

PAOLO ARTINI et CÉLINE SCHMITT

Les entreprises jouent un rôle clé dans l'inclusion des réfugiés et la solidarité internationale

NIELS NUYENS

Pourquoi le commerce mondial a besoin de connaissances maritimes électroniques normalisés

ÉTIENNE OUDOT DE DAINVILLE

Bâtir un multilatéralisme efficace doit rester la vocation de l'OMC

ÉCHANGES

INTERNATIONAUX

N° 122

Décembre 2022

LE MAGAZINE DU COMITÉ FRANÇAIS DE LA CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE

Interview exclusive

MARIA FERNANDA GARZA

Présidente, ICC

« ICC doit peser dans le débat sur la réforme de l'OMC pour renforcer l'influence des entreprises »

ICC
France



DOSSIER

OMC, LE RÉVEIL DE LA BELLE ENDORMIE



NOUS VOUS OFFRONS **LE MEILLEUR**
DE LA BANQUE, AVEC
EXPERTISE ET DANS **LE CONFORT.**

Nouveau siège CBI Côte d'Ivoire

Abidjan, Treichville Zone1 Boulevard VGE, Angle Boulevard Delafosse

(+225) 27 20 20 94 50



La Banque Autrement
<https://cotedivoire.coris.bank>



ÉCHANGES INTERNATIONAUX

Magazine du Comité français de la Chambre de commerce internationale

N° 122 - Décembre 2022



Éditeur :

Comité français de la Chambre de commerce internationale

29 rue de Miromesnil – 75008 Paris

Tél. : 01 42 65 12 66

www.icc-france.fr

Directeur de la publication :

Philippe VARIN

Rédacteur en chef :

Emmanuelle BUTAUD-STUBBS

Conseiller éditorial :

Frédéric BAQUET

Secrétaires de rédaction :

Thomas MATTEI

Larissa TAWK

Régie publicitaire :

Éditions OPAS

BP 306 - 75525 PARIS Cedex 11

Tél. : 01 49 77 49 00 / Fax : 01 49 77 49 46

Éditeur conseil :

Jean-Pierre KALFON®

Dépôt légal 92892 - N° ISSN 2497-0425

Maquette / Mise en page :

SAS HCOM - Franck YOUNES

Imprimeur :

Imprimerie du Canal



Échanges internationaux est le seul magazine d'information d'ICC France, Comité national français de la Chambre de commerce internationale

SOMMAIRE

03 Démondialiser ou remondialiser ?

Philippe VARIN, Président, ICC France

04 INTERVIEW EXCLUSIVE

Maria FERNANDA GARZA

Présidente, ICC

« ICC doit peser dans le débat sur la réforme de l'OMC pour renforcer l'influence des entreprises »



MONDIALISATION : MODE D'EMPLOI | p. 08 à 13

08 Les clauses ICC de force majeure et d'imprévision 2020 offrent une solution contractuelle efficace et équilibrée aux entreprises

09 L'instrument de réciprocité dans les marchés publics : fin de la naïveté européenne ?

10 Les entreprises jouent un rôle clé dans l'inclusion des réfugiés et la solidarité internationale

12 « Accélérer le développement d'un environnement commercial mondial numérisé et harmonisé est l'affaire de tous les acteurs du secteur »

FACILITATION DU COMMERCE | p. 14 à 18

14 La transformation numérique des formalités douanières

16 Pourquoi le commerce mondial a besoin de connaissances maritimes électroniques normalisés

18 Accord-cadre sur le commerce sans papier en Asie et dans le Pacifique : une occasion à ne pas manquer ?

RÉSOLUTION DES LITIGES | p. 19 à 22

19 En arbitrage international, bien se faire comprendre des arbitres est essentiel

21 Contrats FIDIC Un bon ciment pour la prévention et la résolution des litiges de la construction

DOSSIER

OMC, LE RÉVEIL DE LA BELLE ENDORMIE

23 Présentation du dossier

24 Bâtir un multilatéralisme efficace doit rester la vocation de l'OMC

26 Pour garantir la sécurité alimentaire, le rôle des agriculteurs dans les négociations internationales doit être renforcé

27 L'organe d'appel, l'homme malade de l'OMC

28 OMC 2.0, une réforme indispensable pour rester pertinente

POINT DE VUE DE START-UP | p. 30

30 Réconcilier conformité et efficacité pour une meilleure transparence du commerce maritime



LE SALON
DES SOLUTIONS
ENVIRONNEMENTALES
ET ÉNERGÉTIQUES

10>13 OCT
2023

LYON
EUREXPO
FRANCE

pollutec
ACTIVATEUR DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE 

Built by **RX** In the business of building businesses

[POLLUTEC.COM](https://pollutec.com)



In association with





©DR

DÉMONDIALISER OU REMONDIALISER ?

Le contexte multicrise actuel a apporté de l'eau au moulin de ceux qui plaident en faveur d'une démondialisation. Jacques Sapir, dès 2018, estimait : « *La globalisation marchande a atteint aujourd'hui les limites du supportable... L'heure est venue de revenir à des politiques nationales coordonnées qui sont seules capables d'assurer à la fois le développement et la justice sociale.* »

Il est vrai que la crise sanitaire a révélé le caractère insupportable de certaines dépendances, comme celle de la production d'équipements de protection individuelle ou de vaccins dans des pays tiers lointains. L'invasion de l'Ukraine par la Russie, le 24 février dernier, a déclenché des sanctions inédites dans leur sévérité et dans la coordination dont elles ont fait l'objet au sein des pays du G7. Une division du monde semble se cristalliser de plus en plus entre les pays occidentaux attachés à l'État de droit, un groupe de pays au régime autoritaire qui se sont rapprochés et tentent d'imposer la loi du plus fort et le « marais », un troisième groupe étendu de pays en développement qui peuvent vivre sans les valeurs défendues par l'Occident, mais n'ont pas forcément d'intérêt immédiat à se rapprocher de la Russie, de l'Iran ou de la Corée du Nord. La Chine, dont l'économie ralentit en raison d'une stratégie zéro Covid maximaliste, joue l'arbitre des élégances et se voit courtisée par ces trois ensembles.

Ce concept de démondialisation se heurte pourtant à un certain nombre de limites : comment plaider en faveur d'une logique de blocs commerciaux étanches alors que les défis à affronter sont tous mondiaux :

Le défi du changement climatique qui s'intensifie avec son cortège de catastrophes naturelles : des inondations géantes au Pakistan aux dômes de chaleur en Amérique du Nord, des migrations climatiques à l'appauvrissement de la biodiversité ; une pollution intense de l'atmosphère, de l'océan et des sols qui rend certains espaces invivables au sens propre du terme.

