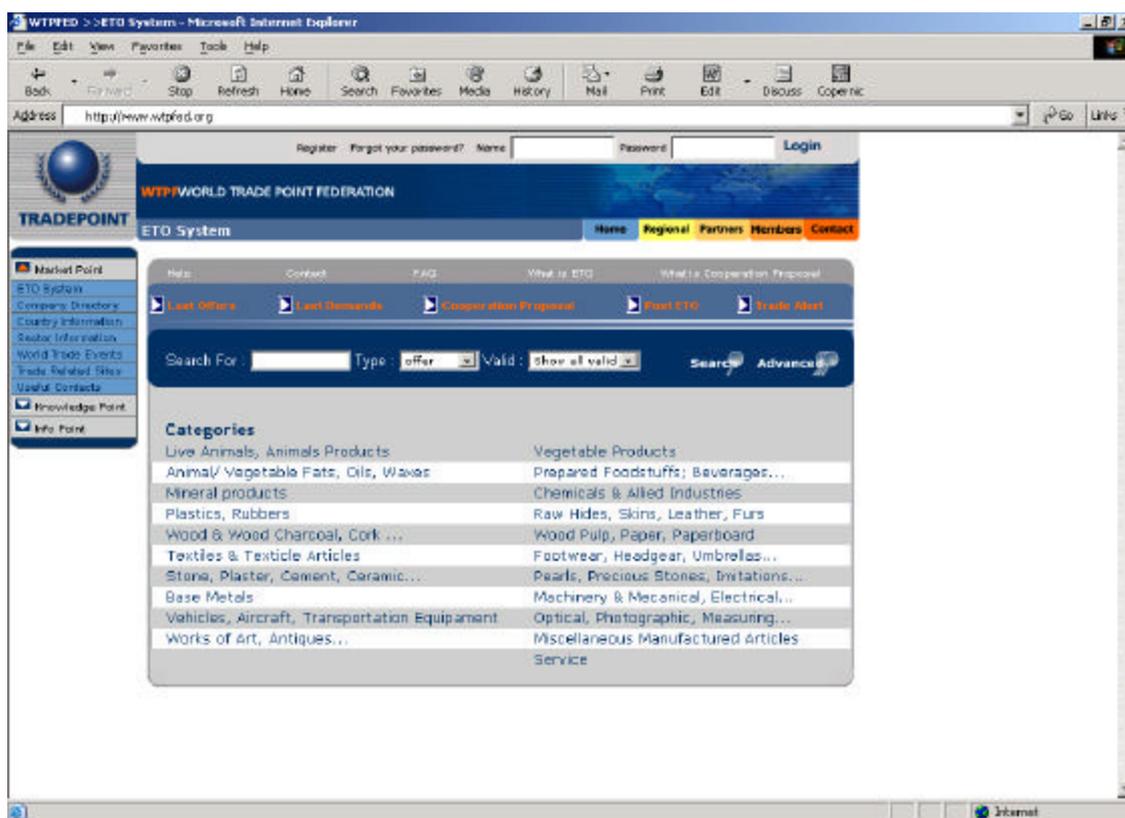
Ernst & Young

La société de conseil Ernst & Young est un des premiers fournisseurs mondiaux de services d'audit, de conseil fiscal, de conseil financier d'entreprise et de conseil en transaction. Ses 84 000 employés sont des conseillers qui ont la confiance des entreprises dans plus de 130 pays. En tant que fournisseur de contenus pour la FMPC, Ernst & Young a communiqué des renseignements commerciaux et fiscaux sur différents pays, en particulier sous la forme de ses guides de la série "Doing Business In...", de son guide de la fiscalité des entreprises "Worldwide Corporate Tax Guide" et de son bulletin trimestriel "TaxNews International".

Centre pour la promotion des importations provenant des pays en développement (CBI)

Le CBI est une agence du Ministère néerlandais des affaires étrangères qui a pour mission de renforcer la compétitivité des entreprises des pays en développement sur les marchés internationaux et en particulier les marchés de l'Europe occidentale. Il collabore avec la FMPC en lui permettant d'accéder à différents types de renseignements sur les marchés, tels que les études de marché sectorielles sur l'UE et des guides de commercialisation, ainsi que des renseignements très détaillés sur les obstacles au commerce autres que les droits de douane sur les marchés de l'UE, qui sont accessibles en ligne dans sa base de données AccessGuide.

La Bourse de commerce électronique (Système ETO)



Conformément à son plan opérationnel 2002, la FMPC a lancé en décembre 2001 un appel d'offres pour la gestion et le développement du Système ETO, qui définissait un cahier des charges. Elle a approché les différents pôles commerciaux ainsi que des entreprises privées compétentes dans ce domaine.

Critères de sélection de l'exploitant du Système ETO

- **Réponse aux conditions de l'appel d'offres** (pertinence de la solution, faisabilité, fiabilité et personnalisation de la soumission)
- **Connaissance de l'Internet** (expertise et fiabilité)
- **Expérience pertinente pour l'exploitation du Système ETO** (activité antérieure dans un domaine similaire)
- **Capacité d'améliorer le Système ETO** (connaissances spécialisées internes)
- **Possibilités d'alliances commerciales** (partenaires réputés ayant de solides connaissances et une expérience concrète)
- **Alliances avec des commerces et entreprises** (pour obtenir un effet multiplicateur et accéder à un marché plus large)
- **Alliances informatiques** (qualité et niveau des alliances)
- **Appui politique** (appui du gouvernement aux activités de la FMPC)
- **Position actuelle et future sur le marché** (capacités de développement du système)
- **Adéquation de la proposition financière** (la soumission doit prévoir un mécanisme de financement)
- **Outils d'audit et de gestion proposés** (capacité du partenaire de faire une évaluation précise et à jour de la situation actuelle et future du Système ETO)
- **Culture d'entreprise** (familiarité avec le secteur privé)

La FMPC a reçu des soumissions de la Chine, de l'Espagne, de la République de Corée, du Canada et du Sénégal et des manifestations d'intérêts des États-Unis, de l'Égypte, de l'Italie et de l'Afrique du Sud.

Le Comité directeur de la FMPC a soigneusement étudié toutes les soumissions ainsi que le cadre général dans lequel le Système ETO fonctionne, et en particulier la nécessité d'accroître la participation des pôles commerciaux à ce système. Sur la base de ces considérations, il a décidé de reconduire le contrat conclu avec le pôle commercial de Castille – La Manche (Espagne) pour un an, à de nouvelles conditions comprenant une obligation pour le soumissionnaire de perfectionner le Système ETO. En outre, le pôle commercial a été chargé de concevoir et de lancer un nouveau service, appelé service de propositions de coopération, version élargie du service concernant les propositions d'investissement électroniques qui avaient été envisagées dans le plan opérationnel de la FMPC pour 2002.

Nouvelles fonctionnalités du Système ETO

Le nouveau Système ETO, qui réunit des offres et des demandes de biens et de services, comporte plusieurs innovations techniques et fonctionnelles visant à le rendre plus compétitif et mieux adapté aux exigences du commerce international.

Il est fondé sur une base de données qui permet de réunir tous les renseignements nécessaires pour les décisions stratégiques et opérationnelles de la FMPC. Cela facilite la recherche des propositions pertinentes par le client, la tenue des dossiers des clients et la rétro-information, et améliore le service et la gestion de la relation. Les clients peuvent consulter la base de données au moyen d'un logiciel de recherche avancé (par offres, demandes, catégories et sous-catégories de produits, pays et date d'affichage).

Les catégories de produits du Système ETO ont été définies sur la base de la nomenclature internationale actuellement employée pour le commerce, c'est-à-dire le Système harmonisé de désignation et de codification des marchandises (SH). Cela contribue à normaliser la définition des produits dans les offres et demandes diffusées et à harmoniser les normes commerciales dans les pays qui emploient ce système.

Le nouveau Système ETO comprend un courrier électronique automatique de confirmation qui est envoyé à toutes les entreprises qui s'enregistrent pour afficher des offres ou des demandes. L'objectif de cette confirmation est d'éliminer les utilisateurs fictifs et les offres ou demandes non valables. C'est une innovation importante qui contribue à améliorer la qualité de l'information qui circule dans le système.

Une autre des fonctions novatrices du système est le mécanisme d'alerte, qui informe les utilisateurs enregistrés lorsqu'une offre ou une demande répondant à leurs besoins et intérêts est affichée, ce qui permet aux PME d'économiser beaucoup de temps et de frais dans la recherche de propositions pertinentes. Les clients peuvent s'abonner à ce service de façon à ne recevoir que les propositions qui pourraient les intéresser.

Autre amélioration fonctionnelle, les fiches peuvent désormais être traduites en allemand, espagnol, français, italien et portugais au moyen d'un simple clic sur le logiciel de traduction intégré dans le nouveau Système ETO. Cela contribuera à surmonter l'obstacle au commerce que constitue l'emploi d'une langue étrangère.

Service de propositions de coopération

Ce nouveau service a été temporairement intégré dans le Système ETO, jusqu'à ce qu'il dispose de sa propre masse critique d'utilisateurs. Il permet aux pôles commerciaux et aux PME enregistrés d'afficher et de consulter des demandes de coopération financière, commerciale et

technique. On peut trier les propositions par sous-catégorie et par date d'affichage. On peut aussi les traduire au moyen d'un logiciel intégré.

Le nouveau Système ETO, incorporant le service de propositions de coopération, sera lancé à la mi-octobre 2002. L'exploitant gèrera les deux services gratuitement pour les utilisateurs de la FMPC et pourra couvrir une partie de ses coûts aux moyens d'annonces publicitaires intégrées dans les propositions.

- **Catégories de propositions de coopération**
- **Propositions financières** (fusion, acquisitions, coentreprises, investissements, prêts)
- **Propositions commerciales** (accords de distribution ou de commercialisation, franchisage)

L'Annuaire du commerce mondial

Le réseau GTPNet contenait déjà une base de données sur les entreprises et les produits, composée des fiches des clients des pôles commerciaux et d'entreprises qui pouvaient s'inscrire directement sur le site. Cette base de données a été transférée à la FMPC au début de septembre 2002. La FMPC a l'intention de renforcer ce service en coopération avec un partenaire stratégique, sous l'appellation d'Annuaire du commerce mondial.

La FMPC a donc publié en février 2002 un appel d'offres qui a été distribué aux pôles commerciaux et aux entreprises privées leaders dans ce secteur. L'Annuaire permettra aux pôles commerciaux et à leurs clients de promouvoir leurs entreprises, leurs produits et leurs services partout dans le monde, d'accroître leurs ventes de biens et de services sur le marché mondial, de gagner du temps et d'économiser de l'argent dans la négociation de contrats et, en comparant les offres mondiales de produits et de services, d'adapter et d'affiner leurs stratégies de commercialisation et de prix.

Principales conditions à satisfaire par le partenaire stratégique

- Intégration totale de la base de données sur les clients des pôles commerciaux dans le nouveau système
- Fourniture d'outils pour la gestion locale des données par les pôles commerciaux
- Indexation horizontale de toutes les branches de production, avec indication des positions CITI, SH et ONU/SPSC
- Fourniture de moteurs de recherche appropriée (recherche par entreprise, pays ou région et recherche plus détaillée dans le cadre défini par ces critères)
- Facilité de navigation et d'emploi du service
- Niveau du soutien, performance et fiabilité
- Possibilité d'accès au moyen d'une interface personnalisé installé sur le site de la FMPC
- Utilisation de l'appellation "WTPF" pour l'Annuaire
- Formation
- Éventuelle création d'un lien entre l'Annuaire et le Système ETO
- Intégration d'un mécanisme de paiement approprié
- Possibilité d'intégrer l'Annuaire en tant que moteur de recherche pour l'accès éventuel à une plate-forme de transaction

L'appel d'offres a suscité l'intérêt d'entreprises réputées du monde entier. La FMPC a reçu des soumissions d'entreprises situées dans les pays suivants : Argentine, Canada, France, Allemagne, Turquie, États-Unis et Royaume-Uni, ainsi que de pôles commerciaux d'Égypte et du Soudan. Après une évaluation soignée des soumissions, le Comité directeur a approuvé

L'ouverture de négociations avec Siemens Business Services pour la mise au point du produit. La FMPC s'est réservée le droit de s'adresser au soumissionnaire placé au deuxième rang si elle ne parvenait pas à conclure un accord avec le premier. Siemens devrait apporter ses connaissances techniques et ses ressources financières pour la mise au point et l'exploitation du service, et jouer ainsi le rôle de partenaire technologique et financier de la FMPC pour l'Annuaire mondial du commerce. Si l'on parvient à conclure un accord avant la troisième Assemblée générale de la FMPC, en novembre 2002, le produit sera présenté à cette occasion.

L'Annuaire du commerce mondial offrira un système de recherche et de navigation qui permettra aux utilisateurs de faire des tris par entreprises ou produits et, à terme, par offre et demande. Il devra se fonder sur des classifications internationales comme le Système harmonisé (SH), le Système Nord américain de classification des industries (NAICS) ou la Classification type des industries (CTI).

En outre, le partenaire devra mettre au point un module qui permettra aux pôles commerciaux d'approuver les nouvelles inscriptions, de gérer les comptes des entreprises et de renouveler ou d'annuler les abonnements. Les utilisateurs devront avoir la possibilité de s'enregistrer eux-même sur le site ou de modifier les renseignements les concernant, après quoi leur dossier devra être approuvé par un pôle commercial. Des applications ou services personnalisés supplémentaires seront mis à la disposition des utilisateurs agréés.

On envisage de créer une centrale d'appel qui sera disponible 24 heures par jour et 7 jours par semaine pour aider les utilisateurs de l'Annuaire. Des stages de formation du personnel des pôles commerciaux à l'utilisation de l'Annuaire devront être organisés à l'occasion des réunions annuelles des forums régionaux des pôles commerciaux ou de l'Assemblée générale annuelle de la FMPC.

3.2 L'avenir

La confiance est un ingrédient essentiel pour les transactions commerciales internationales, et le renforcement de la crédibilité des entreprises membres des pôles commerciaux devrait améliorer sensiblement leurs chances de conclure des affaires avec des entreprises étrangères. C'est pour cette raison que la FMPC a commencé à rechercher des partenaires capables d'offrir ce type de services aux clients des pôles commerciaux. Les négociations avec l'une des principales agences mondiales de notation de crédit et d'assurance de crédit à l'exportation, qui couvre 99 pays, sont déjà bien avancées. Cette agence devrait devenir le principal partenaire de la FMPC parmi les fournisseurs de services professionnels.

Dans le même esprit, après avoir offert aux PME la possibilité de devenir plus visibles et crédibles grâce aux services susmentionnés, la FMPC a l'intention d'aller encore plus loin et de leur donner accès à des bourses électroniques où elles pourront s'enregistrer comme fournisseurs ou trouver des acheteurs pour leurs produits. Elle cherche donc à établir un partenariat avec les principales plates-formes privées de commerce électronique. Elle est en négociation avancée avec l'une des premières plates-formes européennes de distribution de biens de consommation conditionnés, à laquelle participent une vingtaine de multinationales en tant qu'acheteurs. Les clients des pôles commerciaux pourraient s'y inscrire et télécharger leurs catalogues virtuels. D'autres partenariats de ce genre devraient suivre.

La FMPC a l'intention de s'associer avec un partenaire réputé pour offrir un mécanisme de paiement en ligne. Cela permettrait aux clients qui visitent le site de payer directement les services qu'ils souhaitent acheter. La FMPC conclura aussi d'autres partenariats pour la fourniture de différents services qui pourraient être utiles aux PME clientes. Les renseignements relatifs à tous les nouveaux services seront régulièrement publiés sur son site.

Chapitre 4 : Comment renforcer les pôles commerciaux – les ingrédients du succès

Une des premières questions évidentes que pose toute personne intéressée par les pôles commerciaux, qu'il s'agisse d'un candidat à la création d'un pôle commercial, d'un représentant gouvernemental, d'un donateur éventuel ou d'un journaliste, concerne l'impact des pôles commerciaux et les preuves concrètes de leur succès. Dans le même esprit, les gouvernements, les donateurs et la presse demandent des exemples de réussites qu'ils pourraient mettre en valeur et les personnes qui souhaitent créer un pôle commercial souhaitent savoir quels enseignements elles peuvent tirer des pôles déjà établis.

C'est pour cette raison, et pour profiter de l'occasion offerte par le dixième anniversaire du Programme relatif aux pôles commerciaux et de l'expérience accumulée depuis son lancement, que nous avons décidé de consacrer un chapitre aux facteurs du succès d'un pôle commercial. Cette question est très pertinente compte tenu d'un des grands objectifs de la stratégie 1999-2002 du Programme relatif aux pôles commerciaux, qui est de consolider et de renforcer le réseau des pôles commerciaux.

4.1 Comment évaluer la réussite d'un pôle commercial ?

Il n'est pas toujours facile de mesurer la réussite des pôles commerciaux et encore moins de définir la formule magique qui permettrait de garantir cette réussite. Cela est d'autant plus difficile que les pôles commerciaux ne sont pas des entreprises purement commerciales, auquel cas les bénéfices seraient un indicateur de succès unique et incontesté, mais des entreprises qui cherchent à concilier les intérêts et les motivations du secteur privé et du secteur public. Leur objectif est de les faire collaborer pour aider les PME à participer plus efficacement au commerce international, grâce à l'emploi des technologies modernes de l'information et de la communication. Les pôles commerciaux sont donc appelés à jouer un rôle unique, qui consiste essentiellement à promouvoir le développement. Cette orientation se traduit aussi par le fait que les pôles commerciaux doivent être des entités sans but lucratif.

