



**Conseil économique
et social**

Distr.
GÉNÉRALE

ECE/TRADE/C/CEFACT/2007/25
6 mars 2007

FRANÇAIS
Original: ANGLAIS

COMMISSION ÉCONOMIQUE POUR L'EUROPE

COMITÉ DU COMMERCE

Centre pour la facilitation du commerce
et les transactions électroniques

Treizième session
Genève, 14-16 mai 2007
Point 10 de l'ordre du jour provisoire

QUESTIONS D'ORGANISATION

Guide d'analyse comparative des procédures de la facilitation du commerce

Mesurer les procédures et pratiques commerciales internationales afin d'accroître
la compétitivité, de réduire les coûts et d'améliorer le contrôle officiel

Le présent document a été élaboré par le Groupe de travail des procédures du commerce international (TBG15) à la demande des États membres, pour aider ceux-ci à évaluer leur situation actuelle sur le plan de la facilitation du commerce et définir un point de comparaison en vue de mesurer les progrès futurs, ce qui revêt une importance particulière dans le contexte des actuelles négociations de l'OMC sur la mise en œuvre de la facilitation du commerce.

I. INTRODUCTION

1. L'analyse comparative consiste à déterminer quelles sont les meilleures pratiques en usage dans des entreprises ou des organisations similaires, à en tirer des enseignements et à adapter ces pratiques afin d'améliorer les résultats.
2. Appliquer les principes de l'analyse comparative à la facilitation du commerce permet d'améliorer les processus économiques, les pratiques commerciales et les procédures officielles en fixant un point de départ et un objectif et en définissant les mesures concrètes à prendre pour atteindre cet objectif.

II. EN QUOI CONSISTE L'ANALYSE COMPARATIVE?

3. L'analyse comparative consiste à déterminer quelles sont les meilleures pratiques en usage dans des pays, des entreprises ou des organisations similaires, à en tirer des enseignements et à adapter ces pratiques afin d'améliorer les résultats. Elle implique une recherche, une analyse et une comparaison systématiques¹ et est largement employée par les entreprises et les organismes publics.
4. En déterminant un point de départ, une route à suivre et les mesures concrètes à prendre pour fixer et atteindre l'objectif final, l'analyse comparative peut être l'un des outils les plus efficaces pour améliorer rapidement et nettement les résultats.
5. Si certaines des améliorations qu'une analyse comparative pourrait suggérer peuvent obliger à investir dans des activités de formation ou du matériel nouveau, beaucoup de ces améliorations peuvent, en portant sur les pratiques opérationnelles, être apportées à peu de frais – et même s'accompagner d'économies globales.
6. Trois méthodes courantes d'analyse comparative s'offrent à une entreprise ou un pays:
 - a) **Analyse unilatérale** – comparaison des résultats actuels avec les résultats précédents;
 - b) **Analyse bilatérale** – comparaison des résultats avec ceux d'un partenaire commercial ou d'un pays donné;
 - c) **Analyse multilatérale** – comparaison des résultats avec ceux de différents partenaires commerciaux ou pays.
7. Plusieurs entreprises ou pays peuvent procéder entre eux à une analyse comparative multilatérale en comparant leurs résultats dans l'intérêt réciproque de tous. Un groupement régional de pays peut aussi employer cette méthode pour comparer ses résultats avec ceux d'autres régions ou groupes de pays, comme une zone de libre-échange ou un bloc commercial de même type, ou avec une norme internationale.
8. Étant flexibles et adaptables, toutes ces méthodes permettront à un pays ou une entreprise d'effectuer régulièrement des analyses comparatives à l'échelle nationale, régionale ou internationale.

III. POURQUOI FAIRE UNE ANALYSE COMPARATIVE DES PRATIQUES EN MATIÈRE DE FACILITATION DU COMMERCE?

9. L'analyse comparative des résultats commerciaux internationaux est devenue une question importante à la fois pour les gouvernements et pour les entreprises. Par exemple, elle peut aider les gouvernements à définir et mettre en œuvre des politiques commerciales et à mettre au point des contrôles officiels plus efficaces. Les entreprises, quant à elles, ont besoin de points de comparaison pour planifier leurs stratégies de commercialisation, de vente et d'achat et pour accélérer et optimiser le mouvement des marchandises et des services à travers les frontières internationales.