Le défi de la révolution digitale, porteur de croissance, d'emplois et d'opportunités de développement économique, d'éducation, de télémédecine, de progrès scientifique. Toutefois, encore 37 % des habitants de la planète en sont privés faute d'accès à Internet (enquête de l'Union internationale des télécommunications en 2021).

Le défi de l'exclusion sociale et de la pauvreté. Selon l'Observatoire de l'Organisation internationale du travail, la pandémie a détruit en 2020 114 millions d'emplois par rapport à 2019. Selon le rapport mondial sur les crises alimentaires, 140 millions de personnes sont en situation d'insécurité alimentaire aiguë.

C'est bien au contraire une nouvelle « mondialisation » qu'il faut être capable de bâtir afin que tous les pays membres des Nations unies acceptent de coopérer entre eux et de confier un mandat plus exigeant aux organisations multilatérales, car

aucun d'entre eux, même le plus puissant, ne dispose des solutions.

La Chambre de commerce internationale (ICC), qui représente 90 comités nationaux et 45 millions d'entreprises sur tous les continents, dont les deux tiers dans des pays en développement, a le potentiel pour devenir le creuset de cette remondialisation responsable, digitale et inclusive en proposant des solutions pragmatiques à ces trois défis.

Le changement climatique. Lors de la COP 27, ICC, qui disposait pour la première fois d'un pavillon dans la zone bleue, a défendu l'objectif de limiter le réchauffement climatique à 1,5°C et a partagé plusieurs documents de fond, dont un rapport sur le design du prix du carbone afin de lutter contre la fragmentation et la divergence entre les 70 marchés existants, et un projet pilote de mesure de la soutenabilité des activités de financement du commerce dans l'un des secteurs les plus à risques : le textile.

La digitalisation. La « Digital Standard Initiative », qui vise à déployer un commerce international sans papier grâce à la diffusion de standards digitaux et la reconnaissance de l'équivalence juridique entre les documents transférables papier et électronique, est dans une phase d'accélération avec plus de 80 juridictions engagées, un partenariat solide avec les organisations internationales du commerce, des douanes et de la standardisation.

L'inclusion. L'ICC a joué un rôle essentiel dans la conclusion de l'accord de la mer Noire sur la reprise du commerce des céréales. John Denton plaide sans relâche pour un moratoire sur la dette des pays les plus en difficulté, un soutien des pouvoirs publics à la transition écologique et digitale pour les PME, l'entrepreneuriat féminin, et pour un rôle accru du secteur privé dans l'accueil des réfugiés politiques, économiques et climatiques dont le nombre augmente de manière exponentielle (103 millions de personnes réfugiées, déplacées et demandeurs d'asile en 2022 selon les statistiques du HCR).

Le Comité français n'est pas en reste avec un travail intense aux côtés de Paris Europlace afin de transposer la loi type de la CNUDCI sur les documents électroniques transférables en droit français. Les réunions d'automne des commissions ont montré leur dynamisme et un colloque le 2 décembre à l'Hôtel Intercontinental Paris, en présence de Claudia Salomon, à amorcer un dialogue très prometteur entre la cour d'arbitrage et des directeurs contentieux de groupes français sur les nouvelles pratiques de l'arbitrage.

Plus que jamais, la mondialisation, qui est entrée dans une nouvelle phase, a besoin de l'expérience et de la vision des entreprises. Faites entendre votre voix ! Participez à nos travaux !

Philippe VARIN,
Président, ICC France



ODR

« ICC DOIT PESER DANS LE DÉBAT SUR LA RÉFORME DE L'OMC POUR RENFORCER L'INFLUENCE DES ENTREPRISES »

Réforme de l'OMC, accès aux marchés, digitalisation des transactions, réchauffement climatique, règlement des différends, tensions sur les chaînes d'approvisionnement... les défis auxquels est confronté le commerce international se multiplient. La nouvelle présidente d'ICC Monde a bien voulu partager avec nous les initiatives de l'organisation pour garantir un environnement stable et durable aux entreprises.

Échanges Internationaux. Vous occupez le poste de présidente d'ICC depuis le 15 juin 2022, pouvez-vous nous en dire plus sur votre parcours ?

Maria Fernanda Garza / J'ai créé mon entreprise en 1986, à une époque où le taux d'inflation a atteint son plus haut niveau historique au Mexique, soit 156 %. J'ai immédiatement pris conscience de toutes les difficultés auxquelles les entrepreneurs devaient faire face pour créer une entreprise, en particulier dans un pays en développement.

L'importance de la participation des petites et moyennes entreprises aux associations professionnelles m'a également sauté aux yeux. J'ai d'abord rejoint l'Organisation des employeurs mexicains, puis je me suis rendu compte de l'impact que de jeunes entrepreneurs comme moi peuvent avoir lorsque nous unissons nos efforts pour atteindre un objectif commun.

J'ai été membre du conseil d'administration de diverses entreprises et organisations civiles, avant d'être nommée déléguée des employeurs mexicains à la conférence de l'Organisation internationale du travail (OIT) pendant dix ans. J'ai ensuite rejoint le comité mexicain de la Chambre de commerce internationale (ICC) en 1993, en suis devenue membre du conseil d'administration en 2002, puis présidente en 2014. En 2011, j'ai été candidate pour intégrer l'*Executive Board* d'ICC. À l'époque, aucune femme ne siégeait en son sein. Aussi n'ai-je pas été retenue, pas plus que les autres femmes cette année-là. L'année suivante, je suis devenue coordinatrice régionale pour les Amériques, et enfin en 2014, j'ai été nommée à l'*Executive Board* avec deux autres femmes.

En 2017, je suis devenue présidente de *NetCom*, le comité de l'*Executive Board* qui supervise les comités nationaux et les chambres de commerce. En 2018, je suis devenue membre du conseil d'administration de la Cour internationale d'arbitrage.

Dans le cadre de mes fonctions, j'ai eu l'occasion de travailler avec les comités nationaux et des chambres de commerce du monde entier, ce qui m'a permis de mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation qu'est ICC.

E.I. Quels sont vos objectifs en tant que présidente d'ICC ?