Compte tenu de ces considérations, on pourrait imaginer deux critères pour évaluer la réussite d'un pôle commercial :

- L'utilité de ses services pour ses clients (mesurée par le nombre de clients et/ou le nombre d'affaires conclues grâce à l'aide des pôles commerciaux, par exemple);
- Des indicateurs financiers (chiffre d'affaires, pourcentage des frais couverts par la vente des services, franchissement du seuil de rentabilité, etc.).

Nous avons employé plusieurs méthodes de collecte de données pour rédiger le présent chapitre, notamment la consultation des rapports annuels des pôles pour l'exercice de 2001³, les documents communiqués par les pôles (rapports établis pour diverses réunions, brochures de promotion⁴) ou encore les sites Internet des pôles. Nous avons offert à tous les pôles la possibilité de fournir des renseignements et nous avons eu des entretiens personnalisés par

³ Nous avons analysé les rapports de 70 pôles commerciaux, dont 61 étaient opérationnels. Sur ce total, 22 concernaient des pôles commerciaux européens, 19 des pôles du continent américain, 15 des pôles des pays arabes, 8 des pôles de la région Asie et Pacifique et 6 des pôles africains.

⁴ Nous avons employé des documents concernant les pôles commerciaux suivants : Santa Cruz (Bolivie); Shanghai (Chine); Cali (Colombie); Saint Domingue (République Dominicaine); Addis Abeba (Éthiopie); New Delhi (Inde); Beyrouth (Liban); El Salvador; Kampala (Ouganda).

courrier électronique ou par téléphone avec la plupart de ceux qui ont souhaité faire part de leur expérience aux fins de la rédaction du présent rapport⁵.

Les données les plus représentatives pour une analyse statistique sont celles extraites des rapports annuels des pôles commerciaux. Sur la base de ces données, nous avons pu formuler les conclusions ci-après.

- **Nombre de clients des pôles commerciaux**

Près de 70 % des pôles commerciaux ont répondu à la question concernant le nombre de leurs clients. En moyenne (si l'on exclut les chiffres extrêmes), chaque pôle commercial vient en aide à 816 clients par an. La majorité (77 %) ont moins de 1 000 clients et le nombre de clients par pôle peut être réparti en trois tranches à peu près égales : moins de 10 clients-26 %, 100 à 500 clients-28 % et 500 à 1 000 clients-23 %. Quinze % des pôles commerciaux ont plus de 2 000 clients.

Qui sont les clients des pôles commerciaux ?

- *Pôle commercial de Beyrouth (Liban)*

En 2001, ce pôle a offert ses services à plus de 700 clients, dont la plupart (90 %) sont des PME. Quelque 70 % sont des clients permanents ou des abonnés, tandis que 25 % ne s'adressent aux pôles que de façon ponctuelle. Ce pôle fournit aussi des services à des clients étrangers. En 2001, les clients étrangers étaient établis dans les pays suivant : Chypre, France, Allemagne, Grèce, Italie, Jordanie, Pakistan, Arabie Saoudite, Turquie, Émirats Arabes Unis et Royaume-Uni.

- *Pôle commercial de Bakou (Azerbaïdjan)*

Parmi les plus de 1 000 clients qui ont fait appel aux services de ce pôle en 2001, 80 % étaient établis en Azerbaïdjan, la moitié environ appartenant au secteur privé et l'autre moitié au secteur public. La majorité des clients étrangers sont des agences de coopération ou des organismes d'aide extérieurs qui font appel au pôle pour la conduite de leurs projets dans le pays. Les entreprises étrangères (établies en Europe, aux États-Unis et en Chine) étaient pour la plupart intéressées par des services d'information et de mise en relation avec des partenaires éventuels. Le pôle a un contrat à long terme de fourniture de services d'information à une entreprise grecque dont les clients font aussi appel à lui pour faciliter leurs affaires en Azerbaïdjan.

- *Pôle commercial d'Addis Abeba (Éthiopie)*

Au cours des deux dernières années, ce pôle a fourni des services à 340 clients. La plupart (65 %) étaient des exportateurs et il y avait parmi eux 15 entreprises de femmes, mais le pôle fournit aussi des services à des importateurs, à des producteurs et à des agents.

- **Nombre de transactions conclues avec l'aide des pôles commerciaux**

La plupart des pôles commerciaux n'ont pas de données sur les affaires qui ont été conclues grâce à leurs services. Cela est dû en particulier au fait que les entreprises n'aiment pas leur communiquer ce genre de renseignement, soit parce qu'ils craignent que la confidentialité ne soit pas respectée, soit parce qu'ils ne sont pas motivés, lorsqu'ils n'ont plus besoin des services du pôle pour faciliter les transactions. Une autre raison est que ce suivi demande du temps au pôle et n'a peut être pas d'utilité directe très évidente pour ses activités futures, si bien que les

⁵ Les pôles commerciaux qui ont offert de faire part de leur expérience par écrit ou dans le cadre d'entretiens sont les suivants : Mendoza (Argentine); Bakou (Azerbaïdjan); Bruxelles (Belgique); Sofia (Bulgarie); Beijing (Chine); pôle commercial international d'Égypte (Caire); Téhéran (République islamique d'Iran); Chisinau (République de Moldova); Bucarest (Roumanie); Madrid (Espagne); Chiangmai (Thaïlande); Ankara (Turquie).

pôles qui tiennent systématiquement des dossiers sur tous leurs clients sont plus l'exception que la règle.

Pour ces diverses raisons, seuls 26 % des pôles commerciaux ont répondu à la question concernant les transactions conclues grâce à leurs services. Les conclusions ci-après ne sont donc peut être pas représentatives. Quelque 56 % des pôles qui ont répondu ont indiqué que moins de 100 affaires avaient été conclues avec leur aide en 2001 et seuls deux d'entre eux revendiquent un nombre de transactions supérieur à 500.

Il est difficile d'obtenir des données financières même sur les pôles commerciaux qui vendent leurs services, car beaucoup d'entre eux sont hébergés par une institution qui ne tient pas de comptabilité distincte. Quelque 59 % des pôles commerciaux qui vendent leurs services ont pu répondre aux questions concernant les recettes qu'ils en tirent.

- **Le chiffre d'affaires des pôles commerciaux**

Seule une partie (45 %) des pôles commerciaux qui font payer leurs services ont communiqué des renseignements sur leur chiffre d'affaires pour 2001. Ce chiffre est compris entre moins de 10 000 USD et 500 000 USD, la moyenne étant de 135 941 USD. Toutefois, 69 % des pôles commerciaux ont indiqué un chiffre d'affaires inférieur à 100 000 USD. La moyenne du chiffre d'affaires des pôles a augmenté, puisque l'année précédente elle était de 42 945 USD, mais cette évolution n'est peut être pas représentative étant donné que seule une partie des pôles ont fourni des renseignements.

- **Pourcentage de recouvrement des frais d'exploitation**

En moyenne, la vente des services des pôles commerciaux couvre 38 % de leurs frais d'exploitation, et trois pôles ont indiqué qu'ils couvraient l'intégralité de leurs frais. Ce chiffre est en progrès par rapport au résultat de l'enquête relative à l'année 2000, qui était de 20 %, et il est aussi supérieur à la moyenne qu'enregistrent couramment les services d'information commerciale les plus développés des pays avancés, qui dépasse rarement 20 %⁶. Cela peut s'expliquer par le fait que les pôles s'efforcent systématiquement d'accroître leur autofinancement, mais aussi par le fait que ceux qui réussissent le mieux à cet égard ne sont pas entièrement tributaires de la vente de renseignements purement commerciaux.

- **Seuil de rentabilité**

Les frais d'exploitation sont en grande partie couverts dans un nombre assez élevé de pôles commerciaux, mais il faudra plus de temps pour récupérer l'investissement total. Vingt-deux pôles (78 % de ceux qui ont répondu à cette question) ont indiqué qu'ils n'avaient pas encore atteint le seuil de rentabilité, tandis que cinq d'entre eux ont déjà couvert tous leurs coûts et qu'un autre a pu dégager un bénéfice qu'il a réinvesti pour étoffer son offre.

4.2 Les ingrédients essentiels du succès

Comme le montre l'analyse des renseignements mentionnés ci-dessus et l'expérience acquise dans le cadre du Programme depuis ses dix premières années d'existence, la réussite d'un pôle commercial dépend d'un certain nombre de facteurs dont l'importance relative varie évidemment selon les cas. Ces facteurs ne sont pas particulièrement surprenant car ils sont valables pour toute entreprise du même genre. Par conséquent, les enseignements que l'on peut tirer du Programme sont applicables à d'autres entreprises similaires.

⁶ T. Butterly et B. Jocteur-Monrozier, "Approaches to charging for trade information services", ITC/DPMD/98/300, CCI, Genève, novembre 1998, p. 3.

Les facteurs décrits ci-après semblent être ceux qui contribuent à la réussite de la création et du fonctionnement des différents pôles commerciaux. Toutefois, il ne faut pas oublier qu'il n'y a pas de recette universelle et qu'il faudra toujours élaborer une stratégie individuelle tenant compte de la situation locale et du climat des affaires.

Définition d'un créneau et mise au point de services compétitifs

Ces dernières années, les pôles commerciaux ont dû faire face à une concurrence de plus en plus intense émanant d'un nombre croissant de fournisseurs nationaux et internationaux de services similaires. Il est donc très important, pour soutenir cette concurrence, qu'avant de mettre au point des services ils définissent un créneau dans lequel ils peuvent être compétitifs et trouver une masse critique de clients. Pour analyser le marché et définir les services qu'il conviendrait d'offrir, les pôles commerciaux doivent tenir compte des évolutions récentes :

- Alors que l'on a souvent prédit l'élimination des intermédiaires commerciaux en raison du développement du commerce électronique, il y a en fait une redéfinition de leur rôle. Face à une saturation d'information, c'est-à-dire à la pléthore de renseignements non structurés disponibles sur l'Internet, les entreprises ont besoin d'un intermédiaire spécialisé que l'on appelle parfois "infomédiaire". L'infomédiaire aide les entreprises à trouver et à rassembler les renseignements indispensables pour leurs affaires et suit systématiquement l'information pertinente pour chaque entreprise. Ce service peut aller au-delà de la fourniture d'information et concerner d'autres étapes de la chaîne logistique (de la production jusqu'à la livraison des produits). Les entreprises ont donc besoin d'un fournisseur de services ("courtier en services électroniques") qui pourra non seulement leur fournir des renseignements, mais aussi les accompagner tout au long de leurs transactions internationales.

Un courtier en services électroniques – le pôle commercial de Sofia (Bulgarie)

En Bulgarie, très peu d'entreprises font des transactions électroniques. Cela n'est pas dû à l'absence de la technologie nécessaire (accès à l'Internet, etc.), mais au manque de compétences et de logiciels adaptés d'une part, et à l'hétérogénéité des plates-formes de commerce électronique et des procédures et de la présentation des données.

Pour remédier à ce problème, le pôle commercial de Sofia a, dans le cadre d'un projet de coopération technique financé par la Suisse, créé un guichet unique qui vise à intégrer les entreprises bulgares dans le marché mondial vertical. L'entreprise qui souhaite employer ce service peut, en se connectant à un portail unique (<http://www.bia-bg.com/tp>), se mettre en rapport avec un large éventail de plates-formes de commerce électronique regroupées dans 10 catégories (produits chimiques, métallurgie, machines, constructions, bois et meubles, énergie, produits alimentaires, textiles, chaussures et cuir, soins de santé). Elle peut obtenir des prestations sur mesure telles que l'affichage de son catalogue sur la plate-forme choisie, la participation à des enchères ordinaires ou inversées, la communication des offres et demandes affichées sur la plate-forme et qui correspondent à son profil, l'affichage de ses propres offres et demandes, des renseignements sur les prix, des services de transport, etc.

Ce service compte actuellement plus de 50 abonnés mais, dès que l'infrastructure technique sera totalement opérationnelle, il pourra s'ouvrir à toutes les entreprises intéressées. Néanmoins, il a déjà donné des résultats positifs puisqu'un certain nombre d'entreprises ont pu grâce à lui conclure des affaires : livraison de machines à souder semi-automatiques et de machines à découpe au plasma en Inde, fourniture de vêtements de ski à une entreprise Russe qui possède une chaîne de magasins dans six villes, fourniture de plusieurs milliers de moteurs électriques à l'Italie et achat d'équipements pour la production industrielle de glace aux États-Unis.

- Les clients recherchent de plus en plus des services qui offrent des solutions prêtes à l'emploi en réponse à un besoin précis. Il faut donc que les services soient à la fois globaux (c'est-à-dire qu'ils offrent des solutions à l'ensemble du problème) et flexibles (c'est-à-dire qu'ils puissent être adaptés en fonction des besoins spécifiques de chaque client). Le fournisseur doit aborder la conception de ses services en se plaçant du point de vue du client et des problèmes qu'il doit résoudre.

En ce qui concerne les plates-formes de commerce électronique mondiales verticales, le pôle commercial de Sofia a dû offrir certaines garanties pour ce qui est de l'exactitude des renseignements relatifs à ses abonnés et la loyauté de leur participation aux enchères. Afin de pouvoir prendre un tel engagement, il contrôle toutes les entreprises qui souhaitent employer le service. Pour ce contrôle, un représentant du pôle commercial se rend dans chaque entreprise.

- Il y a un certain nombre de services de base, en particulier de services d'information, qu'il est devenu difficile de vendre car les clients peuvent facilement les obtenir par l'Internet. Ainsi, les adresses d'exportateurs ou les possibilités commerciales sont aisément accessibles. Toutefois, ce qui devient plus important c'est la fiabilité de l'information. Une entreprise ne cherche pas à obtenir des renseignements sur des milliers de partenaires anonymes à la réputation douteuse et préfère avoir un nombre limité de partenaires fiables. Il est donc possible de concevoir des services qui répondent à ce besoin particulier. De plus, à l'égard des tiers, il faut que le pôle ait la réputation de travailler avec des clients crédibles. Si ses clients sont considérés comme crédibles, ils ont plus de chance de pouvoir conclure des affaires.

Définition d'un créneau – le pôle commercial de Chisinau (Moldova)

Avant de définir ses services, le pôle a fait des études de marché, interrogé des clients réguliers de son institution d'accueil au sujet de leurs besoins et de leurs attentes et analysé l'expérience acquise par d'autres pôles commerciaux de la région, en particulier celui de Bucarest (Roumanie), ainsi que les renseignements concernant ce qui se vend le mieux en matière d'information commerciale obtenus au séminaire sur l'information commerciale organisé par la CCI/CNUCED à Saint Petersburg (Fédération de Russie) en juin 2001. Il a aussi analysé l'offre de ses concurrents pour fixer le prix de ses services à un niveau compétitif.

Après ce travail préparatoire, il a offert les services ci-après à partir de janvier 2002 :

- *Cartes de visite électroniques et solutions Internet*

Ces deux services sont destinés à la présentation d'entreprises en ligne. Le logiciel Solutions Internet (une ou plusieurs pages contenant un profil de l'entreprise et une description de ses activités, produits et services) s'adresse aux entreprises dont le budget est limité, tandis que le service de cartes de visite électroniques offre une description plus riche et des services complémentaires (traduction de la présentation en deux langues supplémentaires, hébergement et maintenance du site Internet de l'entreprise, promotion au moyen de moteurs de recherche et de bandeaux publicitaires sur le site du pôle). Depuis le lancement de ce service, quatre présentations en ligne ont été créées, deux sont en préparation et huit entreprises sont sur la liste d'attente.

- *Le Bulletin de l'exportateur*

Ce bulletin fait la synthèse de renseignements provenant de diverses sources (périodiques et sources en ligne). Il informe l'exportateur sur l'actualité économique mondiale, décrit l'évolution des échanges internationaux et fournit des statistiques commerciales, des analyses économiques et des conseils pratiques. Depuis sa première parution, en janvier 2002, il est devenu une des sources d'information essentielles des entreprises de la République de Moldova et un guide pour les entreprises locales qui souhaitent se lancer dans le commerce international. Il est actuellement autofinancé à 100 %. Une version électronique est prévue pour le 1^{er} janvier 2003.

- *Services d'études de marché*

Ce service offre des renseignements sur mesure, à plus grande valeur ajoutée, tels que des études de marché ou des profils de pays. Les études de marché sont faites à partir de sources secondaires stockées dans la bibliothèque du pôle commercial et de données primaires. Durant les six premiers mois de 2002, le pôle a réalisé cinq études de marché concernant le vin (marchés roumain et russe), les jus de fruit, les produits laitiers et les fruits frais.

Les services des pôles commerciaux qui se vendent le mieux

Numéro 1	Conseils en commerce international (procédures et réglementations commerciales, négociations commerciales) Pages Web et catalogues électroniques Services ETO
Numéro 2	Services Internet (accès, commerce électronique)
Numéro 3	Formation

L'analyse des rapports annuels 2001 des pôles commerciaux fait apparaître une corrélation intéressante entre la valeur ajoutée par tel ou tel service et le succès qu'il rencontre parmi les clients, et en particulier les recettes qu'il génère.

