



**Conférence
des Nations Unies
sur le commerce
et le développement**

Distr.
GÉNÉRALE

TD/B/WP/204
24 juillet 2008

FRANÇAIS
Original: ANGLAIS

Conseil du commerce et du développement

**Groupe de travail du plan à moyen terme
et du budget-programme**

Cinquante et unième session
Genève, 1^{er}-5 septembre 2008
Point 6 a) de l'ordre du jour provisoire

**Évaluation des activités de coopération technique:
Rapport intérimaire sur les services consultatifs
de la CNUCED en matière d'investissement**

**Rapport intérimaire sur l'application des recommandations et observations
formulées dans l'évaluation des services consultatifs de la CNUCED
en matière d'investissement**

Note du secrétariat*

Résumé

Suite à l'évaluation approfondie des services consultatifs de la CNUCED en matière d'investissement (TD/B/WP/196), le secrétariat a établi la présente note, qui rend compte de l'application des recommandations figurant dans cette évaluation et la suite donnée aux conclusions concertées adoptées par le Groupe de travail (TD/B/WP/198/Rev.1).

Le secrétariat a passé en revue ses services consultatifs en matière d'investissement à la lumière des recommandations du rapport d'évaluation et des observations formulées par le Groupe de travail. Il a ensuite restructuré et réaménagé plusieurs activités et projets liés aux services consultatifs en matière d'investissement. Toutes les recommandations de l'évaluation ont été appliquées. Ce travail a permis de renforcer la pertinence, l'efficacité, la productivité et l'impact des services consultatifs en matière d'investissement.

* Le présent rapport a été soumis à la date indiquée plus haut en raison de retards survenus dans la procédure.

Introduction

1. À sa quarante-neuvième session, en septembre 2007, le Groupe de travail du plan à moyen terme et du budget-programme a examiné l'évaluation approfondie des services consultatifs de la CNUCED en matière d'investissement. Il a prié le secrétariat de lui rendre compte à sa cinquante et unième session des progrès de l'application des recommandations issues de cette évaluation. Dans la présente note, qui répond à cette demande, le secrétariat explique la suite donnée aux recommandations du rapport d'évaluation approfondie (TD/B/WP/196, par. 89 et 90), et aux conclusions concertées du Groupe de travail (TD/B/WP/198/Rev.1).

I. LES RECOMMANDATIONS ET LEUR MISE EN APPLICATION

Recommandation a): La CNUCED devrait entreprendre un examen complet de ses services consultatifs en matière d'investissement en vue de réaliser des synergies grâce à une approche intégrée des éléments de programme examinés (ainsi que d'autres éléments comme le Conseil consultatif pour l'investissement), en restructurant le service qui s'acquitte actuellement de ces fonctions, et en remaniant la conception de ces services en vue de constituer un ensemble *unique*, complet, holistique, cohérent et universel de services consultatifs en matière d'investissement qui mettent l'accent sur l'identification et l'application des meilleures pratiques. L'assistance pour la mise en œuvre des recommandations consécutives aux EPI devrait être la règle et non l'exception.