M.F.G / Aujourd'hui, les entreprises ont besoin d'une coopération multilatérale plus forte pour répondre efficacement aux défis mondiaux – de la cybercriminalité au changement climatique...

Nous devons montrer l'exemple en proposant des solutions efficaces au niveau mondial, fondées sur les besoins de l'économie réelle. Grâce à son vaste réseau mondial et à son statut de partenaire de confiance des principales organisations internationales, je pense qu'ICC est particulièrement bien placée pour mener cet effort indispensable.

À cette fin, je m'engage à faire en sorte que l'organisation joue un rôle de premier plan dans les domaines suivants :

- Façonner la réforme du système de l'Organisation mondiale du commerce ;
- Jouer un rôle moteur dans l'adoption de processus commerciaux numériques capables de rendre les chaînes d'approvisionnement plus résilientes et transparentes ;
- Mettre en lumière les obstacles politiques auxquels les entreprises sont confrontées pour atteindre les objectifs mondiaux en matière d'action climatique et de préservation de la nature ;
- Élaborer des règles et des normes pour aider les entreprises à évoluer dans un environnement mondial en mutation rapide, notamment dans les domaines de la durabilité, l'intégrité et la digitalisation ;
- Trouver de nouvelles méthodes pour impliquer les entreprises dans le processus décisionnel international.

E.I. Sur quels sujets les entreprises souhaitent-elles qu'ICC travaille ?

M.F.G / Tout d'abord, nous sentons chez les entrepreneurs une forte volonté d'**accélérer le développement durable et l'action climatique**. Nous plaçons pour **construire un cadre politique cohérent conforme à l'accord de Paris sur le climat** – et aux dernières données scientifiques en matière climatique. L'article 6 de cet accord historique prévoit la mise en place d'*« un mécanisme pour contribuer à*

l'atténuation des émissions de gaz à effet de serre et promouvoir le développement durable [et] permettre une atténuation globale des émissions mondiales ». Il apparaît nécessaire de rendre ce mécanisme pleinement opérationnel. L'article 6 se présente comme un outil essentiel pour que les États et les entreprises parviennent ensemble à zéro émission nette et pour augmenter les financements dont les pays en développement ont tant besoin.

Par ailleurs, les entreprises souhaitent voir se **construire une économie numérique ouverte, fiable et interopérable**. Cela suppose d'améliorer et d'étendre l'accès à Internet partout dans le monde. Promouvoir l'adoption de normes numériques harmonisées dans les chaînes d'approvisionnement internationales constituera une autre étape indispensable. La numérisation de l'écosystème commercial rendra le commerce plus rapide, moins cher et plus sûr, mais aussi meilleur pour l'environnement. Pour cela, il est nécessaire de garantir des cadres politiques interopérables au niveau mondial basés sur la confiance afin de réduire les obstacles à la libre circulation des données. Bien entendu, cette évolution devra prendre en compte la protection des données et de la vie privée, qui sont des objectifs importants pour la sécurité des entreprises.

Les PME rencontrent quant à elles des problèmes qui leur sont propres. Elles ont besoin de soutien, tant au niveau du savoir-faire, des outils, des compétences que de l'accès à la justice. Abandonnées à elles-mêmes, il leur sera difficile de réussir dans un monde en perpétuel changement.

Toutes ces ambitions s'inscrivent évidemment le cadre de la mission d'ICC, qui vise à faciliter le commerce mondial et à renforcer la coopération multilatérale.

E.I. Votre expérience en tant que PDG d'une petite entreprise vous offre certainement une vision des difficultés des PME. Quelles seront vos propositions en vue de leur rendre plus accessibles les services d'ICC (arbitrage ICC, boîte à outils de résolution des litiges, etc.) ?

M.F.G. / Le contexte actuel affecte particulièrement les PME. Toute l'équipe de Dispute Resolution Service (DRS) d'ICC s'engage à faire de nos services d'arbitrage, de médiation et de prévention des litiges un élément fondamental de notre réponse aux incertitudes et aux risques de ralentissement auxquels l'économie mondiale est actuellement confrontée.

Nous nous concentrons particulièrement sur les produits destinés aux petites entreprises qui font du commerce transfrontalier. Il convient de leur donner la confiance nécessaire pour pénétrer de nouveaux marchés malgré les incertitudes potentielles liées aux environnements juridiques locaux peu familiers.



©DR

BIO EXPRESS

MARIA FERNANDA GARZA

Investie tout au long de sa carrière d'entrepreneuse pour garantir un environnement commercial stable et juste dans différentes organisations nationales et internationales, elle est présidente d'Orestia depuis 2013, une entreprise qui exporte dans les Amériques et en Asie, et revendique une responsabilité à la fois sociale et éthique. En 2020, elle est la première femme à intégrer le conseil mondial d'ICC, avant d'être élue à sa tête en 2022. Après son élection, elle déclare : « Notre mission de favoriser la paix et la prospérité grâce au commerce n'a jamais été aussi vitale et urgente. » Elle est également membre du groupe de direction du Forum sur la gouvernance d'Internet et du comité consultatif sur l'urbanisation durable de l'Assemblée générale de l'ONU.

E.I. Compte tenu du contexte actuel du commerce international, quels sont les grands défis qui se présentent à l'ICC ?

M.F.G. / Ils sont nombreux. Tout d'abord, l'ICC doit jouer un rôle dans l'orientation du débat sur la réforme de l'OMC, notamment pour le renforcement du rôle des entreprises. Les dirigeants devraient mandater leurs ministres du Commerce pour qu'ils s'entendent sur un ensemble de réformes couvrant les trois piliers de l'organisation : négociations, règlement des différends et surveillance des politiques commerciales nationales.

Il faut également veiller à ce que l'accès aux marchés soit de nouveau mis à l'ordre du jour et améliorer la fonction de négociation. Au niveau du règlement des différends, le système actuel n'est pas satisfaisant, il a besoin d'une réforme, pour laquelle il faudra s'entendre sur la voie à suivre. Sur le plan sanitaire, les politiques commerciales doivent faciliter la fabrication et la distribution des vaccins.

Au-delà de ces questions évidemment cruciales, d'autres sujets méritent une attention soutenue, en particulier la digitalisation des échanges internationaux. La création d'un environnement juridique favorable au commerce sans papier nous semble essentielle. Nous soutenons aussi l'idée de rendre permanent le moratoire sur les droits de douane applicables aux transmissions électroniques.

Enfin, il semble nécessaire d'élaborer un ensemble de recommandations pour soutenir le commerce et l'économie circulaire.