Les services des pôles commerciaux qui rencontrent le plus de succès ont été longuement décrits dans l'étude 2000-2001⁷. Dans le présent rapport, nous ne donnerons donc pas la liste exhaustive de ces services, mais simplement des exemples de services à valeur ajoutée ou de services ayant rencontré un succès commercial évident.

Les conseils relatifs aux opérations commerciales internationales sont un service à valeur ajoutée consistant à offrir une solution, qui répond clairement aux besoins du client et est donc souvent demandé. Cela est confirmé par les statistiques fournies par plusieurs pôles commerciaux. Par exemple, durant les six premiers mois de 2002, le pôle commercial de Bucarest (Roumanie) a reçu quelques 500 demandes d'information, dont 447 concernaient les réglementations et procédures commerciales. En 2001, le pôle commercial international du Caire (Égypte) a reçu 2 425 demandes de renseignement sur des procédures commerciales, en particulier dans les domaines des douanes, des paiements internationaux, de l'emballage et du contrôle. Le pôle commercial fédéral de Bruxelles (Belgique) a reçu 618 demandes d'information concernant l'exportation vers ce pays, émanant de 79 pays dont la plupart étaient des pays en développement ou des PMA.

De nombreux pôles commerciaux offrent un service de questions/réponses pour ce genre de domaine. L'information sur les réglementations commerciales peut être aussi une source de recettes. Par exemple, le pôle de la Havane (Cuba) vend à des clients étrangers des publications reprenant la législation commerciale du pays. En revanche, les services de conseils approfondis sont moins demandés, car ils exigent un personnel très qualifié et une bonne coopération avec les autres acteurs qui interviennent dans les opérations de commerce international. Il y a néanmoins déjà des exemples de réussite dans ce domaine, qui sont décrits dans les encadrés ci-dessous.

Les conseils en commerce international du pôle commercial de Téhéran République islamique d'Iran)

En 2001, ce pôle a considérablement étoffé son offre de services consultatifs concernant les procédures et réglementations d'exportation et d'importation. Afin d'offrir un service de grande qualité et de répondre aux demandes spécifiques des négociants aux différentes étapes des transactions, il a embauché des consultants spécialisés dans différents aspects du commerce international. Cela a permis de répondre aux demandes d'information en 48 heures au lieu de 72 heures, sauf bien entendu dans le cas des demandes complexes qui nécessitent une recherche approfondie ou l'acquisition de données dont le pôle ne dispose pas.

Le dédouanement en Chine

Afin d'élargir sa gamme de services et d'offrir des services à plus grande valeur ajoutée, le pôle commercial de Shanghai (Chine) offre un guichet unique visant à accélérer les formalités douanières. Il offre aussi des conseils en matière fiscale, tarifaire et douanière et répond à une demande croissante.

⁷ UNCTAD/SDTE/Misc.44, New York et Genève, octobre 2001.

Plusieurs pôles commerciaux, particulièrement en Amérique latine, vont bientôt lancer des services de conseil pour aider leurs clients à réaliser leurs opérations de commerce international. Ainsi, celui de Cali (Colombie) a l'intention d'appuyer les nouveaux exportateurs en leur offrant un ensemble de services consultatifs, comprenant une aide pour la définition des produits à exporter, le choix des marchés cibles, les études de marché, l'élaboration d'un plan d'exportation et la conduite de missions commerciales. Celui de Santa Cruz (Bolivie) prévoit d'offrir des conseils dans différents domaines liés à l'exportation (établissement des soumissions et des contrats, normes de qualité, emballage pour l'exportation, logistique, négociation, commerce électronique), ainsi qu'un service de gestion des opérations de commerce international pour le compte du client. Le pôle commercial de San Salvador offre déjà une évaluation de la préparation à l'exportation et un service pour l'établissement de plans d'exportation.

Expositions virtuelles et catalogues électroniques en Roumanie, en Égypte et en Argentine

Le pôle commercial de Bucarest (Roumanie) a mis au point des expositions virtuelles pour les entreprises locales. Alors que ses concurrents proposent un service d'élaboration de page d'accueil à des prix souvent élevés, il a adopté une approche sectorielle. En coopération avec des associations professionnelles, il a produit des expositions virtuelles d'articles artisanaux, de matériaux de construction, de verrerie, et de machines et outils. Récemment, il a enrichi son offre en réalisant la première présentation virtuelle d'une région, décrivant son potentiel économique, son offre touristique, son offre de produits d'exportation et ses possibilités d'investissement. Ce service, offert pour la première fois sur le marché roumain, a suscité beaucoup d'intérêt et plusieurs autres régions ont déjà demandé que le pôle leur produise une présentation virtuelle.

Le pôle commercial international du Caire (Égypte) fait la promotion des entreprises locales en produisant et en diffusant des catalogues électroniques pour les principales industries d'exportation du pays. Il a déjà produit des catalogues pour les produits alimentaires transformés, l'industrie électrique et électronique, les meubles, les articles en cuir et les céramiques. Une version constamment actualisée des catalogues est affichée sur son site et la version sur CD-ROM est distribuée à d'éventuels partenaires, notamment à l'occasion de foires commerciales et de séminaires.

Le pôle commercial de Mendoza (Argentine) a lancé en juin 2002 un service de sites d'entreprise qui sont conçus comme des interfaces conviviales et que les clients peuvent personnaliser puis télécharger depuis le site du pôle commercial. Trente cinq entreprises ont déjà manifesté leur intérêt pour ce service.

Le Système ETO sous sa forme actuelle est ouvert à toutes les entreprises intéressées. Afin d'ajouter de la valeur et d'assurer le succès du produit, les pôles commerciaux doivent investir du temps et de l'argent pour trier les propositions diffusées et retenir celles qui pourraient intéresser les entreprises locales. Les propositions, traduites dans la langue locale si nécessaire, sont ensuite distribuées aux intéressés, mais il n'y a en général pas de sélection personnalisée par client. La diffusion se fait par télécopie ou par courrier électronique, par tableau d'affichage (par exemple à Addis Abeba en Éthiopie), par CD-ROM (à New Delhi en Inde) ou au moyen de base de données interactives accessibles par le site du pôle (à Saint Domingue en République dominicaine).

Les services Internet offerts par les pôles commerciaux doivent être adaptés aux besoins des entreprises locales. Un service interactif très perfectionné ne serait d'aucune utilité si la plupart des entreprises n'ont pas d'accès à l'Internet ou ne disposent pas des compétences nécessaires. En pareil cas, la création d'un cybercafé et l'offre de stages de formation à l'Internet peuvent beaucoup contribuer à faire connaître le monde du commerce électronique aux entreprises. Plusieurs pôles commerciaux d'Afrique (comme ceux d'Addis Abeba (Éthiopie) ou de Dar-es-Salaam (République Unie de Tanzanie)) gèrent des cybercafés qui rencontrent beaucoup de succès et sont même parfois rentables. À mesure que l'Internet devient plus accessible et que les intéressés acquièrent des compétences, on peut offrir des services électroniques plus complexes, y compris des transactions électroniques. Toutefois, il ne faut pas oublier que le marché de ces

services doit être créé progressivement, ce qui exige notamment des actions de promotion et de formation, et qu'il est exceptionnel que l'investissement soit rapidement amorti. Dans le domaine du commerce électronique, les pôles commerciaux offrent par exemple des plateformes de commerce électronique (pôle de Sofia en Bulgarie), un portail de commerce électronique entre entreprises et consommateurs en Slovaquie, un service de signatures numérique en Slovénie et un service de transmission électronique des documents commerciaux à Beijing (Chine).

Services ETO à valeur ajoutée du pôle commercial de Beijing (Chine)

Les entreprises peuvent s'abonner à différents services à valeur ajoutée mis au point par le pôle commercial :

- Réception de propositions – les abonnés reçoivent par courrier électronique des propositions émanant du secteur de leur choix (parmi 25 secteurs disponibles).
- Publication de propositions – les abonnés peuvent publier leurs propositions sur le serveur du pôle commercial au moyen d'un formulaire en ligne. Ensuite, le pôle transmet l'information au Système ETO de la FMPC.
- Consultation de propositions – les abonnés peuvent consulter les propositions les plus récentes dans une zone du site protégée par un mot de passe.
- Consultation de la base de données ETO – les propositions affichées durant les deux derniers mois peuvent être consultées dans une zone du site protégée par un mot de passe.
- Lien sur la page d'accueil – le logo de l'entreprise peut être affiché sur la page d'accueil du site du pôle, avec un lien renvoyant au site du client.
- RTO (Real Trading Opportunity) – le pôle sélectionne les propositions intéressantes des catégories "demande" et "divers" et contrôle leur authenticité. Ces propositions vérifiées sont appelées Real Trading Opportunities ou RTO.
- Traduction de propositions – le pôle traduit l'intégralité du texte des propositions d'anglais en chinois en réponse aux demandes des membres. En général seule la rubrique "objet" est traduite.
- Diffusion par SMS – les abonnés peuvent recevoir trois propositions par jour sous forme de SMS transmis sur leur téléphone portable.
- CD-ROM – le pôle peut graver sur CD-ROM un recueil des propositions publiées sur une période plus longue, qui peut servir de base de données sur les entreprises et les produits, grâce à une fonction de recherche avancée.

Il ressort des rapports annuels 2001 des pôles commerciaux que 24 % d'entre eux offrent des cours à leurs clients. Les thèmes de formation les plus demandés sont le commerce électronique et l'utilisation de l'Internet. Quelque 76 % des pôles analysés offrent des formations, parfois axées sur les services proposés par la FMPC (Système ETO par exemple) ou sur l'information commerciale en général, sur l'utilisation de l'informatique pour la commercialisation, les échanges internationaux ou la logistique, sur le commerce international et ses différents aspects (35 % des pôles analysés), et sur des aspects généraux de la gestion des entreprises comme la planification, la commercialisation ou la gestion des ressources humaines (24 % des réponses). Un pôle propose des cours d'anglais et un autre des séminaires sur le commerce, par produit et par pays.

Formation à l'utilisation de l'Internet et au commerce électronique en Chine

Comme il est très axé sur la technologie, le pôle commercial de Shanghai (Chine) propose des stages de formation aux applications informatiques, à l'Internet et au commerce électronique. Il a déjà formé des membres du personnel de plus de 5000 entreprises. Pour mieux servir ses clients, il a créé un département de la formation doté d'une salle d'ordinateurs complètement équipée.

Les services offerts par les pôles technologiques doivent constamment évoluer pour tenir compte de l'évolution de la technologie, des marchés et des besoins de leurs clients. L'information qui remonte des clients est très importante car elle permet d'adopter l'offre à la demande. Il est donc très souhaitable que les pôles commerciaux se dotent d'un système de gestion des relations qui permet, entre autre, de garder la trace des observations, des souhaits et des besoins formulés par les clients. Au pôle commercial de Bucarest (Roumanie), chaque client a un dossier qui donne notamment des renseignements sur les services qui l'intéressent. Ce système permet aussi de déceler quelles sont les questions qui justifieraient l'organisation d'un stage ou d'un séminaire. Le pôle commercial d'Addis-Abeba par exemple a lui aussi un système d'archivage des renseignements relatifs à ses clients.

Partenariats locaux

Les pôles commerciaux sont conçus comme des guichets uniques où les entreprises peuvent avoir accès à l'ensemble des services nécessaires pour réaliser des opérations de commerce international. Il est évident qu'aucune institution ne pourrait offrir tous ces services à elle seule et il est donc indispensable de s'associer avec d'autres fournisseurs spécialisés. Une opération de commerce international fait intervenir tant des administrations publiques (douanes, licences, contrôle des changes, etc.) que des acteurs privés (transitaires, transporteurs, assurances, banques, etc.). Il faut donc que les pôles commerciaux recherchent des partenaires dans les deux camps et les fassent travailler ensemble, ce qui n'est pas toujours facile.

Dans le concept de départ, tous les fournisseurs étaient censés coopérer dans le cadre officiel d'une association sans but lucratif. Par la suite, les pôles ont acquis une plus grande liberté en ce qui concerne l'organisation juridique de leurs partenariats. Il n'est donc plus obligatoire de créer une entité juridique distincte pour encadrer la coopération et, en général, les pôles commerciaux collaborent avec des fournisseurs de services sur une base contractuelle.

Les partenariats peuvent contribuer à la réussite d'un pôle commercial en lui permettant d'offrir un éventail complet de services, qui vont au-delà de l'information commerciale traditionnelle et qui attirent des clients souhaitant des services à valeur ajoutée et des solutions. Les partenaires peuvent aussi apporter des solutions technologiques qui ne sont pas à la portée du pôle commercial ou l'aider à mettre ses services à la disposition d'une clientèle plus large, en employant leurs locaux ou leurs moyens de promotion.

Il ressort des rapports annuels 2001 des pôles commerciaux que 59 % d'entre eux coopéraient avec des partenaires pour offrir leurs services. Le nombre de partenaires était compris entre 2 et 32, la moyenne étant de 8.

Exemples de partenaires des pôles commerciaux

Le pôle commercial de Kampala (Ouganda) coopère avec différents fournisseurs de services, tels que la Direction des investissements, l'Office de statistiques, l'Association des banques, l'Office national de normalisation, l'Agence de dédouanement et de transit douanier, la Fondation du secteur privé, l'Association ougandaise des pêcheurs et l'Association ougandaise des horticulteurs.

Le pôle commercial de Beyrouth (Liban) collabore avec des partenaires du secteur public et du secteur privé tels que les Douanes, les différents ministères concernés par les questions commerciales, la Direction des investissements, l'Association des industriels, l'Union des Chambres de commerce, l'Association des banques, l'Association des informaticiens et les universités.

Exemples de services mis au point en partenariat

Sites d'information commerciale en Chine

En association avec différentes administrations publiques, le pôle commercial de Shanghai (Chine) a créé plusieurs sites fournissant des renseignements qui intéressent les négociants. Ces sites sont notamment le réseau de gestion des changes (www.waiguan.tpscha.gov.cn), qui a été créé en coopération avec le bureau de Shanghai de l'Administration nationale du contrôle des changes, et qui donne des renseignements sur la réglementation des changes et est employé par plus de 250 entreprises, et le réseau de promotion commerciale (www.lbn.trade.sh.cn), fruit d'une collaboration avec le Comité des relations économiques et commerciales de Shanghai, qui fournit des renseignements sur les expositions et les services d'inspection et des actualités sur la promotion commerciale.

Le panier électronique du pôle commercial de la Jamaïque

Le panier électronique (e-Basket), qui est un des principaux projets du pôle commercial de la Jamaïque, est un service de facilitation en ligne pour le commerce des produits agricoles en Jamaïque, fondé sur le Système ETO. Le pôle de la Jamaïque l'a mis au point avec la coopération des collectivités locales et d'organisations faitières du secteur privé telles que la Direction du développement agricole et rural (RADA), le Conseil des agro-industries jamaïcaines (ABC), l'Association des industries manufacturières jamaïcaines (JMA) et l'Association hôtelière et touristique de la Jamaïque (JHTA). Les renseignements sur les produits agricoles, contrôlés par des fonctionnaires de la Direction du développement rural et agricole, sont affichés sur le site et les acheteurs peuvent demander des produits particuliers et entrer en rapport avec les vendeurs. Établissant un lien entre les acheteurs et les paysans, ce site offre un portail en ligne d'information sur les produits agricoles, qui permet aux acheteurs d'accéder facilement aux producteurs et de connaître les prix sortie exploitation. En 2002 s'est achevée une phase d'expérimentation de quatre mois, dans laquelle des hôteliers ont joué le rôle d'acheteurs, et désormais le service pourra être offert à d'autres catégories d'acheteurs., tels que transformateurs, exportateurs, grossistes et supermarchés.

Coopérer avec des partenaires pour se rapprocher des clients

Le pôle commercial Russe de Moscou a l'intention de créer des antennes dans différentes régions du pays. La première est en voie d'établissement à Barnaoul, dans la région de l'Altaï, en partenariat avec la société de négoce et de conseil STEMCO.

Le pôle commercial d'Ankara (Turquie) a noué des relations étroites avec les associations d'exportateurs, les Chambres de commerce, et leurs bureaux régionaux et leurs représentants locaux, tant pour recueillir et diffuser des renseignements que pour offrir un accès à ses services. Ce réseau a permis de mieux faire connaître les services offerts par le pôle et de développer leur utilisation.

Le pôle commercial de Tunis (Tunisie) a créé un système complet d'appui à l'exportation pour les PME (Réseau d'encadrement et d'assistance aux exportateurs). Ce réseau est géré en coopération avec différentes administrations publiques, des fournisseurs de services liés au commerce et les représentations commerciales de la Tunisie à l'étranger. Les services sont proposés aux clients par le pôle lui-même (Bureau d'intervention rapide à l'exportation) et par l'intermédiaire de "points d'exportation" créés en partenariat avec les Chambres de commerce et d'industrie dans 8 régions du pays.

Le pôle commercial de Téhéran (République islamique d'Iran) distribue ses services dans les différentes régions du pays dans le cadre d'un programme de coopération avec les bureaux provinciaux du Ministère du commerce.

Le pôle commercial de Beijing (Chine) a conclu un partenariat stratégique avec une grande société de presse appelée Qianlong News Net. Cette coopération mutuellement bénéfique permet notamment de diffuser les ETO plus largement grâce au site du partenaire, qui est visité en moyenne trois millions de fois par jour. Des négociations sont en cours avec d'autres partenaires éventuels, comme la société SOHU.COM, qui est la première marque en ligne de Chine et est cotée au Nasdaq. Avec 52,6 millions d'utilisateurs enregistrés (mars 2002), c'est l'entreprise qui a la plus grande clientèle d'utilisateurs en ligne et son portail est le plus visité du pays. Elle souhaiterait diffuser les ETO au moyen de sa nouvelle plate-forme "entreprise en ligne" et de son réseau de 300 vendeurs qui couvre tout le pays.