2. Conformément à cette recommandation, le secrétariat a entrepris l'examen complet de ses services consultatifs, organisant tout d'abord une journée d'étude à l'intention de tous les fonctionnaires concernés. Cet examen a débouché sur la restructuration du Service des politiques d'investissement et du renforcement des capacités – à compter du 1^{er} août 2007 – et la formulation d'une nouvelle vision d'ensemble, d'une nouvelle définition de la mission et de nouvelles stratégies opérationnelles. Le Service a pour ambition de s'affirmer en tant que centre d'excellence reconnu en matière d'investissement étranger direct (IED) au service du développement. Son objectif fondamental consiste, par ses services consultatifs, ses activités de formation et sa capacité de susciter le consensus, à rendre les pays en développement mieux à même de tirer parti de l'IED. Cette réorganisation est partie du principe d'une prestation «unifiée», répondant à une vision et à une stratégie communes, des divers services consultatifs en matière d'investissement. Des synergies seront obtenues grâce à une planification concertée, à des activités, des missions et des produits communs, ce qui permettra des évaluations globales. Cinq principaux produits et domaines d'activité ont été recensés et remaniés: les examens des politiques d'investissement (le processus EPI++, qui englobe désormais les livres bleus et les guides de l'investissement); les accords internationaux d'investissement (AII); la facilitation des investissements internationaux; les meilleures pratiques dans le domaine des politiques d'investissement; et la propriété intellectuelle et le développement. Parallèlement, le Conseil consultatif pour l'investissement continue d'offrir un cadre souple et informel aux discussions entre secteur public et secteur privé lorsque de nouveaux problèmes liés aux investissements et au développement sont constatés et que des initiatives concrètes sont engagées pour y répondre. Six mécanismes de gestion intégrés ont également été adoptés: plans d'activité regroupés, gestion financière centralisée, réunions régulières d'un groupe de planification stratégique et de coordination, révision et amélioration qualitative, en interne, des principaux produits et examen critique des principaux produits par un groupe de spécialistes de l'extérieur.

3. En application de cette recommandation, le secrétariat s'est employé à améliorer la procédure d'examen des politiques d'investissement (EPI) en sensibilisant la communauté des donateurs à la nécessité de verser les fonds dès le début du cycle, et en intégrant des mesures de suivi dans les projets de coopération technique en cours, en particulier le programme sur la bonne gouvernance en matière de promotion de l'investissement. C'est ainsi qu'une assistance immédiate a pu être apportée à la République dominicaine et au Rwanda en 2006. L'assistance en matière de suivi dont les pays ci-après ont continué de bénéficier est un autre bon exemple de la coordination renforcée entre la procédure EPI et les activités de suivi: Bénin (mise en place d'un système de suivi des investisseurs, formation consacrée aux services de «guichet unique», élaboration d'un guide de l'investissement); Ghana (mise en place d'un portail de l'investissement, révision des dispositions types du traité bilatéral d'investissement (TBI), élaboration d'un rapport de la mise en œuvre); Maroc (aide à la création d'un organisme de promotion des investissements, formation de diplomates à la promotion des investissements et examen des traités bilatéraux d'investissement en vigueur, élaboration d'un nouveau code et d'un nouveau guide des investissements et lancement d'un système de réglementation électronique); Rwanda (où le secrétariat appuie l'élaboration des décrets d'application du nouveau code des mines, la réalisation d'un portail de l'investissement et la mise en œuvre d'une nouvelle politique d'immigration faisant place au programme d'attraction des compétences élaboré par la CNUCED); Kenya (où l'assistance a concerné le renforcement et la structuration des activités de l'organisme de promotion des investissements); Zambie (où un atelier sur les services de suivi des investisseurs et les chartes clientèle sera organisé en 2008).

Recommandation b): Les services consultatifs de la CNUCED en matière d'investissement devraient être financés par des fonds d'affectation spéciale pluridonateurs et pluriannuels, avec un nombre accru de donateurs, y compris le Mécanisme d'intervention rapide (qui devrait être financé par d'autres donateurs et étendu à tous les services consultatifs examinés). La CNUCED devrait pouvoir puiser dans les ressources du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et il faudrait s'attacher à faire connaître toute la gamme des services de la CNUCED en matière d'investissement aux bureaux de coordination du PNUD dans le monde entier (particulièrement dans les pays pilotes de l'initiative Unité d'action des Nations Unies). La CNUCED devrait améliorer la diffusion et les méthodes de commercialisation de ses publications, de ses projets et de ses activités opérationnelles liées aux projets concernant les services consultatifs en matière d'investissement. Pour leur part, les pays bénéficiaires devraient s'employer plus activement à rechercher du financement, en étroite collaboration avec la CNUCED.