E.I. Que propose ICC comme solutions aux différentes crises qui ont contribué à la perturbation du commerce international ?

M.F.G. / Toutes les équipes d'ICC sont mobilisées pour faire face à cette situation. Notre organisation a rédigé un plaidoyer stratégique qui vise à renforcer les efforts en vue d'obtenir des résultats de développement plus inclusifs grâce à l'économie digitale. Des *policy papers* de grande qualité ont été publiés.

Dans un premier temps, nous souhaitons amplifier notre influence au niveau mondial grâce au renforcement des capacités d'actions de notre réseau. Dans ce cadre, nous fournissons des recommandations sur la modernisation des normes douanières mondiales et soutenons la réalisation de projets sur-mesure et le renforcement des compétences, afin d'offrir aux petites entreprises de nouvelles possibilités de croissance à travers le commerce international. Notre rôle consiste également à fournir une information de qualité sur l'environnement du commerce mondial. Des données et des analyses robustes sont ainsi fournies sur la mise au point de politiques efficaces à tous les niveaux, qu'ils soient national, régional ou

international. Dans notre volonté de construire un environnement sûr et prévisible pour les entreprises, nous travaillons à promouvoir et à faciliter l'utilisation des normes et des outils internationaux ainsi que l'adoption de réformes juridiques pour accélérer la dématérialisation du commerce international. Toutes ces mesures s'inscrivent dans le large contexte des ambitions d'ICC, qui contribue à l'élaboration d'une réponse internationale efficace aux grands défis économiques et aux crises humanitaires.

E.I. Comment ICC se positionne-t-elle dans la lutte contre le changement climatique au niveau mondial ?

M.F.G. / Comme pour les sujets juridiques, ICC soutient l'élaboration, le test et le déploiement de règles et d'outils pratiques pour permettre la durabilité des entreprises à grande échelle. La lutte contre le changement climatique ne sera possible qu'en renforçant la compréhension internationale des principaux obstacles politiques à l'adoption de pratiques commerciales durables au niveau mondial et en améliorant l'harmonisation des mesures nationales afin d'éviter les obstacles injustifiés au commerce et aux investissements internationaux.

ICC joue également un rôle important d'information sur la mise au point de politiques efficaces et réalisables pour atteindre les objectifs mondiaux en matière de durabilité et de climat. Notre organisation prépare par ailleurs un livre blanc sur les « Normes pour le commerce durable et le financement du commerce durable ». ICC a joué un rôle central lors de la dernière conférence des Nations unies sur les changements climatiques, la COP27. Nous nous sommes engagés de manière préminente sur les questions de cheminement critique qui étaient au cœur des négociations à Charm el-Cheikh. Pour la première fois, nous avons également accueilli le pavillon central des entreprises dans la zone bleue de la conférence. Il a fourni un espace unique pour permettre le dialogue entre le secteur privé, les gouvernements et la société civile sur les approches collectives afin de relever le défi climatique.

Même si nous espérons un résultat plus ambitieux, l'accord de Charm el-Cheikh nous fait avancer. Nous nous félicitons des progrès réalisés en matière de financement et de l'apport d'un soutien indispensable aux nations vulnérables qui se trouvent en première ligne des catastrophes climatiques. Nous apprécions également les efforts déployés par les pays pour faire avancer l'opérationnalisation de l'article 6 sur les marchés internationaux du carbone qui, s'il est mis en œuvre efficacement, a un immense potentiel pour accroître les ambitions en matière d'atténuation et d'adaptation.

Cependant, pour que tout cela ait un sens, les pays doivent désormais faire ce qui est nécessaire pour mettre en œuvre avec succès l'accord

de Paris. Nous appelons donc toutes les nations à présenter, dans les mois à venir, des contributions plus fortes, déterminées au niveau national, alignées sur une trajectoire de 1,5°C et soutenues par des plans de décarbonisation et de financement clairs et crédibles. Les entreprises doivent disposer d'une feuille de route claire pour leurs investissements dans un objectif de zéro émission nette. Une consultation et un dialogue continu avec le secteur privé seront essentiels pour maximiser leur valeur potentielle en termes environnementaux et économiques.

Ce que la COP27 a également montré, c'est que la coopération est le seul choix dont nous disposons pour contenir le réchauffement sous 1,5°C.

E.I. Quels sont les moyens mis en œuvre par ICC pour renforcer la participation des pays en développement (notamment l'Inde, le Vietnam et les pays africains) au commerce international ?

M.F.G / ICC facilite leur intégration dans le commerce mondial et régional en leur fournissant à la fois des outils pratiques et des conseils politiques. Nos centres d'entrepreneuriat contribuent à développer les compétences des jeunes dont les perspectives d'emploi sont incertaines, à aider les PME et les start-ups à se développer, ainsi qu'à offrir aux individus l'opportunité de bâtir des moyens de subsistance cohérents. Dans ce cadre, nos centres pour l'entrepreneuriat travaillent avec les gouvernements et les organisations non gouvernementales en vue de la suppression des obstacles qui empêchent les PME de réussir, tant localement qu'à l'étranger. Ces centres s'appuient sur des partenariats stratégiques pour dégager des moyens d'action aux individus et mettre en place des solutions de partenariats public-privé en vue de surmonter les obstacles de longue date qui entravent l'entrepreneuriat.

Vous pouvez consulter ce lien (<https://iccwbo.org/resources-for-business/small-and-medium-sized-enterprises-smes/icc-centre-for-entrepreneurship/>) pour la liste complète.

La recherche sur les défis et les opportunités des exportations numériques pour les PME de l'ANASE¹, qui se fonde sur une enquête menée auprès de 1 560 PME, a permis à l'ICC et à Google d'évaluer et de dresser un tableau précis des exportations des PME de l'ANASE ; d'identifier et de mieux comprendre les obstacles qui empêchent les PME d'exporter ; et d'analyser la façon dont les PME tirent parti des technologies numériques pour contribuer à stimuler les exportations dans la région.

Bien que d'importants défis subsistent – notamment les lacunes importantes en matière de couverture Internet et d'accessibilité financière, ainsi que des contraintes spécifiques liées au commerce électronique (coûts de livraison, paiements en ligne, etc.) –, les PME de l'ANASE expriment un très fort intérêt pour l'exportation dans la région et à l'international (plus de 60 % des entreprises interrogées cherchent à étendre leur présence à l'exportation), et ont considérablement augmenté leur utilisation d'outils et de technologies numériques (80 % des entreprises interrogées ont étendu leur utilisation des outils numériques au cours des deux dernières années). Cette évolution a conduit à un changement de paradigme au sein de la communauté des PME : exportations et technologies numériques sont désormais intrinsèquement liées.