Pour atteindre ses clients dans les parties non desservies de l'État du Rio Grande do Sul, qui est le troisième État exportateur du Brésil, le pôle commercial de Pôrto Alegre a pris une initiative originale consistant à créer des antennes régionales. Il en a déjà ouvertes trois, qui sont spécialisées dans l'ingénierie, la chaussure et l'agroalimentaire. Le choix des secteurs correspond à l'existence d'un potentiel d'exportation et répond à la nécessité d'offrir des services d'appui dans chacune des régions de l'État.

L'antenne régionale du pôle commercial de Pôrto Alegre pour les composants d'automobiles à Caxias, Rio Grande do Sul

www.tradepoa.com.br/caxias

Depuis l'inauguration de l'antenne régionale de Caxias, le 10 avril 2002, 63 entreprises se sont inscrites et ont échangé en moyenne 150 propositions commerciales. L'antenne a réussi à ouvrir le marché africain aux équipementiers automobiles de la région. Elle est par ailleurs en train d'organiser un programme d'export/import pour permettre aux entreprises locales d'accéder aux marchés extérieurs, en particulier dans le secteur des équipements pour automobiles. Elle est hébergée par la municipalité de Caxias do Sul et appuyée par l'Association pour le développement et les affaires internationales, la Chambre d'industrie et de commerce de Caxias do Sul, l'université de Caxias do Sul et les syndicats locaux.

Les réseaux nationaux de pôles commerciaux

Dans la plupart des cas, le premier pôle commercial d'un pays est créé dans la capitale. Cela s'explique par la présence de diverses administrations publiques et d'acteurs du secteur privé qui jouent un rôle dans la promotion de l'exportation et les services liés au commerce international et d'infrastructures plus perfectionnées et par la concentration d'activités économiques.

Dès que le premier pôle commercial est opérationnel, l'étape suivante, dans de nombreux pays, consiste à créer un réseau de pôles en dehors de la capitale. Ce réseau peut être officieux ou officialisé par la création d'un forum national des pôles commerciaux. De tels forums ont déjà été créés en Argentine, en Fédération de Russie et en Espagne. Il existe d'autres formes de coopération nationale par exemple en Égypte, au Sénégal et en Afrique du Sud.

Les motivations qui poussent les pôles commerciaux à coopérer avec leurs homologues des autres régions d'un pays peuvent être diverses.

Premièrement, les pôles commerciaux peuvent se répartir le travail en fonction de leurs atouts spécifiques et faire bénéficier de leurs activités les autres pôles du pays. Cela permet de réaliser d'importantes économies d'échelle, car chaque activité n'est exécutée qu'une seule fois, par le pôle le plus compétent.

On peut trouver un exemple de cette spécialisation en Argentine, où le pôle commercial de Mendoza traduit les propositions commerciales en espagnol pour tous les membres du forum. De même, en Espagne, deux pôles se sont spécialisés en fonction de leurs compétences dans l'intérêt général. Le pôle commercial de Castille-La Manche est très bien équipé sur le plan technologique et il héberge donc le site du pôle de Madrid. Celui de Madrid, qui a une grande expérience dans ce domaine, fait la promotion des deux pôles. Grâce à cette coopération, le site a pu acquérir 3 000 nouveaux utilisateurs durant les six premiers mois de l'année.

Deuxièmement, les pôles déjà établis peuvent aider les nouveaux venus à devenir opérationnels plus rapidement et efficacement, de façon qu'ils puissent apporter leur contribution au réseau dans les meilleurs délais. Cette aide comprend généralement un important volet de formation, et notamment de formation sur le tas. Cette approche a été employée par exemple en Égypte, où le

pôle commercial international du Caire a beaucoup facilité la création de neuf autres pôles dans les régions qui ont des activités exportatrices. En conséquence, l'Égypte est aujourd'hui le pays du monde où il y a le plus de pôles commerciaux opérationnels. De plus, le pôle international du Caire a appuyé différents pays voisins. Il a fourni une aide matérielle au pôle commercial de Khartoum (Soudan), ainsi que des conseils pour la création de ce pôle et un stage de formation gratuit de 10 jours en Égypte pour son personnel.

Troisièmement, l'existence d'un réseau de pôles commerciaux couvrant différentes régions permet de desservir des clients plus isolés et d'exploiter un potentiel qui n'est pas à la portée d'un pôle établi dans la capitale.

Quatrièmement, les pôles commerciaux peuvent unir leurs forces pour conduire des projets d'intérêt commun ou négocier des partenariats et des accords, que ce soit avec des fournisseurs du secteur privé, des administrations publiques ou des partenaires internationaux.

L'expérience a montré que les réseaux de pôles commerciaux ne peuvent apporter à leurs membres tous les avantages qu'on peut en attendre que s'ils apportent une véritable valeur ajoutée, c'est-à-dire des services plus utiles que s'ils opéraient séparément. Si cela n'est pas le cas, le cadre de coopération entre les pôles commerciaux d'un pays restera une coquille vide.

Les associations ou forums régionaux de pôles commerciaux, qui existent déjà dans les régions Amérique, Asie et Pacifique et pays arabes, peuvent jouer un rôle similaire. Une initiative en ce sens a aussi été lancée en Afrique. À titre d'illustration des résultats d'une telle coopération, on peut mentionner la création de portails Internet régionaux hébergés par le nouveau site de la FMPC. Les forums régionaux ont décidé que les portails seraient mis au point par un pôle ayant les compétences techniques et l'infrastructure nécessaires. Ce pôle crée les portails pour le compte des membres du forum en étroite coopération avec eux.

Appui de l'État

Le Programme relatif aux pôles commerciaux a été lancé par la CNUCED, organisation internationale qui rend compte de ses activités aux gouvernements des pays membres. La CNUCED ne peut fournir une aide qu'en réponse à une demande formulée par le pays concerné. Par conséquent, pour créer un pôle commercial, il faut que le gouvernement adresse une lettre d'intérêt et recommande un homologue national avec lequel la CNUCED coopérera pour réaliser les projets. C'est pourquoi les gouvernements fournissent l'appui politique indispensable aux pôles commerciaux.

En outre, depuis le tout début, le développement des pôles commerciaux a été financé essentiellement par des ressources nationales, sauf dans le cas d'un petit nombre de projets de coopération technique financés par des donateurs. D'après les renseignements figurant dans les 70 rapports annuels 2001 que nous avons reçu, 50 % des pôles commerciaux sont hébergés dans des institutions publiques (généralement des institutions gouvernementales), et 19 % dans des entités mixtes. Par conséquent, les pouvoirs publics apportent une contribution importante, voir essentielle, à la création des pôles commerciaux (par leur investissement initial) et à leur exploitation (prise en charge de frais tels que loyers, salaires ou télécommunications).

Les pouvoirs publics peuvent aussi porter une grande aide aux pôles commerciaux en leur donnant accès aux renseignements commerciaux qu'ils détiennent. Comme nous l'avons indiqué dans la section consacrée aux services, les renseignements sur les réglementations et procédures commerciales sont indispensables pour la fourniture de services consultatifs liés au commerce international. De plus, les États possèdent des statistiques, concernant notamment les prix des produits exportés et importés, et d'autres données extrêmement utiles pour le commerce international.

Enfin, l'État ou, de façon plus générale, le secteur public, peut aussi apporter des recettes aux pôles commerciaux en leur confiant des missions.

L'État en tant que client d'un pôle commercial

Le pôle commercial de Chiangmai (Thaïlande) a piloté, en coopération avec l'université Maejo, qui est un établissement d'enseignement de Chiangmai, un projet parrainé par l'État (projet de promotion des entreprises et de développement communautaire pour les provinces de Chiangmai, Phrae et Chumporn) afin de promouvoir les produits locaux sur le marché international. Il a été chargé de recueillir des renseignements sur des produits locaux exportables et de produire un catalogue virtuel de ces produits.

Le pôle commercial de Shanghai (Chine) a créé un site appelé Shanghai Investment Net qui contient des renseignements utiles pour les partenaires étrangers qui souhaiteraient investir dans la région de Shanghai (possibilités d'investissement, règlements, statistiques) et propose un guide de l'investisseur. Ce site (www.investment.gov.cn) a été commandé par le Comité de l'investissement étranger à Shanghai.

Le réseau mondial de pôles commerciaux et le site Internet de la FMPC

Un des grands atouts de la FMPC est son réseau, à la fois le réseau humain et le site et la plateforme de commerce électronique centralisés et les services qui sont distribués par son intermédiaire.

Aujourd'hui, il est assez facile pour une entreprise de produire ou de faire produire une page de promotion sur l'Internet. Toutefois, cela n'est qu'une première étape. Il est beaucoup plus important de faire connaître cette page aux clients éventuels. À cet égard, le site de la FMPC, qui reçoit un très grand nombre de visites, a permis aux entreprises enregistrées auprès des pôles commerciaux de leur pays d'obtenir gratuitement ou pour un coût très bas une visibilité sans précédent.

Le pôle commercial de Bucarest (Roumanie) a produit une exposition virtuelle pour une entreprise de verrerie. Six mois après son intégration dans le site du pôle, celui-ci a été approché par deux autres entreprises du même secteur qui souhaitaient avoir elles aussi leur exposition virtuelle. Apparemment, la première entreprise avait conclu des contrats importants grâce à la promotion assurée par le GTPNet et était en train de transformer son petit atelier de verrerie en une véritable usine.

La possibilité de diffuser les propositions commerciales dans le monde entier et de recevoir des offres et des demandes affichées par des milliers de PME de tous les pays accroît considérablement l'utilité des pôles commerciaux. Par l'intermédiaire du pôle, les clients accèdent à des possibilités concrètes de conclure des affaires. Les propositions électroniques (ETO) sont un service important, offert par 87 % des pôles commerciaux qui ont répondu à l'enquête.

Le pôle commercial international du Caire (Égypte) emploie le Système ETO à la fois pour ouvrir davantage de débouchés à l'exportation aux entreprises locales et pour les aider à importer des matières premières ou des équipements à de meilleures conditions. En 2001, cela a permis de conclure un contrat d'exportation de fleurs de camomille vers la Roumanie, d'un montant de 30 000 USD, un contrat d'exportation de concombres vers Singapour (60 000 USD) et des contrats de vente de jus de fruit au Bénin, de t-shirts à la Jordanie, de coutellerie au Yémen et de filtres à air à l'Algérie. Dans l'autre sens, le pôle a facilité l'importation d'une machine de conditionnement de produits alimentaires.

Enfin, le rattachement au GTPNet et au site de la FMPC, qui permet de réunir une masse critique d'informations sur un grand nombre de pays, a permis aux pôles commerciaux de se faire une publicité gratuite et de trouver des clients qu'ils n'auraient pas pu localiser autrement.

La coopération avec les pôles commerciaux d'autres pays

En matière de commerce, et en particulier de commerce international, la confiance est essentielle et la connaissance du milieu local est très précieuse lorsque l'on traite avec des pays dont la langue et la culture sont différentes. Par conséquent, le réseau des pôles commerciaux est un atout dont aucun concurrent potentiel de la FMPC ne dispose.

Les pôles commerciaux peuvent faire fonction d'ambassadeurs dans leur pays pour d'autres pôles membres de la FMPC. En réponse au souhait des gouvernements ou des clients des pôles commerciaux d'établir des relations commerciales avec des partenaires étrangers, plusieurs modèles de coopération ont été mis au point.

Le premier, qui a été appliqué avec succès par le pôle commercial fédéral de Bruxelles, a été décrit en détail dans l'étude 2000-2001⁸. Il se compose d'une présentation virtuelle des entreprises intéressées sur les sites des deux pôles commerciaux qui collaborent, qui peut être complétée par une mission commerciale pour le compte des entreprises souhaitant rencontrer les partenaires ainsi identifiés. Ces missions sont appuyées à un niveau politique très élevé, puisqu'en général la délégation belge est dirigée par Son Altesse Royale le Prince Philippe. Ce modèle a été appliqué dans les relations avec la Hongrie, l'Argentine, et l'Uruguay en 2000 et avec la Fédération de Russie en 2001. Le pôle de Bruxelles a aussi organisé une présentation virtuelle d'entreprises avec le Chili, qui a donné des résultats très satisfaisants: après le lancement du projet conjoint en mars 2002, les visites du site de Bruxelles par des entreprises chiliennes ont plus que doublé; elles ont presque triplé durant la mission commerciale envoyée au Chili en mai et l'intérêt ne s'est pas démenti depuis. Le pôle de Bruxelles envisage maintenant une opération de présentation virtuelle d'entreprises en relation avec l'Azerbaïdjan.

Le deuxième modèle, couramment employé en Amérique latine, consiste à organiser pour les entreprises clientes des pôles commerciaux des missions commerciales pour participer à des congrès ou salons organisés ou co-organisés par les pôles commerciaux d'autres pays. On peut mentionner à cet égard⁹ d'autres manifestations qui visent à faciliter les relations entre les entrepreneurs de la région, telles que les rencontres parrainées et accueillies par le pôle commercial de San José (Costa Rica).

Un nouveau modèle est récemment apparu dans la région Asie/Pacifique sous la forme de l'accord d'échanges entre les pôles commerciaux Asie/Pacifique, dans le cadre duquel les pôles intéressés pourraient conclure des accords bilatéraux, en vertu desquels chaque partie offrirait une assistance aux clients de l'autre partie dans son pays. Le texte d'un mémorandum d'accord qui encadrerait ce genre de coopération est en préparation.

La contribution des donateurs

Pour créer un pôle commercial, il faut faire un investissement initial puis couvrir les coûts d'exploitation. Ces derniers peuvent être en grande partie couverts par les recettes du pôle lui-même ou de son institution d'accueil, mais l'investissement de départ dépasse souvent leurs moyens. Il est vrai que le montant de cet investissement a quelque peu diminué depuis le début du Programme en raison de la baisse du prix des logiciels et du matériel informatique. En revanche, la nécessité de former le personnel des pôles commerciaux et d'assurer une formation

⁸ Voir la section intitulée "Matchmaking service in Belgium", pages 39 et 40.

⁹ Pour plus de précisions et des indications sur des manifestations similaires, voir "Regional business events in Latin America", Trade Point Review 2000-2001, pages 41 et 42.

continue n'a pas diminué et est peut être même devenue encore plus grande en raison de l'intensification de la concurrence portant sur des services similaires à ceux offerts par les pôles commerciaux.

Par conséquent, s'il n'y a pas de financement initial suffisant, le projet risque de démarrer très lentement ou même de ne pas être réalisable. Cela vaut en particulier dans les PMA, où il n'y a pas toujours d'institutions d'hébergement disposant des compétences et des capacités nécessaires pour gérer un pôle commercial. En pareil cas, il peut être nécessaire de construire le pôle à partir de zéro et il est donc indispensable d'obtenir une contribution de donateurs.

Le financement par un donateur peut aussi accroître les chances de succès d'un pôle commercial dans des pays en développement relativement avancés et dans les pays en transition. Avec un tel financement, le projet peut être réalisé plus rapidement et dans une perspective plus stratégique que lorsque l'on ne dispose que d'un financement aléatoire et limité, qui ne permet de réaliser que les éléments secondaires du projet.

Ces dernières années, des projets de coopération technique ont été financés par la Belgique, la France, l'Italie, le Japon, la Suisse et les États-Unis. En outre, certains pôles commerciaux ont bénéficié d'un financement par le PNUD, dans le cadre de projets parrainés par plusieurs donateurs (Programme intégré conjoint d'assistance technique en faveur de certains PMA et autres pays d'Afrique (JITAP), projets conduits dans le cadre de l'accession à l'OMC) ou encore par des prêts-pays de la Banque mondiale. Les pays et territoires qui ont bénéficié d'une assistance technique pour la création de leur pôle commercial sont les suivants: Arménie, Bulgarie, Égypte, Éthiopie, Hongrie, Jordanie, Liban, Maroc, Mozambique, Népal, Pakistan, Territoire palestinien, Roumanie, Tunisie, République Unie de Tanzanie et Zambie. Occasionnellement, les frais de participation à l'Assemblée mondiale des pôles commerciaux de représentants des pôles d'Afrique ont été pris en charge.

Par ailleurs, il faut former en permanence les personnels des pôles commerciaux pour qu'ils adaptent leurs connaissances et leurs compétences à l'évolution de la technologie et des marchés. Les contributions des donateurs peuvent beaucoup faciliter cette formation. Le moyen le plus économique consiste à organiser la formation à l'échelle régionale (voir chapitre 1^{er}) ou, mieux encore, à créer des capacités régionales ou locales de formation au moyen de programmes de formation de formateurs.

Un projet financé par la Suisse pour le pôle commercial de Bucarest (Roumanie)

La création du pôle commercial a été cofinancée par les gouvernements roumain et suisse. La disponibilité d'un financement initial de la Suisse a permis de réduire considérablement le temps nécessaire pour la mise au point des services et de rendre le pôle opérationnel plus rapidement. Le projet a permis en particulier d'élaborer un plan de développement, d'acheter des équipements, de mettre au point les premiers logiciels et bases de données, de conduire une mission de familiarisation avec le Système ETO, de former le personnel à la production de pages web et d'organiser des rencontres avec d'autres pôles commerciaux pour s'inspirer de leur expérience. Il a beaucoup contribué à faire du pôle commercial de Bucarest un modèle.