4. En 2007, en application de la décision 492 (LIV) adoptée par le Conseil du commerce et du développement à sa cinquante-quatrième session, la CNUCED a créé des fonds thématiques au sein de ses divisions et entre celles-ci. Ainsi, il a été créé un pôle des politiques et des traités d'investissement et de la facilitation des investissements qui servira de structure d'appui pour une gamme de services de coopération technique dans le domaine de l'investissement, allant d'analyses de la politique d'investissement et de l'application des recommandations qui en sont issues, à des activités de conseil et de formation en matière de promotion et de facilitation des investissements, sous l'angle notamment de la gouvernance, en passant par des services de formation et d'assistance dans le domaine des accords internationaux d'investissement.

5. Dans le même contexte, et s'appuyant sur le Mécanisme d'intervention rapide, le secrétariat a proposé de fusionner les projets consacrés à l'examen des politiques

d'investissement, aux guides d'investissement, aux accords internationaux d'investissement et à la facilitation des investissements pour en faire un programme pluridonateurs, pluriannuel et pluridimensionnel. Il permettra d'intervenir sur la base de critères transparents, par exemple la nécessité d'une intervention rapide, le rôle catalyseur des activités et le respect des délais d'exécution. Le secrétariat a également lancé les nouveaux projets «Assistance à la formulation des politiques d'investissement et renforcement des capacités humaines et institutionnelles dans le domaine du développement durable» et «Pratiques de référence» (projet global portant sur toute la gamme de ses services).

6. Dans le cadre de ses services consultatifs en matière d'investissement, le secrétariat continue de coopérer étroitement avec les bureaux de coordination du PNUD situés dans les pays bénéficiaires. Les activités de suivi de l'EPI du Maroc, menées avec le soutien financier du PNUD, en offrent un exemple récent. Une coopération étroite avec le PNUD et le soutien offert par celui-ci devraient également faciliter l'exécution des activités de suivi de l'EPI de la Mauritanie. La CNUCED poursuit aussi ses activités de suivi de l'EPI au Rwanda dans le cadre de l'initiative Unité d'action des Nations Unies. Le secrétariat s'est efforcé de mettre en rapport les EPI avec les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté et le Cadre intégré pour l'assistance technique liée au commerce pour les pays les moins avancés. C'est ainsi que les activités de suivi concernant le Livre bleu pour le Cambodge ont été menées dans le contexte du Cadre intégré.

7. En outre, dans le cadre de la proposition de participation de la CNUCED à l'initiative pilote «Unis dans l'action» et eu égard à sa longue expérience des pays concernés, la Division de l'investissement, de la technologie et du développement des entreprises a participé aux programmes de l'initiative Unité d'action des Nations Unies destinés à l'Albanie, au Cap-Vert, au Mozambique, à la République-Unie de Tanzanie, au Rwanda, à l'Uruguay et au Viet Nam.

8. Le secrétariat a continué d'améliorer la diffusion et la commercialisation de ses publications et de ses projets. En prévision de la douzième session de la Conférence et du Forum sur l'investissement dans le monde, le secrétariat a réalisé plusieurs brochures pour mieux informer de ses activités les responsables et les décideurs des pays en développement. On peut citer la brochure sur les politiques d'investissement et le renforcement des capacités, qui décrit les services à fort contenu intellectuel de la CNUCED qui visent à améliorer le climat des investissements et à renforcer les moyens humains et institutionnels dont disposent les pays pour attirer les investissements et en tirer parti, et donne des exemples précis de l'effet de ces services dans plus de 150 pays en développement. Les brochures consacrées aux EPI et aux AII ont été mises à jour. Ces documents, de même que les publications d'information sur l'investissement les plus récentes de la CNUCED, ont été largement diffusés à l'occasion des grandes manifestations de 2008 organisées par la Division, dont le Forum sur l'investissement dans le monde.