¹ Guide du benchmarking, Direction générale «Fiscalité et Union douanière» de la Commission européenne, DOC TAXUD/728/2000, 13 février 2001.
http://europa.eu.int/comm/taxation_customs/trade_customs/benchmarking_en.htm

IV. AVANTAGES POUR LES GOUVERNEMENTS

10. Les avantages pour les gouvernements sont les suivants:

- a) Meilleure surveillance et meilleur contrôle;
- b) Plus grande efficacité des organismes de contrôle;
- c) Meilleurs résultats commerciaux;
- d) Compétitivité économique accrue.

V. AVANTAGES POUR LES ENTREPRISES

11. Les avantages pour les entreprises sont les suivants:

- a) Coûts réduits, productivité accrue et plus grande satisfaction du consommateur;
- b) Compréhension plus claire des activités de l'entreprise;
- c) Détermination des besoins de formation et de renforcement des capacités;
- d) Classement des possibilités d'amélioration par ordre de priorité;
- e) Meilleure connaissance des résultats de l'entreprise par rapport à ceux d'autres entreprises ou organisations.

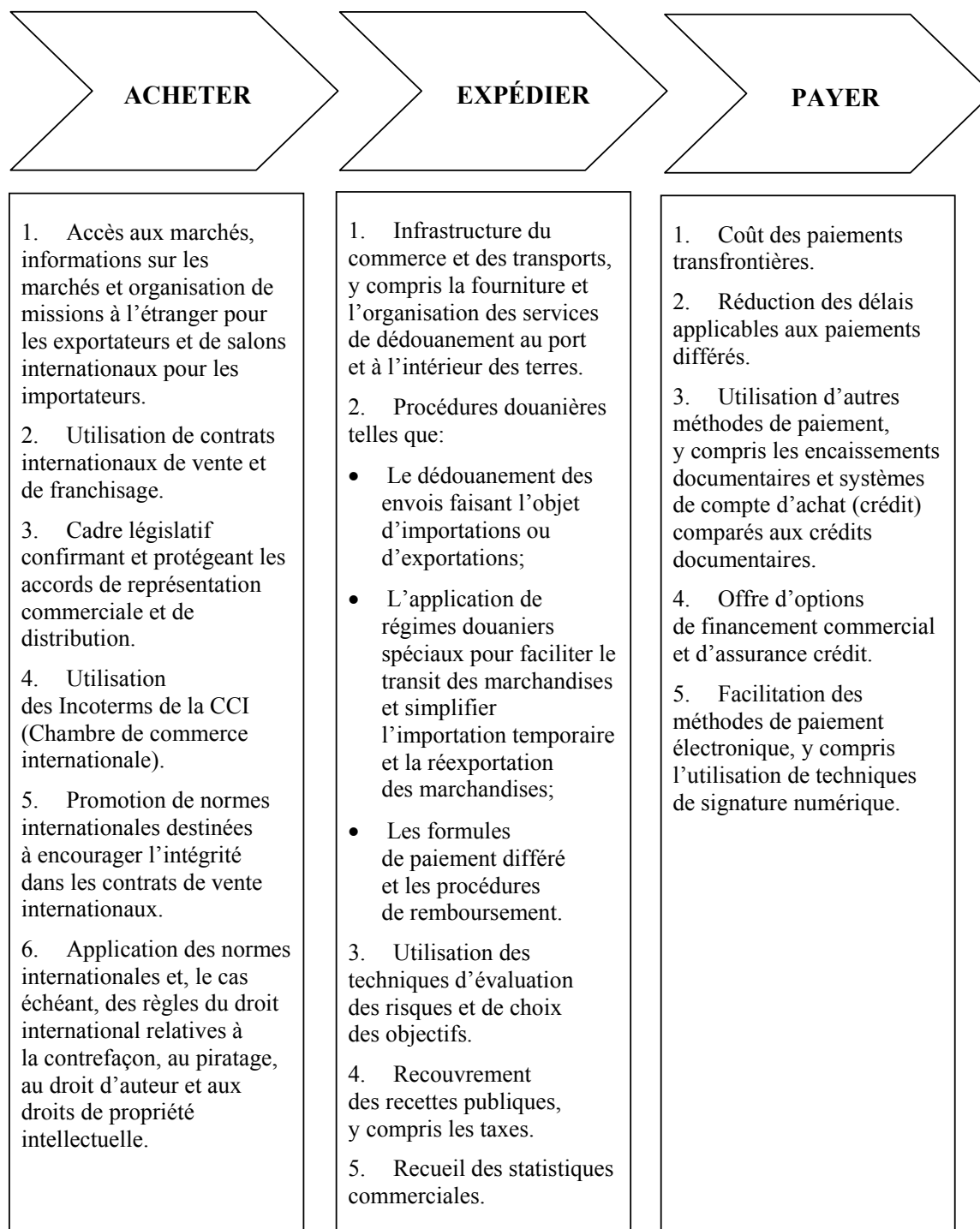
VI. APPLICATIONS DE L'ANALYSE COMPARATIVE À LA FACILITATION DU COMMERCE

12. L'analyse comparative des résultats commerciaux concerne essentiellement le modèle de chaîne d'approvisionnement international ACHETER > EXPÉDIER > PAYER². Dans le cadre de ces trois principaux éléments de la transaction commerciale internationale, les procédures officielles, pratiques commerciales et processus économiques qui peuvent faire l'objet d'une analyse comparative sont notamment les suivants:

- a) Durée des opérations de dédouanement des marchandises;
- b) Niveau d'accès aux divers renseignements et documents officiels requis;
- c) Niveau de transparence des procédures officielles;
- d) Échange d'informations commerciales et douanières entre les entreprises et les administrations;
- e) Application des recommandations, instruments et normes en matière de facilitation du commerce;
- f) Efficacité des procédures conjointes de consultation entre les pouvoirs publics et les acteurs commerciaux;
- g) Application de la législation commerciale internationale;
- h) Accès à un mécanisme d'arbitrage et de règlement des différends.

² Décrit dans la recommandation n° 18 du CEFACT-ONU sur les mesures destinées à faciliter les procédures du commerce international.

Figure. Modèle de chaîne d'approvisionnement internationale



VII. EXEMPLES CONCRETS