Une équipe dévouée et compétente

L'expérience a montré que, toutes choses égales par ailleurs, le personnel et le directeur d'un pôle commercial peuvent apporter une contribution décisive à sa réussite. Une équipe enthousiaste et dévouée peut faire fonctionner un pôle même dans des conditions difficiles. On ne saurait donc trop insister sur l'importance de la gestion des ressources humaines.

Le travail qu'effectuent les pôles commerciaux exige de nombreuses compétences et des talents divers. Il faut par exemple que le directeur ait une solide connaissance pratique du commerce international, une certaine familiarité avec l'informatique, des compétences de promotion, des qualités de dirigeant, de l'imagination, et qu'il parle au moins l'anglais. Il est aussi souhaitable qu'il ait de bonnes relations avec les pouvoirs publics et le secteur privé. Les autres membres de l'équipe peuvent être plus spécialisés dans tel ou tel aspect de la promotion du commerce aux moyens d'outils électroniques. Il faut assurer une formation continue du personnel.

À l'évidence, dans de nombreux cas il n'est pas facile de trouver du personnel qualifié et de le fidéliser. La raison en est souvent d'ordre financier. Il ressort des rapports annuels 2001 des pôles commerciaux que 50 % de ces pôles sont hébergés par des institutions publiques dont les niveaux de rémunération sont souvent peu compétitifs et non liés au mérite. Si l'on en juge d'après le taux de recouvrement des coûts de la plupart des pôles commerciaux, il se peut que même les salaires versés par les pôles commerciaux privés (qui représentent 31 % du nombre total de pôles étudiés) ne soient pas tout à fait compétitifs. En conséquence, il arrive que des personnes compétentes et qualifiées, qui en outre ont parfois acquis une formation supplémentaire dans le cadre du pôle commercial, abandonnent leur poste pour des emplois plus lucratifs dans des sociétés de négoce ou des producteurs de logiciels. En revanche, dans les pays où les emplois bien rémunérés sont rares les pôles peuvent parfois trouver assez de candidats qualifiés.

Par conséquent, le personnel des pôles commerciaux les plus efficaces est très souvent composé de personnes pour lesquelles l'argent est moins important que la possibilité d'accomplir des tâches intéressantes, d'acquérir constamment de nouvelles compétences et connaissances, de relever des défis et d'assumer des responsabilités. Comme les incitations ne sont généralement pas d'ordre financier, il importe d'en tenir compte durant le processus de sélection et, peut être, de donner la préférence à des personnes qui sont motivées et curieuses, plutôt qu'à d'autres qui pourraient avoir un curriculum vitae impressionnant mais une personnalité qui serait mal adaptée à l'atmosphère particulière du travail dans les pôles commerciaux.

Une promotion efficace

Une autre condition essentielle de la réussite d'un pôle commercial, mais qui est souvent négligée, est la promotion. Cela est reconnu par les pôles eux-mêmes qui font souvent appel à une aide ou demandent des formations dans ce domaine. Par exemple, dans leur réponse au questionnaire sur les besoins de formation qui leur ont été distribué avant la sixième Assemblée mondiale (Genève, novembre 2000), les pôles commerciaux ont dit que leur priorité était la formation à la promotion; la formation pour la mise au point de leurs services venait au deuxième rang. Cela montre qu'ils ont manifestement compris qu'il ne suffit pas d'offrir des services de qualité et répondant à la demande et qu'il faut aussi les faire connaître aux clients éventuels. Sans ce travail de promotion, les services seront sous-utilisés et les ressources consacrées à leur mise au point auront été gaspillées.

Il faut faire de la promotion non seulement lors du lancement du pôle commercial, mais aussi par la suite, en permanence, et dans le cadre de l'activité quotidienne du pôle. La stratégie de promotion doit être agressive, bien planifiée et adaptée à chaque groupe cible, qu'il s'agisse de la direction de l'institution d'accueil, qui doit être convaincue de la valeur ajoutée par le pôle, du gouvernement qui est appelé à appuyer le pôle, des partenaires dont le pôle a besoin pour offrir une gamme de services plus complète, ou enfin des clients qui doivent en définitive employer et payer ces services.

Les moyens de promotion envisageables sont le mailing, la présentation d'exposés lors de séminaires et réunions, la participation à des foires et expositions commerciales, la presse (la couverture éditoriale a beaucoup plus d'effet que la publicité payante), l'audiovisuel et le

bouche à oreille. Les pôles commerciaux ont aussi intérêt à employer une image cohérente et une marque uniforme dans tous leurs documents de promotion et sur leur correspondance.

La promotion du pôle commercial d'Ankara (Turquie)

Campagne de promotion dans les milieux d'affaires

- Pour le lancement de ses services, en 1999, le pôle commercial d'Ankara (Turquie) a organisé une conférence de presse du Ministre responsable du commerce extérieur. Cette conférence a appelé l'attention des médias sur le Programme et des articles sur les services offerts par le pôle ont été publiés dans des quotidiens et les périodiques à caractère économique les plus diffusés du pays.
- Une brochure en turc a été rédigée pour informer les milieux d'affaires sur les services offerts par le pôle commercial. Afin d'attirer l'intérêt d'entreprises qui ne possèdent pas de raccordement à l'Internet, le pôle a inséré dans la brochure un formulaire que ces entreprises peuvent employer pour décrire leurs offres et demandes, et qu'il a ensuite transmis au Système ETO.
- Un autre moyen de promotion a consisté à organiser des stages et séminaires pour les entreprises turques exportatrices.
- Un mailing direct aux entreprises turques a aussi permis de sensibiliser les milieux d'affaires et a incité près de 3 500 entreprises à s'inscrire et à transmettre leur profil au réseau GTPNet. La Turquie est ainsi devenue un des premiers pays à fournir des informations pour le site GTPNet.

Promotion auprès de l'institution d'accueil et des pouvoirs publics

Le pôle commercial d'Ankara a compris la nécessité d'obtenir l'appui de l'institution d'accueil et celle des pouvoirs publics en général pour pouvoir travailler efficacement et offrir un maximum d'avantages aux entreprises turques. Il a donc fait plusieurs exposés sur le Programme et son utilité pour les exportateurs à l'intention des dirigeants de l'institution d'accueil. Il a aussi fait un exposé destiné aux députés pour appeler leur attention et mobiliser leur soutien.

Il est évident que l'emploi de certains circuits de promotion est coûteux en temps ou en argent et que les moyens des pôles commerciaux sont limités, en particulier pour la publicité payante. Il peut donc valoir la peine d'exploiter au maximum les relations publiques, c'est-à-dire la communication et de bonnes relations avec la presse et les associations professionnelles dont les membres pourraient devenir clients des pôles commerciaux.

Les relations publiques au pôle commercial de Madrid (Espagne)

Le pôle commercial de Madrid a des relations directes avec des journalistes spécialisés dans les questions économiques et commerciales; il leur distribue des communiqués de presse et a régulièrement des entretiens téléphoniques ou directs avec eux. Par ailleurs, des représentants rendent visite aux responsables de la communication des chambres de commerce, des organismes d'appui aux PME, etc. pour leur faire connaître les services offerts par le pôle. C'est une méthode de promotion assez économique et efficace. Toutefois, il ne faut pas oublier que les journalistes n'écriront sur les pôles commerciaux que s'ils jugent que cela peut intéresser leur audience. Enfin, il faut entretenir régulièrement les relations avec la presse.

La promotion ne doit pas seulement viser à attirer des clients mais aussi à les fidéliser, notamment parce qu'il est moins coûteux de conserver une clientèle existante que d'en acquérir une nouvelle. De plus, le fait d'avoir une clientèle fidèle permet au pôle de mieux planifier ses activités. D'après les données figurant dans les rapports annuels 2001 des pôles commerciaux (le taux de réponse à cette question a été de 69 %), plus de la moitié (53 %) des clients sont des clients réguliers. Douze % des pôles qui ont répondu n'avaient que des clients réguliers tandis que 8 % ne travaillent qu'avec des clients occasionnels.

Dans le cas des clients réguliers, de nombreux pôles emploient un système d'abonnement qui permet aux clients d'utiliser un ensemble de services en échange d'une cotisation annuelle, sans avoir à passer un contrat chaque fois qu'ils ont besoin d'un service.

Le système d'abonnement du pôle commercial de Shanghai (Chine)

Le pôle commercial de Shanghai fonctionne par abonnement. Ses clients peuvent donc accéder à ses services Internet (Système ETO, annuaires d'entreprises nationales et internationales, base de données sur les réglementations commerciales), être abonnés à un bulletin mensuel intitulé "Analyses et références économiques", promouvoir leurs produits sur l'Internet au moyen de pages web personnalisées et participer à des séminaires sur différents thèmes commerciaux. Il compte actuellement 400 entreprises abonnées.

Fidélisation de la clientèle du pôle commercial de Bakou (Azerbaïdjan)

Pour créer la confiance et fidéliser ses clients, le pôle commercial de Bakou (Azerbaïdjan) offre parfois des services additionnels gratuits à ses clients de longue date. Ces services sont par exemple des services de secrétariat, la production et la distribution de documents, un accès Internet ou des services d'impression.

En même temps, s'ils souhaitent se développer, proposer plus de services utiles aux entreprises et améliorer leurs résultats financiers, les pôles commerciaux doivent prospecter de nouveaux clients. Nous décrirons dans les paragraphes suivants quelques méthodes qui peuvent être employées à cet effet.

La prospection de nouveaux clients au pôle commercial de Bakou (Azerbaïdjan)

Ce pôle travaille systématiquement avec ses clients existants mais a aussi une stratégie de prospection. Il emploie à cet effet deux méthodes. La première est le télémarketing, c'est-à-dire que tous les membres du personnel sont invités à employer leurs temps morts au travail pour téléphoner à des clients potentiels. Les entreprises prospectées sont choisies à partir d'une base de données sur les entreprises et l'on donne la priorité à ceux qui ont une position solide sur le marché. Par ailleurs, on démarche aussi de nouvelles entreprises prometteuses. Quelque 15 % des entreprises sollicitées deviennent des clients. La deuxième méthode est celle des journées porte ouverte, auxquelles sont invités tant les clients existants que des membres de différents groupes cibles. En général, ces journées se traduisent par une augmentation du chiffre d'affaires dans les trois mois qui suivent.

Chapitre 5 : Vers un meilleur autofinancement des pôles commerciaux

Les pôles commerciaux ont pour mission d'offrir des services qui faciliteront la participation des PME au commerce international et au commerce électronique. Ces services ont naturellement un coût. Les sources de financement pour la création et l'exploitation d'un pôle commercial peuvent être les suivantes:

- Subventions de l'État, qui considère les services du pôle commercial comme un élément de sa politique d'appui aux PME ou de promotion de l'exportation;
- Contribution de l'institution d'accueil qui considère que le pôle commercial complète ses propres services;
- Ventes des prestations.

La plupart des pôles commerciaux combinent ces différentes formes de financement. Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, les 41 % des pôles qui font payer leurs prestations couvraient ainsi en moyenne 38 % de leurs coûts en 2001. Cela signifie que les autres 62 % doivent être couverts par d'autres ressources, telles que les subventions de l'État, une contribution de l'institution d'accueil ou, dans des cas exceptionnels, des dons internationaux. Il est souhaitable de diversifier les sources de financement.

Le pourcentage de contribution des subventions publiques ou des apports de l'institution d'accueil aux budgets des pôles commerciaux dépend dans une certaine mesure de l'environnement dans lequel le pôle opère. Par exemple, les pôles qui appartiennent au secteur public offrent plus souvent leurs services gratuitement que les pôles du secteur privé qui ont parfois des impératifs financiers. En fait, 62 % des pôles commerciaux qui ont indiqué dans leur rapport annuel 2001 qu'ils ne faisaient pas payer leurs services étaient des institutions publiques, alors que seuls 18 % des pôles privés et 20 % des pôles mixtes offraient leurs services gratuitement. De même, les pôles hébergés par une institution peuvent être subventionnés par d'autres services offerts par l'institution, si bien qu'il est moins urgent pour eux de faire payer leurs prestations. D'après la même source, 79 % des pôles commerciaux qui offrent leurs services gratuitement sont hébergés par une institution préexistante.

Gratuité des services pendant une période limitée dans des cas particuliers : le pôle commercial de Bahía Blanca (Argentine)

Ce pôle, inauguré en décembre 2001, est hébergé et financé par l'administration de la zone franche locale, qui est une organisation mixte. Ses clients sont principalement des PME et des microentreprises du secteur informel, qui ont très peu d'expérience du commerce international et n'ont pas accès au crédit bancaire. En raison de la récession de l'économie argentine, beaucoup de ces entreprises ont cherché à exporter. Le pôle commercial joue un rôle d'incubateur en aidant les entreprises à passer du stade de la prospection à celui de l'exportation. Comme il n'a pas besoin de faire payer ses services pour assurer sa survie, que les clients qui ont le plus besoin de ses services ne peuvent pas les payer, et qu'il faut promouvoir les exportations de la région, le pôle a décidé d'offrir ses services gratuitement à tous les intéressés pendant la première année de son activité. Toutefois, il devrait commencer à les faire payer à partir de 2003.

Quoi qu'il en soit, la prestation payante a gagné du terrain ces dernières années, tant parmi les pôles qui faisaient déjà payer leurs services que parmi ceux qui les offrent encore gratuitement. Dans un certain nombre de pôles commerciaux, le produit de la vente des prestations est une source de recettes de plus en plus importante. En outre, de nombreux pôles qui jusqu'à présent offraient leurs services gratuitement envisagent sérieusement de faire payer au moins une partie d'entre eux, en particulier lorsqu'ils doivent acquérir des renseignements.

La question de l'autofinancement fait aussi partie des attentes des pôles commerciaux à l'égard de la FMPC. La FMPC devrait aider les pôles à offrir des prestations payantes en leur fournissant de nouveaux services à valeur ajoutée mis au point en coopération avec des partenaires stratégiques, que la CNUCED ne pouvait pas fournir en raison des contraintes juridiques liées à son statut d'organisme des Nations Unies. Les recettes ainsi obtenues seront partagées avec les pôles commerciaux qui ont contribué à les générer.

Modèles de rémunération des services fournis par la FMPC¹⁰

Redevances d'information hors ligne. La FMPC percevrait de telles redevances lorsqu'un client achète un service offert par un partenaire par son intermédiaire.

Redevances d'information en ligne. Ces redevances seraient perçues lorsqu'un utilisateur du site de la FMPC visite un site parrainé par le partenaire ou achète un article affiché sur le site du partenaire. On peut envisager deux formes de paiement: a) le paiement au clic, perçu chaque fois qu'un utilisateur du site visite le site du partenaire, et b) le paiement à la transaction, perçu chaque fois que l'utilisateur du site achète un article affiché sur le site du partenaire.

Redevances de transaction, perçues pour toute opération commerciale conclue par l'intermédiaire du site de la FMPC. Ces redevances pourraient être perçues dans le cadre de l'exploitation d'une plate-forme de commerce électronique.

Redevances de licence, perçues des utilisateurs de services ou produits mises au point par une autre entreprise.

Abonnements, pouvant être souscrits par les acheteurs ou les vendeurs ou par les deux. La FMPC pourrait proposer ses services sur la base de l'utilisation ou les grouper en diverses offres (offres de base ou offres haut de gamme) dont les utilisateurs paieraient un abonnement.

Publicité hors ligne, c'est-à-dire les redevances perçues pour la promotion et la communication de l'image d'un partenaire par la FMPC. Ces redevances s'appliqueraient aussi au marketing direct, c'est-à-dire à l'envoi de messages de promotion aux clients de la FMPC (mailing, brochures).

Publicité en ligne, c'est-à-dire les redevances perçues en échange de l'utilisation de l'espace publicitaire du site de la FMPC pour la promotion des produits et services d'une entreprise. On peut envisager différentes formules: a) des bandeaux publicitaires affichés en bonne vue sur le site du pôle commercial ou de la FMPC; b) le parrainage: un partenaire peut parrainer une manifestation organisée par la FMPC (par exemple un stage de formation ou un séminaire sur le commerce international) ou une partie du contenu du site; c) l'affichage de produits: offre d'un placement prioritaire parmi un groupe de produits similaires; d) les vitrines: offrir la possibilité d'acheter les produits pour lesquels une publicité est faite directement depuis le site, ou affichage d'un lien vers le site de vente de l'annonceur; et e) fourniture de contenus, c'est-à-dire offre à d'autres entreprises qui souhaitent démarcher les clients de la FMPC de la possibilité de fournir leur propre contenu pour affichage sur le site cette dernière.

Le fait que l'autofinancement est une des grandes préoccupations des pôles commerciaux ressort du taux de réponses relativement élevé¹¹ au questionnaire sur la vente des services qui a

¹⁰ D'après "Strategic Business Development Plan", Fédération mondiale des pôles commerciaux, Genève, septembre 2001, pages 38 à 40.