9. Parallèlement, dans le souci d'améliorer la diffusion de ses produits de recherche et de renforcement des capacités, le secrétariat a continué de tirer pleinement parti des possibilités offertes par les nouvelles technologies. Le *World Investment Directory* est désormais publié sur CD-ROM ce qui permet des mises à jour régulières, et un recueil de tous les EPI a été diffusé. D'autre part, le secrétariat a continué de développer son réseau électronique d'experts et de bases de données dans le domaine de l'investissement.

Recommandation c): La CNUCED devrait développer et renforcer encore sa coopération et sa coordination avec d'autres organismes qui dispensent des services d'assistance technique en matière d'investissement, comme le PNUD, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), l'OMC, la Banque mondiale et son Service consultatif pour les investissements étrangers, l'Organisation des États américains (OEA) et l'OCDE. S'il y a lieu, cette action devrait être étendue au secteur privé.

10. Depuis la quarante-neuvième session du Groupe de travail, la CNUCED a poursuivi le développement de son réseau de partenariats en faveur des pays en développement, en exécutant avec un certain nombre d'organisations des activités dans le domaine des investissements: Chambre de commerce internationale (CCI), Conseil des entreprises du Commonwealth, China-Africa Business Council, Japan Bank for International Cooperation, ONUDI, Organisation mondiale du tourisme, Centre international du commerce et du développement durable, Association mondiale des organismes de promotion de l'investissement (WAIPA), Organisation de coopération et de développement économiques, Banque mondiale, Banque islamique de développement, Banque interaméricaine de développement, OEA, Columbia University, Forum de coopération Asie-Pacifique, Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN) et Association latino-américaine d'intégration (ALADI).

11. En marge de la douzième session de la Conférence, tenue à Accra, le secrétariat a organisé le premier Forum sur l'investissement dans le monde (18-21 avril 2008). C'était la première fois que l'on tentait d'utiliser les multipartenariats pour renforcer l'effet des activités de la CNUCED dans le domaine de l'investissement. L'idée d'un forum tripartite réunissant investisseurs, responsables des politiques d'investissement et organismes de promotion de l'investissement, a remporté un franc succès: le Forum a attiré plus de 650 participants, parmi lesquels 224 membres de la WAIPA, 260 participants du secteur privé (dont 138 Africains), de hauts responsables politiques, des représentants d'organisations non gouvernementales et des parlementaires.

12. Le secrétariat est disposé à intensifier encore la coopération et la coordination avec d'autres institutions proposant une assistance technique dans le domaine de l'investissement, ainsi qu'avec le secteur privé.

Recommandation d): Dans ses services consultatifs en matière d'investissement, bien que ceux-ci soient motivés par les besoins et les demandes des bénéficiaires (pays ou organisations d'intégration régionale), la CNUCED devrait s'efforcer d'établir un équilibre géographique. Une attention particulière devrait être accordée aux PMA.

13. Le secrétariat recherche toujours l'équilibre géographique de ses activités. C'est pourquoi des activités centrées dans la mesure du possible sur les régions plutôt que sur les pays ont été menées dans les cinq régions du monde. En 2007, des services consultatifs en matière d'investissement ont été fournis à 43 pays africains, 23 pays latino-américains, 36 pays en développement d'Asie et 19 pays d'Europe de l'Est et de la Communauté des États indépendants.

14. En 2007 également, 34 pays parmi les moins avancés (PMA), 10 pays en développement sans littoral et 6 petits États insulaires en développement ont bénéficié d'une assistance technique dans le domaine de l'investissement. Au 1^{er} juillet 2008, le tiers des pays ayant

bénéficié de services consultatifs dans ce domaine était constitué de PMA. Le secrétariat était en voie d'élaborer notamment quatre EPI – pour le Burkina Faso, le Burundi, la Mauritanie et la Sierra Leone – qui porteront à 12 le nombre total d'EPI réalisés pour des PMA (soit la moitié des EPI produits).

Recommandation e): On devrait mettre en place des structures centralisées et rigoureuses de surveillance de la gestion et de l'exécution des projets, ainsi qu'un contrôle de la qualité de toutes les prestations. La centralisation des fonctions de coordination des projets à l'échelon des services du secrétariat devrait permettre de gagner en efficience et d'abaisser les coûts de transaction. La CNUCED devrait informer régulièrement les bénéficiaires et les donateurs sur la mise en œuvre et les questions budgétaires.