Cependant, le rapport a également révélé que de nombreuses PME de l'ANASE sont désireuses de renforcer leurs compétences et leurs capacités, afin de tirer pleinement parti des outils et technologies numériques et d'accéder aux marchés internationaux – ce qui constitue une opportunité pour l'ICC. Nous travaillons actuellement en étroite collaboration avec Google et le Centre du commerce international pour co-concevoir un programme d'études et créer un réseau de formateurs. L'objectif est de former 1 000 PME de l'ANASE à des compétences numériques pertinentes pour l'exportation. Le Centre de l'entrepreneuriat d'ICC en Indonésie jouera un rôle de premier plan dans le déploiement et la coordination de la mise en œuvre du programme de formation en 2023.

E.I. Comment ICC encourage-t-elle les femmes à devenir entrepreneurs et à participer plus efficacement au commerce international ?

M.F.G / ICC aide à promouvoir des lignes directrices pragmatiques, telles que les « Principes des Nations unies pour l'autonomisation des femmes », et à sensibiliser sur la nécessité de l'autonomisation des femmes dans le cadre du processus B20.

ICC collabore étroitement avec UPS, Trade Law Centre (Tralac) et West Blue Consulting pour soutenir les PME dirigées par des femmes en Afrique. Des programmes et des outils de renforcement des compétences sont proposés, notamment des portails d'information et de commerce codéveloppés appelés « e-Trade Hubs ».

Nous encourageons également les politiques publiques favorables et créons des directives électroniques pour aider les femmes entrepreneurs à développer et à numériser leurs activités. Signé par les dirigeants d'ICC le 17 octobre 2018, l'ICC « *Gender Balance Pledge* » engage l'Organisation mondiale des entreprises à

accroître la diversité des genres dans les tables rondes des conférences auxquelles elle participe.

E.I. ICC France a récemment publié un livre blanc sur la digitalisation du commerce international. De quelle manière les technologies numériques peuvent-elles contribuer à la croissance des entreprises au niveau mondial ?

M.F.G / Je vous remercie pour cette question. Il convient de féliciter ICC France, la Task Force et toutes les personnes impliquées dans la création et la publication d'un document aussi impressionnant que nécessaire. Je rejoins d'ailleurs leurs auteurs sur les efforts que doivent mener tous les acteurs du commerce international (privés et publics), et ce à tous les niveaux : intra-entreprise, national, régional et international. Cette nécessité m'a convaincue d'échanger personnellement avec des ministres de l'Économie, des législateurs et des entreprises en Argentine, en Bolivie, en Uruguay, en Colombie, au Paraguay et au Mexique pour promouvoir notre Digital Standard Initiative (DSI). Sur ce point, la feuille de route d'ICC sur le commerce numérique constitue une excellente entrée en matière.

Je rencontrerai le mois prochain les autorités indonésiennes, saoudiennes et espagnoles. Tout le monde s'accorde à dire que la numérisation du commerce international réduit les coûts des transactions, facilite la participation aux chaînes de valeur mondiales et améliore l'accès aux marchés, autant d'évolutions particulièrement avantageuses pour les PME. Le commerce numérique offre des gains d'efficacité et des avantages concurrentiels importants, dont le monde a grand besoin dans les circonstances actuelles.

E.I. Quel message souhaiteriez-vous transmettre aux entreprises françaises ?

M.F.G / Je souhaite consacrer mon mandat à faire en sorte qu'ICC, en tant que principal défenseur et normalisateur de confiance des entreprises, continue de fournir un service à valeur ajoutée à tous ses membres. Nous restons un partenaire des entreprises locales pour défendre et élaborer des politiques mondiales capables de répondre à leurs besoins des entreprises locales.

Unie, la communauté des affaires est plus forte. Cela est particulièrement frappant sur la scène internationale. Lorsque nous nous regroupons sous l'égide d'ICC, la voix des entreprises est plus audible. Je tiens d'ailleurs à vous remercier de nouveau de m'avoir donné l'occasion de communiquer avec les membres d'ICC France. La perspective de vous rencontrer prochainement me réjouit. ■

1. Les résultats de cette enquête sont disponibles sur le site de l'ICC : <https://iccwbo.org/publication/msme-digital-exports-in-southeast-asia-a-study-of-msme-digital-exports-in-10-asean-markets/>

LES CLAUSES ICC DE FORCE MAJEURE ET D'IMPRÉVISION 2020 OFFRENT UNE SOLUTION CONTRACTUELLE EFFICACE ET ÉQUILIBRÉE AUX ENTREPRISES



Christoph Martin RADTKE, avocat, Rechtsanwalt, associé, Fiducial Legal by Lamy ; président de la commission droit et pratiques du commerce international d'ICC France*

La force majeure et l'imprévision sont deux obstacles récurrents qui se dressent devant les entreprises lors de la rédaction de contrats internationaux. En la matière, l'ICC a développé des outils mêlant souplesse et neutralité qui peuvent faciliter la tâche des parties et leur permettre de limiter les risques de contentieux.

Une multitude d'événements met actuellement à l'épreuve l'exécution des contrats internationaux et la stabilité des relations commerciales : les conséquences de la pandémie mondiale de Covid-19, l'interruption des chaînes logistiques, l'augmentation des coûts des matières premières, de l'énergie et du transport maritime, les conséquences de la guerre en Ukraine, les sanctions économiques et les effets de l'inflation.

Quelle partie doit supporter les risques et les conséquences financières d'un événement qui rend impossible l'exécution d'une obligation (force majeure) ou une situation qui inverse l'équilibre du contrat (imprévision/*hardship*) ?

Réduire les difficultés des entreprises peu expérimentées

Les parties averties prévoient dans leurs contrats des clauses pour anticiper de telles situations. Toutefois dans la pratique du commerce international, l'efficacité et la validité de telles clauses sont souvent elles-mêmes imprévisibles pour les entreprises en raison des distorsions des différents droits nationaux. Au niveau mondial, il n'existe pas non plus de définition harmonisée de la force majeure. Pour les entreprises peu expérimentées la rédaction et la négociation d'une clause de force majeure présentent des difficultés.