13. Il existe de nombreuses méthodes d'analyse comparative et différents modèles peuvent être utilisés. Bien qu'il puisse y avoir des points communs, chaque organisation a des besoins et fait face à des situations qui lui sont propres et qui déterminent la nature et la direction du projet d'analyse comparative.

14. Les méthodes adoptées par la Banque mondiale, l'Organisation mondiale des douanes et le SITPRO (Royaume-Uni) sont brièvement décrites ci-après.

A. Banque mondiale: Facilitation du commerce et du transport en Europe du Sud-Est

15. La mesure des résultats fait partie intégrante du programme de facilitation du commerce et du transport de la Banque mondiale en Europe du Sud-Est. La méthodologie utilisée pour mesurer le temps moyen nécessaire pour le passage d'une frontière par un camion, le dédouanement de marchandises et la mise en libre pratique est simple et cohérente.

16. La mesure est effectuée sur la base d'un échantillon de données recueillies sur des sites pilotes déterminés (généralement le long des grands axes de transport et aux principaux postes de dédouanement). Les données sont recueillies une fois par mois pendant une période allant de vingt-quatre à soixante-douze heures, qui correspond une fois sur deux à une période de pointe.

17. La comparaison entre le taux d'examen physique et le taux de détection permet d'élaborer progressivement un modèle de conformité et d'exécution.

18. La méthodologie de la Banque mondiale a été jugée acceptable à la fois par les administrations concernées par le dédouanement des marchandises et par les entreprises.

B. SITPRO Ltd: «Interact» – Analyse comparative du coût de la réglementation commerciale internationale

19. Le coût des opérations commerciales internationales est un important facteur à prendre en considération pour décider, premièrement, si une entreprise doit prendre pied sur des marchés étrangers et, deuxièmement, si un projet donné sera concluant et profitable. Pour aider les sociétés à définir et quantifier les coûts internes associés à la gestion du commerce transfrontalier, le projet «Interact» du SITPRO proposait une méthode de mesure des coûts liés au respect des réglementations régissant le commerce international.

20. Un relevé détaillé des coûts réglementaires assumés par les entreprises dans divers secteurs industriels et dans le monde entier permettait d'établir une série de points de comparaison – à savoir les coûts indicatifs de certaines activités – par rapport auxquels les entreprises fournissant les données pouvaient mesurer l'efficacité de leurs propres opérations commerciales.