¹¹ Le questionnaire a été distribué à tous les pôles commerciaux, qu'ils soient au stade de l'étude de la faisabilité, de l'établissement ou au stade opérationnel, et qu'ils vendent leurs services ou les offrent gratuitement, car on voulait aussi comprendre les raisons pour lesquelles certains pôles offraient leurs services gratuitement et quelles étaient leurs intentions futures à cet égard. Les pôles qui ont indiqué dans leur rapport 2001 qu'ils faisaient payer au moins une partie de leurs services ont été approchés séparément. Au total, on a reçu 20 réponses de pôles enregistrés et plus ou moins opérationnels – 7 en Amérique, 6 en Europe, 4 dans la région Asie/Pacifique, 2 en Afrique et 1 dans les pays arabes. Les pôles commerciaux qui ont répondu sont les suivants: Bahía Blanca (Argentine); Mendoza (Argentine); Bakou (Azerbaïdjan); Santa Cruz (Bolivie); Sofia (Bulgarie); Beijing (Chine); Cali (Colombie); La Havane (Cuba); Pôle commercial international du Caire (Égypte); San Salvador (El Salvador); New Delhi (Inde); Raguse (Italie); Nairobi (Kenya); Chisinau (Moldova); Katmandou (Népal); Moscou (Fédération de Russie); Slovaquie; Johannesburg (Afrique du Sud); Rivera (Uruguay); et Tachkent (Ouzbékistan). Quinze de ces pôles faisaient payer leurs services et cinq envisageaient de le faire.

été distribué dans le cadre d'une enquête récemment lancée à l'initiative du CCI, de la CNUCED et de la FMPC. L'objectif de cette enquête était de recueillir et d'analyser des données sur la situation des pôles commerciaux dans ce domaine et de formuler des recommandations au sujet des pratiques optimales, qui pourront être utiles aux autres pôles. A cet effet, les auteurs des communications les plus utiles seront invités à une réunion de groupe d'experts que la CCI va organiser à Genève en octobre 2002. Les réponses au questionnaire ont aussi été employées pour la rédaction du présent chapitre.

5.1 La vente des services offerts par les pôles commerciaux – attentes et résultats

Le fait que les pôles commerciaux souhaitent de plus en plus faire payer leurs services est dû à l'influence de plusieurs facteurs internes et externes et aux attentes qui en découlent.

Autofinancement des pôles commerciaux

Tous les pôles commerciaux qui ont répondu au questionnaire relatif à la vente de leurs services ont indiqué qu'une des raisons pour lesquelles ils faisaient ou envisageaient de faire payer leurs services, et très souvent la raison principale, était la nécessité de s'autofinancer en partie.

Cela peut s'expliquer par le fait que les autres financements se raréfient. En particulier, les budgets publics ont été serrés ces dernières années, si bien que le financement public des services d'appui commercial a diminué et que des pressions sont exercées dans le sens d'un recouvrement au moins partiel des coûts. Dans le cas des pôles commerciaux exploités privés ou mixtes, l'intensification de la concurrence fait qu'il est plus difficile d'attirer des clients et entraîne une baisse des prix. En outre, il est de plus en plus coûteux de fournir un service compétitif, notamment parce qu'il peut être nécessaire d'acheter des informations et que le personnel doit consacrer du temps aux différentes tâches.

La nécessité d'un autofinancement – les exemples de l'Azerbaïdjan et du Kenya

Le pôle commercial de Bakou (Azerbaïdjan) est hébergé par une agence de promotion des PME créée dans le cadre d'un projet TACIS de l'Union européenne. En 1996, lorsque le financement du projet a été arrêté, le pôle a été obligé de faire payer ses prestations. Actuellement, la vente des prestations couvre 89 % des frais et le pôle réussit même à dégager un léger excédant qu'il réinvestit pour mettre au point de nouveaux services.

Le pôle commercial de Nairobi (Kenya), est hébergé par la Chambre nationale de commerce et d'industrie. C'est une organisation qui fonctionne sur abonnement et perçoit des cotisations annuelles. Toutefois, en raison de la hausse des prix de revient, elle a dû commencer à faire payer la plupart de ses services au début des années 90.

Les pôles commerciaux qui ont participé à l'enquête indiquent généralement que la rémunération de leurs prestations les a aidé à renforcer leur autofinancement et leur indépendance. Cinq des 15 pôles qui vendent leurs prestations couvrent ainsi tous leurs frais et trois autres sont prêts d'atteindre cet objectif, le taux de recouvrement étant de 70 à 90 % des frais. Deux pôles qui n'ont commencé à fonctionner qu'en 2002 ont déjà atteint un taux d'autofinancement de 25 à 28 % après quelques mois.

Toutefois, en ce qui concerne ces données, il convient de souligner deux faits importants. Premièrement, le taux d'autofinancement des services d'information commerciale est généralement moins élevé que celui d'autres services offerts par les pôles qui ont été étudiés. Deuxièmement, plusieurs des pôles qui ont répondu ont souligné que les services d'information commerciale ne pouvaient pas s'autofinancer et ont recommandé de les compléter par d'autres services à valeur ajoutée.

Amélioration de la qualité des services

Le fait de faire payer les services a souvent un effet positif sur leur qualité. Cela a été constaté par près de trois quarts des pôles qui ont répondu à l'enquête et en particulier par ceux qui faisaient déjà payer. Premièrement, seuls des services de bonne qualité, compétitifs et répondant aux besoins des clients peuvent être vendus. Les fournisseurs sont donc obligés de tenir davantage compte du client dans la conception et la fourniture de leurs prestations. Plusieurs pôles commerciaux ont dit que l'interaction avec les clients payants leur a permis d'améliorer leurs services ou d'en mettre au point de nouveaux qui tiennent compte de l'évolution des besoins. Elle permet aussi d'approfondir la relation avec la clientèle et de comprendre les problèmes des entreprises, et par conséquent de leur offrir un meilleur service à l'avenir. En outre, le personnel doit prêter plus d'attention à la présentation du service.

On peut observer une corrélation entre le niveau des redevances et la qualité des services dans tous les pôles commerciaux, qu'ils soient privés ou publics, et l'esprit d'entreprise et la volonté d'accroître l'efficacité des services publics se développent.

"Un fournisseur d'information commerciale ne doit pas se contenter de vendre les renseignements et les services dont il dispose; il doit mettre au point et offrir ce que les clients demandent".

Pôle commercial de Tachkent (Ouzbékistan)

Conception des services en réponse à la demande au pôle commercial de Beijing (Chine)

Pour attirer des clients et avoir une offre compétitive, le pôle commercial a reconfiguré ses services afin de mieux les adapter aux besoins des utilisateurs locaux. Chaque client peut composer son propre menu à partir des services offerts. L'information est distribuée par le moyen choisi par le client – en ligne, courrier électronique, publication périodique ou quotidien, CD-ROM ou SMS. Les renseignements d'origine étrangère sont classés, traités et traduits en chinois et des informations locales destinées aux marchés étrangers sont adaptées aux besoins de ces marchés, et notamment traduits en anglais. Le pôle a mis au point de nouveaux services à valeur ajoutée sur la base du Système ETO, tels que la vérification des offres et des demandes, l'alerte signalant au client les propositions qui peuvent l'intéresser (parmi un choix de 25 secteurs), etc. On trouvera à la section 4.2 du présent rapport une description plus détaillée des services ETO offerts par le pôle commercial de Beijing.

Plusieurs des pôles qui ont répondu à l'enquête ont indiqué que les recettes générées par la vente de services leur ont permis d'investir pour améliorer leurs services ou en mettre au point de nouveaux, pour acquérir des outils techniques et des sources d'information et pour former leur personnel. Cela leur a ensuite permis d'offrir des services à plus forte valeur ajoutée. Certains sont allés jusqu'à affirmer que l'amélioration de la qualité des services résultant du fait que ceux-ci sont désormais payants leur a permis de soutenir une concurrence de plus en plus intense et de survivre ou même de se développer.

Presque tous les pôles commerciaux qui ont participé à l'enquête ont souligné la nécessité d'offrir des services de qualité. Comme il est presque impossible pour un pôle commercial de couvrir l'ensemble du marché, il est préférable qu'il se concentre sur une gamme de produits et de services pour lesquels il dispose d'un avantage comparatif manifeste. Le moyen le plus économique d'offrir une gamme de services répondant à la demande des clients des pôles commerciaux est de compléter l'information et les ressources dont le pôle dispose par des alliances avec des fournisseurs externes.

Le fait que les services des pôles commerciaux intéressent des clients disposés à payer aurait dans certains cas renforcé la confiance et la motivation du personnel, qui se sent fier de contribuer au financement du pôle. Il est même parfois possible de verser des primes aux membres du personnel les plus méritants.

Perception de l'amélioration de la qualité des services par les clients

La plupart des pôles commerciaux qui ont répondu à l'enquête ont dit que les clients étaient réticents à payer leurs services. Cela pourrait être dû à des habitudes qui tendent à faire sous-estimer la valeur de l'information commerciale, à l'attente que ce genre de services soit gratuit, en particulier si le pôle commercial est une institution du secteur public ou si le client paye déjà un abonnement, ou au manque de moyens des clients. Très souvent tous ces facteurs interviennent simultanément. La réticence à payer serait plus fréquente chez les clients locaux, alors que les clients étrangers acceptent généralement de devoir acheter les prestations offertes par les pôles commerciaux.

En général, les clients sont plus disposés à payer pour obtenir des informations et des services qui leur est difficile de trouver ailleurs ou dont ils ont l'impression qu'ils les aident à prendre des décisions conduisant à un développement de leurs affaires. En d'autres termes, ils sont prêts à payer le service s'ils estiment que la dépense est justifiée. En pareil cas, ils sont mêmes susceptibles de s'adresser à nouveau au pôle commercial pour obtenir des renseignements et des services supplémentaires.

"Les entreprises disposées à payer les services offerts par le pôle commercial sont celles qui: a) considèrent que le service est efficace et b) ne peuvent pas obtenir l'équivalent toutes seules et jugent donc indispensable de s'adresser au pôle".

Pôle commercial de Rivera (Uruguay)

Il faut donc que les pôles commerciaux s'efforcent d'améliorer la qualité de leurs services de façon qu'il soit plus avantageux pour l'utilisateur de payer pour obtenir une information fiable et garantie que de rechercher cette information lui-même sur l'Internet ou de l'obtenir de sources dont la fiabilité est douteuse.

L'attitude des clients face à l'idée de payer les services – le cas du pôle commercial de Beijing (Chine)

Le principal service payant du pôle commercial est le Système ETO. Avant 1999, le pôle transmettait les propositions reçues du réseau GTPNet aux utilisateurs finaux sans aucun traitement. Ce service était gratuit. Depuis, il a mis au point un service à valeur ajoutée consistant à traiter l'information, à la traduire et à la vérifier. Les utilisateurs jugent cette nouvelle prestation utile et rentable. Par exemple, recourir à un expert pour le traitement de l'information leur coûteraient au moins huit fois plus que ce que coûte l'achat d'une proposition traitée par le pôle commercial.

Le fait d'offrir un service gratuitement donne souvent aux clients l'impression que ce service est de qualité médiocre et n'est pas fiable. A contrario, si le client doit payer, il y a plus de chance qu'il jugera le service utile. Le fait de faire payer améliore donc l'image du pôle commercial et de ses services et renforce la crédibilité de l'information et des services fournis.

Plusieurs des pôles qui ont participé à l'enquête soutiennent qu'il est très difficile, voir impossible, de commencer à faire payer un service qui était

"Il n'est pas bon de fournir les services gratuitement car l'entrepreneur pensera qu'ils sont médiocres".

Pôle commercial de Cali (Colombie)

auparavant fourni gratuitement. Ils recommandent donc de faire payer dès le début ou tout au moins de dire clairement que la gratuité ne durera que pendant une période d'essai, après quoi le service deviendra payant. Si néanmoins l'on décide de commencer à faire payer un service auparavant gratuit, il est indispensable de commencer par l'améliorer sensiblement et de le présenter sous une nouvelle forme.

Une des conclusions générales que l'on peut tirer des questionnaires envoyés aux pôles commerciaux est que les clients, même s'ils sont en général réticents à l'idée de payer, sont

disposés à le faire pour obtenir des services de qualité et à forte valeur ajoutée. Un des pôles a dit que les clients n'étaient pas opposés à l'idée de payer une information validée, et a recommandé que les pôles garantissent toujours une validation professionnelle de l'information dans le cadre de la prestation payante. Un autre pôle a signalé que certaines entreprises demandaient des renseignements plus complexes et coûteux. La rémunération des prestations peut donc être avantageuse tant pour le pôle commercial (amélioration de la qualité des services et de l'autofinancement) que pour le client (amélioration de l'appui à l'entreprise). Comme l'a dit le pôle de Raguse (Italie), c'est une situation où chacun est gagnant, le client et le fournisseur de services travaillant en équipe.

Il se peut aussi que si les services sont fournis gratuitement, les clients aient l'impression qu'ils peuvent les utiliser de façon illimitée. Cela impose aux pôles commerciaux un fardeau supplémentaire car ils doivent répondre à des demandes d'information qui sont mal formulées et peut même entraîner un abus des services gratuits. Le fait de faire payer les prestations pourrait aider à détourner ce genre de clients car il est peut probable qu'ils continueraient d'adresser des demandes d'information

"Si l'on fait payer un service, on dissuade ceux qui ont un vague souhait d'exporter mais n'ont ni les capacités nécessaires ni l'intention réelle de le faire, ainsi que les entreprises qui ont une boulimie d'information et sont prêtes à consulter tout ce qui est gratuit, les personnes qui cherchent tout simplement à renforcer leur propre CV et celles qui ont tendance à abuser de tout ce qui est gratuit".

Pôle commercial de Bahía Blanca (Argentine)

futiles s'ils devaient les payer. Les clients payants ne s'adressent au pôle commercial que lorsqu'ils ont une demande précise, afin d'éviter de verser des redevances inutiles, et le pôle commercial peut donc se concentrer sur les clients sérieux qui ont vraiment besoin d'une aide. Plusieurs des pôles qui ont répondu à l'enquête ont signalé que le fait de faire payer leurs prestations les avaient aidé à sélectionner leurs clients et à consolider leur clientèle.

5.2 Politique de prix

La plupart des pôles commerciaux qui ont répondu à l'enquête ont souligné que leur principal principe de tarification était la flexibilité. En conséquence, 16 d'entre eux (sur 20) ont mis en place ou envisagent de mettre en place un barème différencié. Ils appliquent un tarif différent selon les catégories de services et de clients.

La majorité des pôles commerciaux offrent au moins certains services gratuitement. Il s'agit de services d'intérêt général, alors que les services spécialisés sont vendus. Les services gratuits sont souvent ceux qui n'entraînent pas de coûts additionnels pour le pôle, c'est-à-dire qu'il n'est pas nécessaire que des membres du personnel ou des consultants y consacrent du temps ou que le pôle achète des informations. Il s'agit notamment des renseignements sans valeur ajoutée, qui sont aussi disponibles sur le site du pôle, ou de services consultatifs préalables qui ne demandent que peu de temps au personnel. La raison pour laquelle les pôles offrent gratuitement un éventail limité de services est que, si le client est satisfait de leur qualité et de leur utilité, il y a des chances qu'il demande ensuite des services plus complexes, qui sont vendus. Les services gratuits sont donc un produit d'appel.

"Un des aspects positifs de l'offre de certains services gratuits est que, souvent, les besoins du client évoluent et il fait ensuite appel à des services payants".

Pôle commercial de Raguse (Italie)

Par ailleurs, les pôles commerciaux ont mis au point de nombreux systèmes pour différencier le prix selon la catégorie de clients. Dans plusieurs pôles, certains clients peuvent obtenir des services gratuits alors que les autres doivent payer. Les clients qui ont droit aux services gratuits sont généralement les organismes gouvernementaux, les ambassades, les organisations internationales, les universités ou les partenaires des pôles commerciaux. L'État peut souvent

obtenir les services gratuitement en partie grâce au fait que les pôles qui fournissent ces services sont hébergés par des organisations financées par des fonds publics.

Il peut aussi y avoir une différenciation du tarif appliqué pour les services payants selon le type de client. Les principaux critères de différenciation mentionnés par les pôles qui ont répondu à l'enquête sont les suivants: a) taille de l'entreprise; b) membres et non-membres; et c) clients nationaux et clients étrangers.

Traditionnellement, la cible du Programme relatif aux pôles commerciaux est le secteur des PME et des microentreprises, qui représente actuellement près de 90 % de la clientèle¹². Cela résulte d'une décision délibérée qui a été prise en raison du fait que le Programme doit jouer un rôle dans le développement et qu'on a considéré que les PME avaient particulièrement besoin d'aide. Cette décision visait aussi à différencier les pôles commerciaux des autres fournisseurs de services qui répondent aux besoins des grandes entreprises.

La tarification des services offerts par les pôles commerciaux est donc souvent adaptée à la spécificité de leurs clients et tient compte du fait que ceux-ci n'ont que des moyens limités. D'après les pôles qui ont répondu à l'enquête, le niveau global du prix de leurs services est généralement moins élevé que celui des concurrents et, par conséquent, ces services sont abordables même pour des petites entreprises. En outre, les pôles ont souvent indiqué qu'ils essayaient d'offrir des conditions de faveur aux petites entreprises ou aux nouveaux exportateurs, en tenant compte de leur situation financière. Certains pôles ont un barème spécial préférentiel pour les PME et l'un d'entre eux a indiqué qu'en principe il fournissait ses prestations aux PME gratuitement, tandis qu'il les faisait payer aux grandes entreprises.