15. Le réaménagement du Service des politiques et du renforcement des capacités évoqué plus haut s'est accompagné de l'adoption d'un nouveau mécanisme de gestion intégrée. En 2008, la Division de l'investissement, de la technologie et du développement des entreprises a également mis en place un système d'évaluation des résultats afin de mesurer la pertinence, la qualité, l'efficacité, la productivité et l'impact de tout ce qui est réalisé dans le domaine de l'investissement. Cet outil interne a été présenté officiellement à la cinquantième session du Groupe de travail. Le portail donnant accès aux projets mis au point cette année par la CNUCED devrait également permettre d'informer plus facilement les bénéficiaires et les donateurs.

Recommandation f): Il y aurait lieu d'envisager de mettre en place un portail électronique présentant un domaine public Internet certifié par un organisme indépendant (si possible une association commerciale comme la CCI) afin de présenter le climat des investissements et les possibilités d'investissement dans un pays, et qui s'inspire et tire parti de la documentation de la CNUCED (EPI, guides, livres bleus, chartes clientèle des organismes de promotion des investissements, etc.).

16. Le secrétariat a mis en place des «portails de l'investissement», service en ligne qui fournit aux investisseurs des renseignements et des données utiles sur le climat des investissements et les possibilités d'investissement dans un pays. Ce portail est conçu comme une plate-forme intégrée constituée de deux composantes accessibles par des interfaces communes:

a) Le système *i-Track* qui gère les demandes de permis d'investissement effectuées en ligne par les investisseurs et permet aux organismes de promotion des investissements de suivre les investisseurs tout au long du cycle;

b) Le système *i-Guide*, qui donne des renseignements exacts et actualisés sur les grands débouchés nouveaux que les pays participants offrent à l'investisseur, accompagnés de l'analyse des profils, des politiques et des perspectives.

17. Les deux systèmes exploitent la documentation de la CNUCED, dont elles s'inspirent. *i-Track* est l'aboutissement d'une étude et d'une analyse approfondies des besoins des organismes de promotion des investissements; *i-Guide* s'inspire de la série de guides de l'investissement que la CNUCED avait rédigés en étroite collaboration avec la Chambre de commerce internationale.

18. À l'heure actuelle, on est en train de créer des portails de l'investissement pour trois pays (le Bénin, le Ghana et le Rwanda) dans le cadre des activités de suivi de leur EPI.

II. SUITE DONNÉE PAR LE SECRÉTARIAT À CERTAINES OBSERVATIONS OPÉRATIONNELLES

a) **Les missions permanentes à Genève devraient être les principaux points de contact pour les échanges avec les pays membres. Les missions à Genève devraient être informées en permanence et de façon complète des échanges et des communications de la CNUCED avec les capitales;**

b) **La CNUCED devrait communiquer aux pays les résultats de sa propre évaluation des projets;**

c) **La CNUCED devrait soutenir les efforts déployés à l'échelon des pays pour développer l'effectif des bénéficiaires directs de ses services consultatifs;**

d) **La CNUCED devrait s'attacher à rester en contact avec les bénéficiaires directs dans les pays après l'achèvement d'un projet, afin d'assurer la viabilité à long terme de ses conseils;**

e) **Dans ses services consultatifs, la CNUCED devrait mettre l'accent sur la dimension «formation des formateurs», de manière à renforcer cet élément afin que les fonctionnaires des pays soient mieux à même de partager avec d'autres ce qu'ils ont appris et de diffuser les connaissances acquises;**

f) **Dans ses services consultatifs en matière d'investissement, la CNUCED devrait recourir plus souvent, lorsque c'est possible, à des consultants nationaux.**

19. Le secrétariat informe régulièrement les missions de Genève de chaque étape importante des projets et leur adresse une copie de chaque communication. Elles sont tenues au courant de l'évolution des activités de la CNUCED, soit officiellement lors de réunions intergouvernementales, soit officieusement quand des renseignements particuliers sont demandés au secrétariat. Le futur nouveau portail des projets devrait faciliter l'échange de renseignements entre le secrétariat et les missions. En 2008, la CNUCED a lancé son site Web consacré à l'évaluation, qui diffuse les rapports d'évaluation et donne des renseignements et des orientations sur cette activité.