Fidèle à sa vocation, l'ICC propose des outils contractuels équilibrés qui reflètent un standard mondial de bonnes pratiques. La version 2020 de la clause ICC de Force Majeure et de *Hardship* en est l'illustration. Depuis 2022, elle existe en version française. Claire et complète, elle est facile à comprendre pour les parties

d'un contrat international et facile à intégrer par simple référence.

Pour réunir les conditions de l'empêchement, la clause ICC anticipe un seuil inférieur à celui de l'impossibilité du droit français par l'introduction d'un critère « raisonnable ». Une partie peut donc être exonérée de l'exécution du contrat si elle ne pouvait raisonnablement pas prévoir l'événement au moment de la conclusion du contrat ou si elle n'a pas pu raisonnablement éviter l'empêchement.

La clause ICC propose par ailleurs une liste des événements présumés constituer en soi un cas de force majeure. Avec le souci de prévoir une solution équilibrée, elle exige de la partie affectée qu'elle informe dès que possible l'autre partie de l'empêchement temporaire. À l'instar de tous les outils contractuels proposés par l'ICC, les parties peuvent modifier la clause et la rendre plus restrictive ou plus souple.

Souplesse et acceptabilité

Les utilisateurs ont le choix entre recopier la clause intégralement dans leur contrat ou ne prévoir qu'une simple référence à la clause ICC qui peut figurer en annexe au contrat. Cette souplesse facilite l'intégration ainsi que l'acceptabilité de la clause. En effet, l'ICC étant une organisation internationale indépendante des parties, sa clause bénéficie d'un caractère de neutralité et ne sera pas considérée comme imposée par l'une des parties.

L'intérêt de la clause d'imprévision

La clause d'Imprévision (*Hardship*) vient compléter la clause ICC de Force Majeure 2020. La condition de son application est l'existence d'un événement imprévu venant bouleverser considérablement l'équilibre du contrat. Dans un tel cas, la clause ICC d'Imprévision 2020 offre aux parties une réelle alternative : soit la résiliation du contrat – par l'une des parties ou par le juge ou l'arbitre –, soit son adaptation – au choix des parties par la négociation ou, en cas d'échec, par le juge ou l'arbitre.

Comme la clause de Force Majeure, la clause d'Imprévision vise à proposer aux parties des solutions équilibrées et prévisibles en cas de survenance d'un changement fondamental de circonstances. Dans la pratique, la rédaction de clauses d'imprévision ou de révision par les parties au moment de la conclusion d'un contrat à long terme s'avère souvent encore plus difficile que celle des clauses de force majeure.

Les entreprises, les rédacteurs de contrats internationaux et leurs conseils ont donc tout intérêt à s'intéresser à cette clause d'imprévision souple et adaptée aux contrats internationaux. Selon l'expérience de l'auteur, l'utilisation de la clause ICC de Force Majeure et *Hardship* de l'ICC permet souvent aux parties de trouver une solution négociée et d'éviter ainsi un contentieux. ■

* christoph.martin.radtke@fiducial-legal.net

Fidèle à sa vocation, l'ICC propose des outils contractuels équilibrés qui reflètent un standard mondial de bonnes pratiques.

L'INSTRUMENT DE RÉCIPROCITÉ DANS LES MARCHÉS PUBLICS : FIN DE LA NAÏVETÉ EUROPÉENNE ?



Philippe DELLEUR, senior vice-président affaires publiques, Alstom ; président de la Commission politique commerciale et investissement, ICC France

Le nouveau règlement de réciprocité dans les marchés publics de l'UE a pour ambition de mettre les entreprises européennes sur un pied d'égalité avec leurs concurrentes de pays tiers. Un enjeu majeur, étant donné le poids considérable des marchés publics dans la richesse mondiale, mais tout dépendra des modalités de son application.

Dix ans. C'est le temps qu'il aura fallu à l'Union européenne pour adopter le règlement sur la réciprocité dans les marchés publics, plus souvent identifié par son sigle anglais IPI (« *International Procurement Instrument* »), entré en vigueur le 29 août dernier¹.

De quoi parle-t-on ?

Pour le comprendre, il faut partir d'un constat : le déséquilibre entre l'ouverture des marchés publics des États membres de l'UE aux entreprises originaires de pays tiers et l'accès à leurs propres marchés publics offert par ces mêmes pays aux entreprises européennes. Dans le cas du secteur ferroviaire, par exemple, ces dernières n'ont accès qu'à 61 % du marché mondial des matériels et infrastructures ferroviaires et de leur maintenance². Au sein de l'UE, cependant, ces matériels et infrastructures sont pour l'essentiel achetés par des entités publiques soumises aux obligations de transparence et d'égalité de traitement posées par les règles communautaires des marchés publics. L'enjeu est considérable. Les marchés publics représentent en effet 15 à 20 % du PIB mondial et 1 300 milliards d'opportunités commerciales, selon la Commission européenne.

En 2012, Bruxelles a donc déposé un projet de règlement visant à corriger ce déséquilibre, ce qui répond à une demande exprimée de longue date par certains États membres dont la France. D'emblée, il était clair que la solution viendrait d'un renforcement de la capacité de l'UE à négocier une plus grande ouverture des marchés publics dans les pays tiers et non d'une plus grande fermeture des marchés publics européens. Malgré les réticences de certains États membres, dont l'Allemagne, la France a su profiter de sa présidence du Conseil pour lever les derniers obstacles à la négociation.

Quelle est la procédure mise en place ?

Considérant de sa propre initiative ou à la suite d'une plainte d'un État membre ou d'une partie intéressée au sein de l'UE qu'un pays tiers restreint l'accès de ses marchés publics aux entreprises européennes, la Commission engage des consultations avec ce pays. Si à l'issue d'un délai de neuf mois (qui peut être prolongé de cinq mois supplémentaires), ces restrictions persistent, elle peut après consultation du comité des obstacles au commerce décider de la mise en œuvre d'une « mesure de correction » (*IPI measure*), qui consiste à appliquer un ajustement du résultat aux offres émanant d'opérateurs originaires du pays tiers en question, qui peut aller jusqu'à 50 % du résultat de l'évaluation (voire 100 % quand le prix est l'unique critère d'attribution du marché). Elle peut aussi prendre la forme d'une exclusion pure et simple des offres émanant de ces opérateurs.