Plusieurs pôles commerciaux ont mis en place un système d'abonnement, en particulier lorsqu'ils sont hébergés par une association telle qu'une Chambre de commerce ou que cela leur paraît un bon moyen de fidéliser leurs clients. Les souscripteurs reçoivent un ensemble de prestations gratuites, en échange d'une cotisation annuelle, et bénéficient très souvent d'un traitement préférentiel, tel que des rabais, pour les autres services.

Exemple de prestations offertes aux membres du pôle commercial en Chine

Le pôle commercial de Beijing (Chine) demande une cotisation pour l'emploi du Système ETO. Les membres peuvent choisir parmi quatre abonnements :

- Or (réception, consultation et affichage de propositions commerciales électroniques; réception de propositions vérifiées)
- Argent (réception, consultation et affichage de propositions commerciales électroniques)
- Bronze (réception et consultation des propositions)
- Ordinaire (consultation des propositions)

Le prix de l'abonnement est différent selon que le client est utilisateur final ou agent.

Les pôles commerciaux ont mis au point divers systèmes de tarification. Outre les ensembles de services fournis en échange d'une rémunération forfaitaire, que ce soit par abonnement ou non, ils ont un barème pour différents services isolés. Si le client commande plusieurs prestations en même temps, il peut parfois obtenir un prix spécial ou un rabais de quantité. Pour les services plus personnalisés, les prix sont calculés au cas par cas sur la base des coûts (heures de travail de consultants, achat d'information, etc.). Certains services, en particulier ceux qui sont liés à l'aide pour la conclusion de transactions internationales, sont rémunérés à la commission, le pourcentage variant selon le montant de la transaction.

¹² Trade Point Review 2000-2001, UNCTAD/SIDTE/Misc.44, p. 18.

Tarification en fonction de l'utilisateur en Fédération de Russie

Le pôle commercial national de Moscou (Russie) a adopté un barème flexible en partant du principe qu'il ne peut pas appliquer les mêmes conditions à tous ses clients. La demande est donc examinée individuellement avec chaque client, de façon à ce que le pôle et le client se mettent d'accord sur le prix et les modalités de paiement. Comme base de discussion, le pôle propose différents niveaux de services et barèmes. Le prix final dépend de facteurs tels que les délais de fourniture de services, le temps de travail nécessaire, la quantité d'informations et le degré de détail souhaités, la présentation, et les capacités financières du client. Il y a aussi un système de rabais variable en fonction de l'importance du contrat.

Les modalités de paiement les plus fréquentes sont le règlement au comptant (17 pôles sur 20 qui ont répondu), le transfert bancaire (15 pôles) et le chèque (11 pôles sur 20). Seuls quatre pôles offraient une possibilité de paiement par carte de crédit, deux employaient le paiement en ligne et un autre s'apprête à le faire bientôt. La plupart des pôles commerciaux n'accordent pas de délais de paiement. En général la facture doit être réglée au moment de la remise de la prestation. Certains pôles commerciaux demandent une avance ou un paiement anticipé intégral. Cela vaut aussi pour les cotisations des membres qui doivent être acquittées à l'avance.

Exemples de modalités de paiement en Colombie et en Azerbaïdjan

Le pôle commercial de Cali (Colombie) ne commence à travailler que lorsque le client présente un récépissé. Pour les demandes particulièrement complexes, il fait une première estimation du coût de la prestation et présente un devis, le client étant libre de l'accepter ou de renoncer aux services. Si pour une raison particulière le résultat ne répond pas aux attentes du client, le pôle offre de l'améliorer gratuitement ou de fournir un autre service en remplacement. Jusqu'à présent, aucun client n'a eu recours à cette possibilité. Les droits de participation à des séminaires et réunions d'affaires doivent être versés à l'avance.

Le pôle commercial de Bakou (Azerbaïdjan) demande aux clients de verser d'avance 50 % du montant de la prestation. Le solde doit être réglé à l'achèvement du travail, sous réserve que les demandes du client soient satisfaites. Dans des cas exceptionnels, le paiement intégral peut être fait après la remise de l'étude.

Chapitre 6 : L'avenir

L'année 2002, qui est la dernière année de mise en oeuvre de la stratégie du Programme relatif aux pôles commerciaux adoptée en 1999, a incontestablement été très productive. Les efforts concertés de la FMPC et de la CNUCED ont permis d'obtenir plusieurs résultats importants :

- Consolidation de l'équipe de gestion de la FMPC et mise en place des capacités nécessaires pour négocier avec des partenaires stratégiques et pour gérer d'autres aspects de ses activités. La FMPC dispose maintenant d'un mécanisme décisionnel qui lui permettra d'assumer la responsabilité de l'évolution future du Programme.
- Mise au point de services à valeur ajoutée pour les pôles commerciaux et leurs clients. Le niveau et la qualité des prestations fournis par la FMPC aux membres du réseau se sont considérablement améliorés depuis l'ouverture de son nouveau site. Le Système ETO, qui offre de nouvelles fonctionnalités, le service d'information commerciale reconfiguré, qui offre des renseignements sur le commerce, l'investissement et les questions fiscales dans quelque 80 pays et des renseignements sur une quinzaine de secteurs industriels et agricoles qui intéressent les exportateurs, et le service de validation des entreprises ont entraîné une amélioration sensible de la compétitivité des prestations offertes par la FMPC.
- Édification d'un solide réseau composé de 71 pôles commerciaux opérationnels dans 49 pays.
- Appui au Programme et manifestations d'intérêt. La CNUCED et la FMPC continuent de recevoir de nouvelles demandes de création de pôles commerciaux. Elles en ont reçu 14 depuis la parution de la précédente étude (octobre 2001).
- Crédibilisation du Programme. Les résultats de la coopération entre la CNUCED et la FMPC ont permis d'obtenir des financements pour des activités de coopération ou d'assistance technique de la Belgique, de la France, du Japon, de l'Espagne et de la Suisse, afin de renforcer les capacités de la FMPC. En outre, plusieurs gouvernements ont pris en charge les frais de participation aux réunions de la FMPC des membres du Comité directeur de leur pays. Outre la CNUCED, le CCI et la CEE/ONU ont apporté une aide aux pôles commerciaux et à la FMPC. Enfin, la FMPC a reçu des invitations, accompagnées d'engagements financiers, de la Jamaïque, du Liban et de la Thaïlande, qui souhaitent accueillir la prochaine Assemblée générale.

Conscients des difficultés qu'aurait la FMPC si elle devait immédiatement financer son propre secrétariat tout en répondant aux demandes de création et de renforcement de pôles commerciaux, et compte tenu des bons résultats obtenus jusqu'à présent, les États Membres de la CNUCED ont décidé, en septembre 2002, de reconduire le mandat de l'Organisation à l'appui de la FMPC et des pôles. Ce mandat sera réexaminé à la prochaine session (CNUCED XI), qui doit se tenir en 2004. Ainsi, une fois qu'elle aura repris la responsabilité du programme en novembre 2002, la FMPC pourra continuer d'obtenir une aide de la CNUCED dans certains domaines, à savoir des services d'appui pour son secrétariat et une aide pour le renforcement des capacités des pôles commerciaux.

La poursuite de l'aide de la CNUCED devrait assurer à la FMPC un financement durable de ses activités et de son secrétariat. Les défis à relever durant l'année à venir sont les suivants :

- Accroître le nombre de partenariats stratégiques pour la mise au point de nouveaux services susceptibles de rapporter des recettes et d'améliorer la viabilité des pôles et de la FMPC.
- Mettre en oeuvre ces services dans les différents pôles commerciaux de façon à les valoriser et à obtenir les résultats financiers souhaités. La FMPC devra convaincre les pôles d'offrir ces services et leur fournir une aide pour en faire la promotion parmi les

entreprises locales et pour assurer le suivi. Par conséquent, l'engagement des pôles sera une des conditions essentielles du succès de la FMPC dans les années à venir en ce qui concerne la génération de recettes grâce à des partenariats. La FMPC dépendra aussi de la coopération des pôles pour mettre au point elle-même de nouveaux services et pour alimenter son nouveau site web.

- Poursuite de la consolidation et de l'élargissement du réseau dans les pays, en particulier les pays développés, où la FMPC n'est pas encore présente. On espère que la nouvelle offre de prestations suscitera des candidatures compétentes pour la création de pôles commerciaux dans ces pays et permettra à la FMPC de renforcer son image de facilitateur de l'intégration des PME de tous les pays dans le commerce mondial.

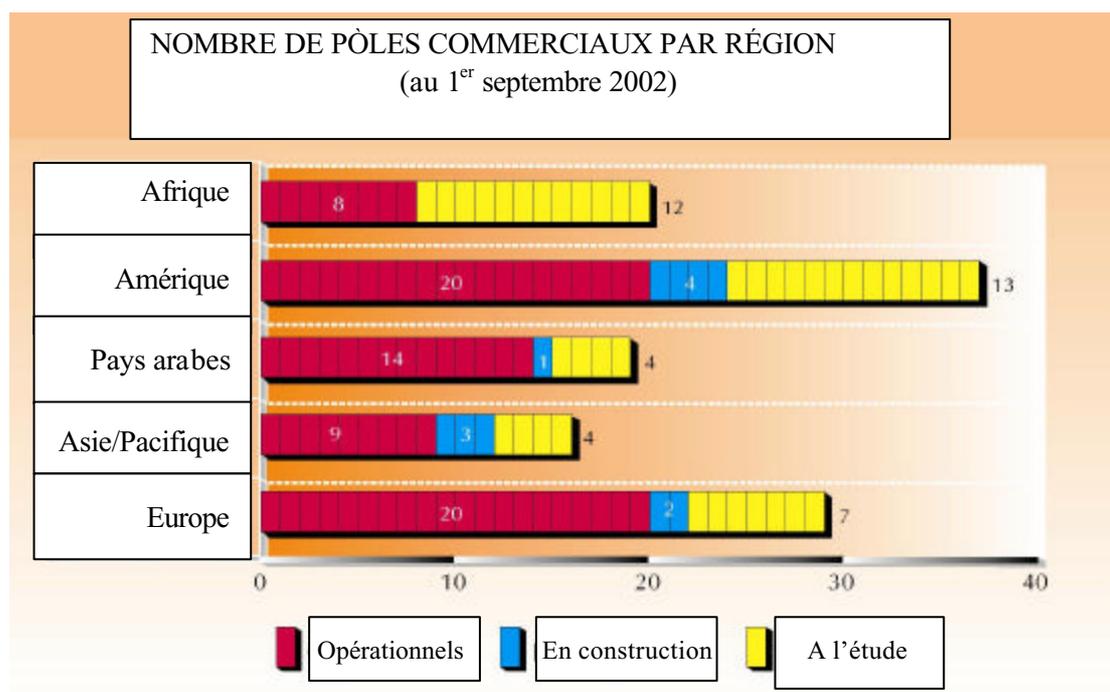
Les nouveaux services et leurs modalités de fourniture par les pôles commerciaux dans leur pays seront présentés à la troisième Assemblée générale de la FMPC, qui se tiendra à Beyrouth en novembre 2002. Après une première année qui a été consacrée à l'édification des fondations de la FMPC et une deuxième à l'ouverture de négociations avec d'éventuels partenaires et au lancement des premiers services à valeur ajoutée, la troisième année de la FMPC sera axée sur la fourniture de ces services et la viabilité financière.

Annexe : L'évolution des pôles commerciaux dans les différentes régions

Durant la dernière année de la mise en oeuvre de la stratégie de 1999 du Programme relatif aux pôles commerciaux, on a continué de chercher en priorité à consolider le réseau, à aider les pôles à devenir pleinement opérationnels et à promouvoir la coopération régionale entre les pôles.

Le nombre de pôles commerciaux opérationnels, appelé "membres actifs" dans les statuts de la FMPC, a continué d'augmenter, passant de 63 en septembre 2001 à 71 en septembre 2002, et représente aujourd'hui 59 % du nombre total des pôles (121). En outre, 40 projets de pôles sont à l'étude et 10 pôles sont en construction.

Sur le plan géographique, la région des Amériques reste au premier rang en ce qui concerne le nombre total de pôles commerciaux (37, dont 20 opérationnels, 4 en construction et 13 à l'étude). La deuxième région est l'Europe, qui compte au total 29 pôles commerciaux, mais autant de pôles opérationnels que la région des Amériques (20 pôles opérationnels, 2 en construction et 7 à l'étude). Les différences entre les autres régions sont minimales. Il y a 20 pôles en Afrique (8 opérationnels, 12 à l'étude), 19 dans les pays arabes (14 opérationnels, 1 en construction et 4 à l'étude) et 16 dans la région Asie/Pacifique (9, 3 et 4). Les États Membres ont continué de demander la création de nouveaux pôles commerciaux. Depuis septembre 2001, on a reçu 14 demandes à cet effet, 2 provenant des Amériques, 1 des pays arabes, 7 de la région Asie/Pacifique et 4 d'Europe.



Afrique

Par rapport à l'année dernière, le nombre de pôles commerciaux de l'Afrique subsaharienne et leur stade de développement n'ont guère varié. Au 1^{er} septembre 2002, il y avait 20 pôles commerciaux dans 18 pays de la région. Huit d'entre eux étaient pleinement opérationnels (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Éthiopie, Maurice, Sénégal, Afrique du Sud (Pretoria), Ouganda et Zambie) et 12 autres (1 en Angola, 1 au Bénin, 1 en Érythrée, 1 en Gambie, 1 au Ghana, 1 au Kenya, 1 au Mali et 1 au Mozambique, 2 en Afrique du Sud (le Cap et Johannesburg) et 1 en République Unie de Tanzanie et 1 au Zimbabwe) étaient encore à l'étude.

Malgré l'insuffisance des fonds disponibles pour la création de nouveaux pôles commerciaux ou le renforcement des pôles existants, la région Afrique a fait preuve de dynamisme. Les neuf pôles qui ont participé à la deuxième Assemblée générale de la FMPC, tenue à Genève en novembre 2001, ont organisé une réunion régionale pour formuler des recommandations concernant leur coopération. Les participants (Bénin, Burkina Faso, Éthiopie, Guinée-Bissau, Mozambique, Sénégal, Afrique du Sud, République Unie de Tanzanie et Zambie) ont pris les décisions suivantes: a) inciter les entreprises africaines à employer le réseau des pôles commerciaux pour leurs transactions; b) promouvoir la coopération bilatérale entre les pôles commerciaux; et c) inciter les pôles commerciaux à collaborer pour renforcer leurs capacités d'offrir des services aux PME. En outre, il convient d'échanger les bases de données et il faudrait que les pôles qui ont bien réussi fassent profiter de leur expérience les autres pôles de la région. Il a aussi été répété à cette réunion que le Forum régional (initiative concernant les pôles commerciaux africains lancée à Pretoria en août 2001 qui est décrite dans la précédente étude) était ouvert à tous les pôles commerciaux du continent et qu'il y avait aussi des possibilités de coopération sous-régionale. En matière de renforcement des capacités, les pôles ont souligné l'importance de la mobilisation de fonds pour la réalisation de projets et notamment la mise au point d'un portail web régional.

Ces recommandations ont été répétées à la réunion régionale des pôles commerciaux francophones d'Afrique de l'Ouest (Atelier régional pour les Trade Points Francophones de l'Afrique de l'Ouest) qui s'est tenue au Sénégal du 21 au 25 janvier 2002. Ont participé à cet atelier les pôles commerciaux du Bénin, du Burkina Faso, de la Côte d'Ivoire, du Mali et du Sénégal. Le Cameroun était également présent, avec deux représentants du Guichet Unique des Opérations du Commerce Extérieur (Gie). Cet atelier a été coorganisé et financé par le CCI et le pôle commercial de Dakar (Sénégal), avec l'appui de la CNUCED, de la FMPC, de l'Union économique et monétaire Ouest africaine (UEMOA) et de la Banque ouest-africaine de développement (BOAD).

Amériques

Malgré les difficultés économiques de nombreux pays, cette région est restée au premier rang l'année dernière, avec 37 pôles commerciaux dans 19 pays. Au 1^{er} septembre 2002, il y avait au total 20 pôles commerciaux opérationnels (4 en Argentine, 1 en Bolivie, 3 au Brésil, 1 au Costa Rica, 1 à Cuba, 1 en République dominicaine, 1 en El Salvador, 1 à la Jamaïque, 3 au Mexique, 1 aux Antilles néerlandaises, 2 aux États-Unis et 1 au Venezuela); quatre autres étaient en construction (1 au Canada, 1 aux États-Unis, 1 en Uruguay et 1 au Venezuela) et 13 étaient à l'étude (2 en Argentine, 1 en Bolivie, 3 au Brésil, 1 au Canada, 1 au Chili, 1 en Colombie, 1 en Haïti, 1 au Guatemala, 1 au Mexique et 1 à la Trinité-et-Tobago).

Durant cette période, la CNUCED a reçu deux nouvelles demandes de création de pôles commerciaux, émanant l'une de la Bolivie et l'autre du Mexique. Malgré l'insuffisance des ressources financières dont la CNUCED dispose pour promouvoir le Programme, le concept du pôle commercial intéresse d'autres pays, comme en témoignent les visites de représentants des organismes officiels responsables du commerce et de l'investissement de la région, à savoir le Centre de promotion de la Bolivie (CEPROBOL) à La Paz (Bolivie), et la Direction générale de la promotion des exportations et de l'investissement (PROPARAGUAY) à Asuncion (Paraguay), qui souhaitent accueillir un pôle commercial. On a reçu des manifestations d'intérêt du Guatemala (Guatemala) et du Venezuela (État de Lara).