20. La CNUCED continue de diversifier la clientèle de ses services consultatifs. Le projet *i-Portal* est un exemple des outils qu'elle utilise pour cela. Si les ressources financières le permettent, le secrétariat tient à prolonger cette activité de conseil. Après les rapports sur la mise en œuvre des EPI de l'Égypte et d'Ouganda, il travaille actuellement au rapport concernant le Ghana.

21. La CNUCED s'emploie à valoriser la dimension «formation des formateurs» de ses activités de renforcement des capacités en matière d'investissement. Les ateliers sur les statistiques de l'IED tenus récemment au Kenya (juin 2008) et en Zambie (mars 2008), et le stage sur le thème «Excellence en matière de services à la clientèle et élaboration des chartes clientèle» offert à plusieurs formateurs de l'Organisme rwandais de promotion de

l'investissement et des exportations sont des exemples récents de cette pratique. En outre, les ateliers régionaux sur le développement des capacités productives et de l'offre locale dans le secteur pharmaceutique organisés en Éthiopie et en République-Unie de Tanzanie (mars et novembre 2007) avaient une composante «formation des formateurs».

22. La CNUCED a continué en 2008 de faire appel à des consultants nationaux pour son travail de conseil en matière d'investissement: entre le 1^{er} janvier et le 1^{er} juillet 2008, elle en a recruté 13 pour la seconder dans les activités liées aux EPI et aux pratiques de référence en matière de politiques de l'investissement, pour une durée totale de trente-huit mois. Plus du tiers de ces consultants sont originaires de PMA.

III. SUITE DONNÉE AUX CONCLUSIONS CONCERTÉES DU GROUPE DE TRAVAIL

Le Groupe de travail prend note avec préoccupation des conclusions de l'équipe d'évaluation concernant le programme Investment Gateway (Portail de l'investissement), tout en reconnaissant que les quatre éléments de ce programme ont donné de bons résultats dans un pays et prie le secrétariat de prendre des mesures de gestion appropriées pour remédier aux problèmes et d'en informer le Groupe de travail (TD/B/WP/198/Rev.1, sect. B1, 1, par. 4).

23. La CNUCED a examiné le programme Investment Gateway, pour décider qu'elle ne procéderait plus désormais à des activités de mise en œuvre. Ces activités ne touchent actuellement qu'un seul pays, la Fédération de Russie, où le projet a débuté en 2006 à la demande expresse des autorités de la ville de Moscou et avec des sources de financement nationales. La Division de l'investissement, de la technologie et du développement des entreprises se consacrera exclusivement à une des composantes du système Investment Gateway, le module de cadre juridique, conçu comme un produit indépendant dans le cadre du projet «réglementation électronique», qui doit faciliter l'activité économique, le développement des PME et la transparence administrative. Ce projet a donné des résultats satisfaisants en Colombie, en El Salvador, en Éthiopie, au Guatemala, au Mali, au Nicaragua et au Viet Nam. Il est très demandé et 12 autres pays l'ont réclamé.

IV. CONCLUSION

24. Le secrétariat a étudié les services consultatifs qu'il fournit en matière d'investissement à la lumière des recommandations issues de l'évaluation et des observations du Groupe de travail. En conséquence, il a réaménagé plusieurs activités et divers projets relevant de ces services. Toutes les recommandations ont été appliquées, ce qui a renforcé la pertinence, l'efficacité, la productivité et l'impact des services consultatifs en matière d'investissement.