Plusieurs garde-fous sont prévus. Ne sont concernés que les pays tiers qui n'ont pas signé l'accord sur les marchés publics de l'OMC, ni d'accord avec l'UE incluant des engagements en matière de marchés publics (ce qui est notamment le cas de la Chine). Avant de prendre une mesure IPI, la Commission évaluera si elle s'inscrit dans l'« intérêt de l'Union ». Les autorités adjudicatrices peuvent ne pas l'appliquer en cas d'absence d'offre

européenne, pour des raisons de santé publique ou bien de protection de l'environnement. À l'inverse, les entreprises européennes ne pourront pas sous-traiter plus de 50 % de la valeur d'un marché à des entités originaires de pays tiers soumis à mesure IPI ou inclure dans leur offre plus de 50 % de biens et services originaires de ces pays.

Comment apprécier le compromis qui a conduit à l'adoption de l'IPI ?

Les lignes directrices que doit publier la Commission fourniront une indication sur l'interprétation qu'elle fait du Règlement, en particulier sur la notion d'« intérêt européen ». Selon son article 6 § 2, il convient pour le déterminer « d'apprécier tous les différents intérêts en jeu pris dans leur ensemble, y compris ceux des opérateurs économiques de l'Union » (c'est nous qui soulignons). L'inclusion de ces derniers termes permet d'espérer que l'intérêt des producteurs européens comptera désormais autant que celui des consommateurs. Intervenue concomitamment avec l'accord de principe sur les subventions étrangères dont bénéficient les concurrents non européens et la mise en œuvre du filtrage des investissements directs étrangers au sein de l'UE, l'adoption si longtemps attendue de l'IPI pourrait marquer, ou non, selon les détails de son application, l'abandon d'une certaine forme de naïveté de Bruxelles dans la compétition internationale. ■

Ne sont concernés que les pays tiers qui n'ont pas signé l'accord sur les marchés publics de l'OMC, ni d'accord avec l'UE incluant des engagements en matière de marchés publics.

1. Règlement (UE) 2022/1031 concernant l'accès des opérateurs économiques, des biens et des services des pays tiers aux marchés publics et aux concessions de l'Union.

2. World Rail Market Study de l'Unife (Union des industries ferroviaires européennes). Cet accès est même en contraction, puisqu'il s'élevait à 70 % en 2008.

LES ENTREPRISES JOUENT UN RÔLE CLÉ DANS L'INCLUSION DES RÉFUGIÉS ET LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE



Paolo ARTINI, représentant, HCR en France

Céline SCHMITT, responsable des relations extérieures et porte-parole, HCR en France



Au-delà de la tragédie que représente le déracinement, les réfugiés rencontrent des difficultés pour s'insérer dans les pays d'accueil. Les opportunités que leur offrent les entreprises sont essentielles pour favoriser leur inclusion socioéconomique. Un soutien qui n'est pas à sens unique, car ils recèlent nombre de talents utiles au secteur privé.

L'Agence des Nations unies pour les réfugiés, également connue sous le nom de Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (HCR) aide et protège les populations contraintes de fuir leur foyer à cause de la guerre, de la persécution et des violences depuis 1950. Il travaille avec les gouvernements et tous les acteurs de la société pour trouver des solutions durables leur permettant de reconstruire leur vie.

En 2022, le nombre de personnes obligées de fuir un conflit et les persécutions a franchi un nouveau cap, vertigineux, avec 103 millions de déplacés forcés comptabilisés dans le monde, un chiffre qui a plus que doublé depuis dix ans. Parmi eux, 30 millions ont dû chercher refuge au-delà des frontières de leur pays d'origine. Face à cette situation dramatique, la mobilisation de tous les acteurs, tant publics que privés, est plus que jamais nécessaire pour offrir aux réfugiés des perspectives d'avenir.

L'invasion russe de l'Ukraine de février 2022 a provoqué le déplacement de population le

plus rapide et l'un des plus importants depuis la Seconde Guerre mondiale. À la mi-2022, 5,4 millions de personnes avaient fui l'Ukraine et 6,3 millions y étaient déplacées. Leur exil a suscité un engagement exceptionnel de tous les acteurs pour leur venir en aide. Nous devons aujourd'hui nous efforcer de capitaliser sur cet élan de solidarité pour assurer la protection de tous les réfugiés partout dans le monde, quelles que soient leur origine et la route qu'ils empruntent. Les réfugiés afghans, syriens, du Soudan du Sud, de la Corne de l'Afrique et du Sahel fuient également la guerre, les violences et les persécutions.

Les difficultés des réfugiés pour reconstruire leur vie sont multiples

Dans leur majorité, les populations qui quittent leur pays, trouvent refuge dans les pays voisins. La Turquie, le Pakistan, le Bangladesh, l'Ouganda, le Liban, la Colombie, et aujourd'hui la Pologne et l'Allemagne du fait de la guerre en Ukraine, font partie des pays qui

accueillent le plus de réfugiés dans le monde.

Une grande partie des États accueillant des réfugiés sont très souvent des pays à revenu faible et intermédiaire où la situation socio-économique est difficile, y compris pour les populations locales. Les difficultés se superposent pour les personnes déracinées et leurs hôtes, dans des régions qui sont également en première ligne de la crise climatique.

Malgré des parcours douloureux, les personnes réfugiées, à l'instar de chacun et chacune d'entre nous, aspirent à vivre en sécurité avec leur famille. Dès leur arrivée dans leur pays hôte, elles s'efforcent de reconstruire leur vie et de participer à la société qui les accueille. Il leur faut pourtant repartir de zéro pour affronter les défis qui se dressent devant elles : apprendre une nouvelle langue, trouver un logement, un emploi, scolariser leurs enfants ou reprendre des études, recréer des liens sociaux.

Renforcer l'autonomie des réfugiés est l'une des priorités du Pacte mondial sur les réfugiés, adopté par l'Assemblée générale des Nations unies en 2018, dont le HCR a la tâche de soutenir la mise en œuvre. L'atteinte de cet objectif suppose une démarche tant de la société d'accueil que des populations ayant fui leur pays. Elle passe invariablement par l'insertion socioéconomique. Or, les freins sont multiples. En France, par exemple, l'immense majorité des réfugiés ne maîtrise pas la langue française ni ne dispose d'un réseau professionnel à leur arrivée. Ils rencontrent aussi des difficultés pour faire reconnaître leurs qualifications, leurs expériences passées et leurs diplômes. S'ajoutent à ces défis les discriminations auxquelles ils font souvent face. Les femmes réfugiées font face à des obstacles additionnels, surtout si elles sont cheffes de famille, pour assurer la garde de leurs enfants et gagner leur indépendance.