Comme les années précédentes, la coopération régionale est restée dynamique. Ce dynamisme se manifeste notamment par le plan d'action du Forum interaméricain des pôles commerciaux, approuvé par le Comité directeur du Forum à Los Angeles en mai 2001. Dans ce plan, les pôles s'engagent sur les principes de la coopération et de la réciprocité. On trouvera dans les paragraphes ci-après des exemples de coopération.

Le pôle commercial de Saint Domingue (République dominicaine), parrainé par le Centre dominicain de promotion des exportations (CEDOPEX), a organisé, de concert avec l'Agence pour la promotion des exportations des Caraïbes, le CCI, la CNUCED et la FMPC, un atelier visant à promouvoir la coopération régionale pour l'échange d'information et le commerce électronique. Cet atelier s'est tenu du 5 au 8 mars 2002, avec la participation de représentants des pôles commerciaux d'Argentine, du Costa Rica, de Cuba, de la Colombie, d'El Salvador, d'Haïti, du Mexique, des Antilles néerlandaises, du Nicaragua et du Venezuela. Parmi les questions examinées figuraient notamment les outils élaborés par le CCI dans le domaine de l'information commerciale, les techniques de recherche d'information commerciale sur l'Internet, les sources d'information sur les marchés et de contacts commerciaux, les méthodes de diffusion et de vente de services d'information commerciale, les leçons tirées de l'expérience acquise dans la région en matière de systèmes d'information et les offres de coopération régionale. Il y a aussi eu un exposé des activités actuelles et des projets de la FMPC. Cet atelier a offert aux participants une excellente occasion d'échanger des données d'expérience et des sources d'information sur les marchés de différents pays de la région qui sont en train de mettre en œuvre des accords internationaux comme le Traité instituant la Communauté des Caraïbes (CARICOM) et l'Accord de libre-échange centreaméricain.

Du 13 au 15 septembre 2001, les pôles commerciaux de Maracaibo (Venezuela) et de Curaçao (Antilles néerlandaises) ont organisé un séminaire sur l'élimination des goulots d'étranglement dans le commerce entre ces deux pays. Ce séminaire s'est tenu à l'occasion de la réunion des entrepreneurs 2001 de la Chambre de commerce et d'industrie de Curaçao, au World Trade Center de Curaçao, qui avait sous-traité ses services d'information sur les entreprises et les investissements à la Chambre de commerce et d'industrie/pôle commercial de Curaçao. Trente deux représentants de l'État de Zulia (Venezuela) se sont rendus à Curaçao pour cette occasion. La délégation vénézuélienne représentait des entreprises de secteurs tels que ceux des textiles, des produits en acier inoxydables, des objets artisanaux, du pétrole et des produits alimentaires, et a rencontré des partenaires opérant dans les mêmes secteurs à Curaçao.

Le pôle commercial de Curaçao a des accords de coopération avec le pôle commercial de Saint Domingue (République dominicaine) et avec des organisations des Pays-Bas pour aider les entrepreneurs à trouver des possibilités d'exportation et d'investissement.

Le Forum interaméricain des pôles commerciaux a continué d'organiser ses réunions bihebdomadaires sur l'Internet. Ces réunions virtuelles, qui ont été lancées à l'initiative des pôles commerciaux de Détroit, Monterrey et Curaçao, emploient le site de la FMPC pour donner aux pôles commerciaux la possibilité de se rencontrer en ligne et d'échanger des points de vue et des informations. Selon les pôles participants, ces rencontres ont beaucoup contribué à renforcer la cohésion et la coopération des pôles de la région.

La neuvième Assemblée ordinaire du Forum interaméricain des pôles commerciaux, accueillie par le pôle commercial de San José (Costa Rica), s'est tenue les 9 et 10 septembre 2002. Elle a été axée sur la présentation et un examen du nouveau site de la FMPC et du Système ETO amélioré, ainsi que des moyens par lesquels la région pourrait participer au développement de ce nouveau portail. Tous les pôles participant à l'Assemblée ont adopté un plan d'action énonçant les mesures qu'ils s'engagent à prendre pour contribuer au développement de plusieurs services d'information commerciale par Internet que la FMPC a l'intention de lancer avec l'aide des pôles commerciaux. L'assemblée a aussi élu le nouveau Comité directeur du Forum.

**Le Comité directeur du Forum
interaméricain des pôles commerciaux**

Secrétaire général :
Marlène Li Salazar

Administrateurs :
Paul Hofmann
Jorge Nelson Ripa
Paul Comenencia

Administrateurs suppléants :
Juan Manuel Arias
Gloria Coste
Ben Hum

Pays arabes

Il y a de très nombreux pôles commerciaux dans la région des pays arabes. Quatorze des 19 pôles qui existent dans les 10 pays participants (soit 74 % du total) sont pleinement opérationnels. Cette proportion est la plus élevée de toutes les régions et cela est dû en grande partie au dynamisme du Programme en Égypte, pays qui possède 10 pôles commerciaux opérationnels. Un certain nombre de pôles sont hébergés par des organisations nationales de promotion des exportations réputées et offrent une large gamme de prestations à leurs clients. Outre l'Égypte, il y a des pôles opérationnels en Jordanie, au Liban, au Soudan et en Tunisie. Comme nous l'avons indiqué au chapitre 4, le pôle commercial de Tunis a créé un système de partenariat qui lui permet de desservir des clients dans huit régions du pays, et le gouvernement soudanais a récemment annoncé qu'il avait l'intention d'ouvrir de nouveaux pôles commerciaux dans 7 régions. Le pôle de Beyrouth (Liban), généreusement financé par l'État libanais, a proposé d'accueillir la troisième Assemblée générale de la FMPC en novembre 2002 et cette proposition a été acceptée.

Des pôles commerciaux sont en cours de création dans cinq autres pays ou territoires de la région. Celui de Riyad (Arabie Saoudite) est en construction, tandis que ceux d'Algérie, de Mauritanie, du Maroc et du Territoire palestinien en sont au stade des études de faisabilité. Le pôle de Casablanca (Maroc) sera très bientôt opérationnel et celui d'Alger a récemment réaffirmé qu'il le serait bientôt. Un plan a récemment été mis au point pour le pôle commercial de Ramallah (Territoire palestinien), et son installation dans l'institution d'accueil devrait commencer dès que la situation le permettra. L'Oman, qui avait déjà manifesté le souhait de créer un pôle commercial en 2000, a choisi une institution d'accueil et il est prévu d'envoyer dans ce pays plus tard dans l'année une mission consultative.

Les pôles commerciaux d'Égypte, sous la direction du pôle international du Caire, ont accueilli deux séminaires de renforcement des capacités des entreprises locales et des pôles commerciaux des pays arabes et des pays membres du COMESA (Marché commun de l'Afrique orientale et australe). Le premier, portant sur le thème du commerce électronique au service du développement des PME, a été organisé sur les auspices du Ministre de l'économie et du commerce extérieur et a accueilli une centaine de participants du secteur public et du secteur privé. Le deuxième, concernant le commerce électronique, était destiné aux pôles commerciaux des pays du COMESA et des pays arabes. Il a été organisé dans les locaux du pôle commercial du 6 octobre et y ont participé des représentants des pôles commerciaux d'Éthiopie, du Maroc, du Mozambique, du Territoire palestinien, du Sénégal, du Soudan, de la Tunisie, de l'Ouganda, de la République Unie de Tanzanie et de la Zambie, ainsi que de 8 pôles commerciaux égyptiens.

L'année dernière, les pôles commerciaux des pays arabes ont aussi pris une mesure importante pour renforcer la coopération régionale. Ils ont officiellement créé, le 3 décembre 2001, le Forum des pôles commerciaux arabes. Celui-ci compte actuellement 17 membres de 8 pays arabes.

Comité exécutif du Forum des pôles commerciaux arabes

Secrétaire général :

M. Aziz Bushra Habib, pôle commercial d'Assiout (Égypte)

Membres :

M. Farouk Al-Hadidi, pôle commercial d'Amman (Jordanie)

M^{me} Rafif Kobeissi Berro, pôle commercial de Beyrouth (Liban)

M. Elfatih Elzein Eltayeb, pôle commercial de Khartoum (Soudan)

M. Hédi Ben Romdhane, pôle commercial de Tunis (Tunisie)

Le Forum des pôles commerciaux arabes a adopté pour 2002 un ambitieux programme de travail, composé des éléments suivants :

- Organisation de deux réunions régionales, la première à l'occasion d'une importante manifestation commerciale tenue dans la région, et la deuxième à l'occasion de la prochaine Assemblée générale de la FMPC;
- Création d'un portail régional;
- Offre de stages de formation gratuits aux pôles commerciaux intéressés;
- Production de catalogues électroniques régionaux pour les entreprises des pays arabes, dont le premier portera sur l'agro-industrie;
- Recherche de donateurs pour le financement de projets liés aux pôles commerciaux de la région.

Asie et Pacifique

Au 1^{er} septembre 2002, il existait 16 pôles commerciaux dans 13 pays de la région. Neuf d'entre eux étaient opérationnels (1 en Australie, 2 en Chine, 1 en Inde, 1 en République islamique d'Iran, 1 en République de Corée, 1 aux Philippines, 1 en Thaïlande et 1 en Ouzbékistan), trois étaient en construction (Kirghizistan, Mongolie et Thaïlande), et quatre étaient à l'étude (2 au Népal, 1 au Pakistan et 1 au Sri Lanka).

Les pôles commerciaux opérationnels de la région sont appuyés par des institutions d'accueil solides et offrent un éventail de services compétitifs. L'année dernière, il y a eu des progrès considérables. Grâce aux efforts conjoints de la CNUCED et des pôles, les pôles de Cebu (Philippines) et de Tachkent (Ouzbékistan) sont devenus pleinement opérationnels, tandis que celui d'Oulan-Bator (Mongolie) devrait le devenir très bientôt. En outre, les pays de la région continuent d'être très intéressés par la création de nouveaux pôles commerciaux. Depuis la précédente étude, parue en octobre 2001, la CNUCED a reçu sept demandes officielles de gouvernements de la région (Bhoutan, Cambodge, Kirghizistan, Népal (2 pôles), Sri Lanka et Thaïlande) qui souhaitent la création de nouveaux pôles commerciaux. Il importe de souligner que quatre de ces demandes émanaient de PMA. En conséquence, la région Asie/Pacifique est de loin la première du monde pour ce qui est du nombre de créations de pôles commerciaux demandées l'année dernière. Tous les candidats, sauf les deux dont les demandes ne sont parvenues à la CNUCED que durant l'été 2002, ont déjà atteint le stade des études de faisabilité ou de la mise en œuvre.

La région Asie/Pacifique a aussi bénéficié d'une importante aide de la CNUCED pour le renforcement de ses capacités, grâce au financement offert par le gouvernement japonais (par l'intermédiaire du PNUD et de l'UNOPS) pour le projet intitulé "Réduction de la fracture numérique pour les PME dans le commerce international et le commerce électronique – renforcement des pôles commerciaux de la région Asie/Pacifique". Ce projet a été approuvé en novembre 2001 et il a suscité un large éventail d'activités à l'appui des pôles commerciaux de la région, dans les domaines du renforcement des capacités et de la coopération régionale.

Les activités de renforcement des capacités qui ont déjà eu lieu ou sont prévues sont les suivantes :

- Premier atelier de formation de la CNUCED pour les pôles commerciaux de la région Asie/Pacifique (Genève, 22-23 novembre 2001), en étroite coopération avec le CCI. Ont assisté à cet atelier 17 participants envoyés par neuf pôles commerciaux de la région Asie/Pacifique et des représentants de sept missions diplomatiques qui ont été formés aux possibilités offertes par le commerce électronique et à l'emploi des outils d'information commerciale. A la fin du stage, la CNUCED a produit un CD-ROM qui réunit les exposés faits par les experts invités, ainsi que des logiciels et des publications offertes par le CCI.

Ce CD-ROM sera employé pour formation du personnel local dans les pôles commerciaux de la région.

- Deuxième atelier de formation de la CNUCED pour les pôles commerciaux de la région Asie/Pacifique, qui doit être organisé à Chiangmai (Thaïlande) du 24 au 26 septembre 2002, en étroite coopération avec le pôle commercial de Chiangmai. Cet atelier offrira une formation au commerce électronique et à la gestion et à la promotion des pôles commerciaux. Après la fin du stage, des services consultatifs personnalisés et une formation pratique seront offerts aux directeurs des pôles commerciaux des PMA par la CNUCED et le pôle commercial de Chiangmai, le 27 septembre 2002.
- Atelier sur l'information commerciale organisé par le CCI, la CNUCED et le pôle commercial de Shanghai à Shanghai (Chine) du 23 au 26 avril 2002. Il a formé 20 cadres et agents de pôles commerciaux de sept pays de la région Asie/Pacifique, ainsi que deux observateurs du Viet Nam.

Ce projet a aussi permis de renforcer la coopération entre les pôles commerciaux de la région et de lui donner un cadre officiel. A cet effet, on a organisé plusieurs réunions des pôles de la région :

- La première réunion du Forum des pôles commerciaux de la région Asie/Pacifique (Genève, 16-19 novembre 2001) s'est tenue à l'occasion de la deuxième Assemblée générale de la FMPC. Durant cette réunion, le Forum a été officiellement créé le 16 novembre 2001 et son statut et son règlement intérieur ont été signés le 20 novembre 2001. Il compte actuellement 16 membres de 12 pays (Australie, Chine, Inde, République islamique d'Iran, Japon, République de Corée, Mongolie, Népal, Pakistan, Philippines, Sri Lanka et Thaïlande) et il est ouvert à tous les pôles de la région. Des plans d'action interrégionaux ont aussi été examinés et adoptés.

Comité exécutif du Forum des pôles commerciaux de la région Asie/Pacifique

Secrétaire général :

M. Zhang Zhi Wen, pôle commercial de Beijing (Chine)

Membres :

M. Nopphol Mongkolsoot, pôle commercial de Chiangmai (Thaïlande)

M^{me} Efren S Valiente, pôle commercial de Cebu (Philippines)

Membres du Comité de coopération du Forum :

M. Mahmoud Reza Etefaghian, pôle commercial de Téhéran,
(République islamique d'Iran)

M. Li Yue, pôle commercial de Shanghai (Chine)

La deuxième réunion du Forum des pôles commerciaux de la région Asie/Pacifique (Shanghai (Chine), 23-26 avril 2002) s'est tenue à l'occasion de l'atelier sur l'information commerciale. Les participants ont examiné à fond les modalités concrètes de la coopération régionale et adopté de nouveaux plans d'action. Les nouveaux cadres de coopération qui ont été suggérés sont notamment l'accord d'échanges entre les pôles Asie/Pacifique, en vertu duquel les pôles commerciaux intéressés pourraient conclure des accords bilatéraux. Ces accords prévoiraient la fourniture d'une assistance réciproque aux clients de chaque pôle lorsqu'ils se rendent dans le pays d'un autre pôle de la région. Le texte d'un mémorandum d'accord est en préparation.

*Europe*¹³

L'Europe est, avec l'Amérique, la région dans laquelle il y a le plus de pôles commerciaux opérationnels. C'est aussi la région dans laquelle il y a le plus de pays participants au Programme. Au 1^{er} septembre 2002, 29 pôles commerciaux étaient établis ou en cours d'établissement dans 20 pays. Vingt d'entre eux, c'est-à-dire deux tiers du total, étaient déjà opérationnels. Ils se trouvent dans les pays suivants: Azerbaïdjan, Belgique, Bulgarie, Grèce, Israël, Italie (2 pôles), Malte, Pologne, Moldova, Roumanie, Fédération de Russie (2), République slovaque, Slovénie, Espagne (3), Suisse et Turquie. Quatre d'entre eux sont devenus opérationnels l'année dernière. Ils sont souvent hébergés par des agences nationales de promotion du commerce extérieur, mais un certain nombre d'entre eux appartiennent au secteur privé. Cela offre à l'Europe une possibilité intéressante de tirer parti des avantages liés à ces deux types de statuts.

Neuf pôles commerciaux supplémentaires sont en gestation. Deux d'entre eux (Italie et Fédération de Russie) sont en construction et sept autres sont à l'étude (Biélorus, Belgique, France (2), Hongrie, Pologne et ex-République yougoslave de Macédoine). Le concept du pôle commercial continue de susciter beaucoup d'intérêt en Europe, comme en témoigne le fait que l'année dernière la CNUCED a reçu 4 nouvelles demandes (ce qui classe l'Europe au deuxième rang après l'Asie). Ces demandes émanaient tant de pays en transition (ex-République yougoslave de Macédoine et Fédération de Russie) que de pays d'Europe occidentale (Italie et Espagne).

Pour l'année à venir il y aura deux défis à relever: a) rendre opérationnel un nombre de pôles commerciaux aussi grand que possible; et b) élargir la FMPC à des pays qui n'en font pas encore partie, en particulier les pays d'Europe occidentale et les pays en transition les plus avancés. À cet égard on a obtenu des progrès assez satisfaisants, notamment pour ce qui est de la demande présentée par l'Italie en mars 2002 – le pôle est déjà en construction.

¹³ Aux fins du présent document, Israël est considéré comme faisant partie de la région Europe.

LE RÉSEAU MONDIAL DES PÔLES COMMERCIAUX

Au 1^{er} septembre 2002