21. La caractéristique essentielle du projet «Interact» était un modèle qui présentait, sous forme structurée, les éléments du coût réglementaire qui pouvaient être mesurés. La méthode consistait à former un ensemble de points de comparaison représentant le coût des activités à entreprendre pour satisfaire aux prescriptions imposées par les pays en matière de procédures douanières (déclarations d'importation et d'exportation en particulier) et à constituer un échantillon représentatif des procédures spéciales couramment appliquées dans certains secteurs industriels, pour certaines marchandises ou pour certains types de transaction.

22. Le projet «Interact» s'est conclu par une expérience pilote menée avec succès. Après une évaluation, le SITPRO a estimé que les ressources nécessaires, que ce soit en temps ou en personnel, pour réaliser l'étude et analyser les données étaient, dans la plupart des cas, disproportionnées par rapport aux informations et aux gains qu'une entreprise pouvait raisonnablement espérer obtenir. Il a donc décidé de ne pas répéter l'expérience et de renoncer à une large mise en œuvre du projet.

C. Organisation mondiale des douanes: Manuel d'analyse comparative des douanes à l'échelon international

23. L'Organisation mondiale des douanes a réalisé, pour les administrations douanières de ses membres, le Manuel d'analyse comparative des douanes à l'échelon international. Il s'agit d'un guide pratique qui expose une méthodologie simple destinée à aider les administrations douanières à procéder à des analyses comparatives des douanes à l'échelon international.

24. Pour les administrations douanières nationales, la finalité de l'analyse comparative est d'améliorer l'efficacité et l'efficacités en comparant leurs procédures ou processus à des procédures ou processus identiques ou similaires utilisés par d'autres administrations, puis en identifiant et en mettant en œuvre les meilleures pratiques.

25. Plutôt que de s'en servir comme d'un outil coercitif ayant pour but d'imposer le respect de mesures législatives ou autres, les administrations des douanes peuvent recourir à l'analyse comparative pour améliorer les prestations qu'elles offrent et contribuer à créer – ou maintenir – des services de rang mondial. Elles peuvent aussi l'utiliser pour déterminer quelles sont les meilleures pratiques à mettre en œuvre avant d'appliquer de nouveaux systèmes ou de nouvelles procédures.

26. En partageant les expériences et les descriptions des pratiques ou procédures qu'ils utilisent, les divers partenaires d'une analyse comparative peuvent savoir dans quels domaines d'importantes améliorations peuvent être réalisées. L'analyse comparative facilite en outre la comparaison des méthodes de travail des différentes administrations.

VIII. DÉMARRAGE

27. Dans le domaine du commerce international, l'analyse comparative peut porter sur divers secteurs et sur les procédures et pratiques spécifiques à ces secteurs. Il faut toutefois que les différents exercices soient comparables entre eux et puissent être reproduits. Une approche fondamentale unifiée est donc essentielle.

28. Le plus simple est de commencer par sa propre organisation ou entreprise, au sein de laquelle l'analyse comparative peut servir à évaluer l'efficacité relative des différentes fonctions. Il est également possible de commencer par comparer ses propres résultats à ceux d'autres organisations ou entreprises du même pays.

29. Ces deux approches permettent aux personnes qui se lancent dans l'analyse comparative de se familiariser avec la technique avant d'entreprendre des comparaisons internationales, souvent plus complexes et plus coûteuses.

30. Dans tous les cas, pour donner de bons résultats, l'analyse comparative doit être à la fois:
- a) **Spécifique:** elle doit être adaptée aussi précisément que possible à une branche d'activité ou un produit, afin que ses résultats permettent d'effectuer une véritable comparaison;
 - b) **Fondée sur des données mesurables:** pour que l'analyse comparative soit efficace, il faut que les facteurs ou critères à mesurer soient pertinents, clairs et faciles à reconnaître. Chaque fois que possible, il faudrait que les données quantitatives à recueillir soient facilement accessibles et mesurables. Il pourrait s'agir notamment, par exemple, du temps passé, des ressources mises en œuvre et des coûts directs et indirects. Pour que la répétition du processus ait plus de chances de réussir, il faudrait que les études comparatives utilisent une méthode de mesures claire et éprouvée;
 - c) **Axée sur des activités:** les transactions commerciales internationales étant liées à des processus économiques, des pratiques commerciales et des procédures officielles, l'analyse comparative doit être axée sur des activités réglementaires ou commerciales déterminées. Les principaux domaines de mesure sont notamment le respect des contrôles réglementaires nationaux et la réponse aux besoins et aux exigences de l'activité économique;
 - d) **Reproductible:** il est essentiel que l'analyse comparative puisse être reproduite ou répétée. Le processus de mesure doit être assez solide pour pouvoir être répété plusieurs fois afin de suivre l'évolution et de mesurer les améliorations. Les indicateurs choisis pour les mesures doivent être continuellement présents et ne pas être limités à une période, à un lieu ou, en fait, à un processus ou une procédure mis en place pour répondre à un besoin ou un impératif à court terme;
 - e) **Ciblée:** le processus de mesure devrait déboucher sur la fixation d'objectifs réalistes quant à l'amélioration de la situation dans un certain délai. En appliquant cette approche, les participants maintiennent l'intérêt pour le processus d'analyse comparative et poursuivent l'effort d'amélioration. Les objectifs doivent tenir compte de tout facteur propre au pays (économie en transition ou pays insulaire ou enclavé, par exemple) ou au secteur commercial (contrôles spéciaux portant sur les produits ou prescriptions environnementales applicables à une branche de production, par exemple).

31. Lorsque ces principes fondamentaux sont respectés, l'analyse comparative offre aux pays et aux entreprises un outil précieux qui leur permet de mesurer systématiquement les résultats obtenus, de promouvoir un développement continu et d'apprendre les meilleures pratiques.

IX. CONDITIONS POUR RÉUSSIR

32. Pour réussir une analyse comparative, il faut avant tout que l'organisation concernée ait *la volonté et l'enthousiasme* d'entreprendre cet exercice. La responsabilité de l'analyse devrait incomber du début à la fin aux cadres supérieurs. Cette «adhésion» doit se traduire par l'allocation de ressources suffisantes, tant humaines que financières, et par le fait d'être disposé à revoir régulièrement et, le cas échéant, à adapter la technique d'analyse comparative utilisée.

33. Plusieurs autres conditions doivent être remplies, notamment les suivantes:
- a) Élaboration d'un plan comprenant des buts et des objectifs réalistes et bien définis;
 - b) Nomination d'un directeur de projet ayant des responsabilités clairement délimitées, une propre structure d'établissement de rapports et des pouvoirs suffisants pour s'acquitter efficacement de ses fonctions;
 - c) Identification et participation active des autres parties prenantes au processus;
 - d) Sélection et mise au point des critères de mesure et des autres indicateurs de résultat;
 - e) Budget adéquat et délais réalistes comportant des jalons reconnus;
 - f) Élaboration de stratégies de mise en œuvre pour l'adoption de pratiques optimales et la réponse à d'autres besoins mis en évidence par les projets.
34. Une fois l'analyse comparative achevée, ne serait-ce que partiellement, l'organisation devrait envisager sérieusement de *publier un rapport* sur les résultats. Les comparaisons et résultats proprement dits pourront être réservés à un usage interne et, pour des raisons de bonne politique ou pour protéger la confidentialité commerciale, ne pas figurer dans le rapport qui sera publié. Les organisations devraient envisager de publier tout plan établi ou toute stratégie proposée pour améliorer les processus économiques, les pratiques commerciales ou les procédures officielles sur la base des enseignements tirés de l'analyse comparative.
35. La publication externe des études comparatives aide en outre à accroître la somme de connaissances et d'expérience sur le sujet. Les modèles publiés devraient mettre en lumière les avantages, signaler les embûches et, chaque fois que possible, mentionner les résultats.
36. Les modèles pourraient être conservés dans un répertoire régional par un État membre faisant partie d'une zone de libre-échange ou d'un bloc commercial similaire. En fonction de la demande, un répertoire mondial des activités d'analyse comparative pourrait être tenu à jour par une organisation reconnue sur le plan international. Un tel répertoire contribuerait à promouvoir l'analyse comparative en tant que précieux outil de facilitation du commerce et encouragerait les pays et les entreprises à entreprendre des exercices d'analyse comparative de ce type.

Références

CEE	www.unece.org/trade
CEFACT-ONU	www.unece.org/cefact/
OMD	www.wcoomd.org/
Banque mondiale	www.ttfse.org/
SITPRO	www.sitpro.org.uk/policy/interact/