Le courage et les rêves des femmes réfugiées en France

Elles viennent d'Afghanistan, de Syrie, d'Irak, d'Ukraine ou encore du Soudan et exercent différents métiers, d'ingénieures à cheffes cuisinières en passant par le développement web. Elles ont tout quitté dans leurs pays pour fuir la guerre, la violence et les persécutions. Réfugiées en France, elles doivent tout reconstruire et se heurtent systématiquement aux difficultés d'accès à l'emploi.

À l'occasion de la **Journée mondiale des réfugiés**, le HCR en France, ICC et son comité français, ainsi que la CCI Paris-IDF, ont, le 22 juin 2022, organisé un événement sur le rôle des entreprises dans la solidarité internationale et l'inclusion socioéconomique des réfugiés. Noura A., ancienne professeure syrienne de chimie en cours de reconversion dans l'informatique, s'est adressée aux employeurs pour les appeler à recruter des réfugiés : « *Vous pouvez essayer, vous n'avez rien à perdre, et vous sauvez le rêve de quelqu'un – le rêve de quelqu'un qui a beaucoup perdu.* » L'ensemble du replay est disponible sur <https://www.linkedin.com/video/event/urn:li:ugc-Post:6943624842642382849/>.

Dans ce contexte, les opportunités que peuvent leur offrir les entreprises et la société dans son ensemble revêtent une importance d'autant plus grande. Les réfugiés ont des talents et des compétences qu'ils souhaitent mettre au profit de la société qui les accueille. Ils sont médecins, ingénieurs, agriculteurs, artisans, soudeurs, enseignants, entre autres professions essentielles dans des secteurs en tension en France, et entrepreneurs, pour certains. Cette diversité et ces qualifications représentent une véritable opportunité pour les entreprises. Accueillir ces nouveaux talents permet aussi d'accroître la diversité au sein des équipes, ce qui permet d'augmenter la créativité et la création de valeur.

De plus en plus d'entreprises, petites et grandes, s'engagent pour faciliter l'accès des personnes réfugiées à l'emploi. Les partenaires du secteur privé avec lesquels travaille le HCR témoignent de la richesse de ces expériences.

Une source de richesse pour les pays d'accueil

La formation, la sensibilisation des collaborateurs et des ressources humaines, et l'accompagnement social contribuent à faciliter l'insertion professionnelle des personnes réfugiées. L'accompagnement dans l'emploi doit prendre en compte leurs besoins (mentorat, apprentissage de la langue, soutien psychosocial, etc.). La lutte contre les préjugés est un élément important pour le succès de l'inclusion.

Les réfugiés comptent sur le secteur privé

Lors du premier **Forum mondial sur les réfugiés** (2019), près de 1 400 engagements ont été pris par des participants de tous horizons – gouvernements, organisations financières internationales, entreprises, institutions humanitaires et du développement, réfugiés et représentants de la société civile ; dont 86 acteurs du secteur privé – sur l'accès à l'emploi et à la formation, la scolarisation, la réinstallation et les voies légales complémentaires, l'énergie propre, les infrastructures, etc. ICC s'est engagée à adopter, opérationnaliser et disséminer la charte de bonnes pratiques sur le rôle du secteur privé pour l'intégration économique des réfugiés et à maximiser le réseau mondial d'entreprises d'ICC pour soutenir leur intégration économique.

Le deuxième Forum mondial qui se tiendra en décembre 2023 sera coparrainé par la France. Tous les acteurs, y compris les entreprises, y auront l'occasion de formuler de nouveaux engagements, très concrets, pour aider et protéger les réfugiés et les soutenir dans leur reconstruction. Les entreprises souhaitant prendre des engagements peuvent le faire sur la plateforme du Forum mondial et contacter le HCR en France.

L'**Appel global du HCR pour 2023** est destiné à informer les gouvernements, les donateurs du secteur privé, les partenaires et les autres lecteurs intéressés sur les priorités du HCR et les activités planifiées en 2023 pour assurer la protection et améliorer la vie de dizaines de millions de réfugiés, demandeurs d'asile, déplacés internes, rapatriés et apatrides. Pour en savoir plus, rendez-vous sur le site du HCR.

Lorsque le HCR échange avec les réfugiés sur leur arrivée et leur parcours d'intégration en France, ils racontent très souvent leurs difficultés à apprendre le français, le sentiment de solitude que crée le déracinement et leur volonté de s'intégrer. Leur ambition est de contribuer à la création de richesses dans le pays qui les accueille et de ne pas être dépendants. Dans leur parcours complexe, décrocher un premier emploi constitue un tournant majeur de leur inclusion tant sociale qu'économique. Au-delà d'être une condition nécessaire à leur indépendance économique, travailler au sein d'une entreprise est un levier pour trouver un logement stable, tisser des liens avec les membres de la société qui les accueille et pratiquer la langue au quotidien. Surtout, cette étape essentielle leur permet de retrouver confiance en eux et en l'avenir.

Le secteur privé dispose d'autres leviers pour soutenir les réfugiés, tant dans les phases d'urgence que sur le moyen et le long terme. Le soutien aux actions humanitaires et aux programmes de protection et d'aide aux réfugiés mis en œuvre par les acteurs de terrain à travers

le monde constitue à ce titre un engagement précieux. Il peut être financier ou se traduire dans la mise en place de projets innovants pour aider les réfugiés à reconstruire leur vie. Les domaines de l'accès à l'éducation ou de la connectivité sont des secteurs clés à explorer pour renforcer leur autonomie. D'autres voies méritent aussi d'être explorées, comme des collaborations dans la recherche de solutions durables pour les populations déplacées ou la mise en place et la participation à des programmes de mobilité par le travail.

Inverser la tendance

Présent dans plus de 130 pays, le HCR se voit contraint de répondre à des situations de déplacements forcés toujours plus nombreuses. Or, face à l'ampleur des besoins, ses ressources restent insuffisantes. Aux conflits préexistants viennent s'ajouter de nouvelles crises, notamment des bouleversements et catastrophes résultant du changement climatique. Afin de prévenir de nouveaux déplacements forcés, il est urgent de rétablir et de consolider la paix dans le monde, et de lutter contre le changement climatique et ses effets. Tous, acteurs publics comme privés, ont un rôle à jouer pour contribuer à trouver des solutions.

Le Pacte mondial sur les réfugiés de 2018¹ prévoit la tenue tous les quatre ans d'un Forum mondial qui réunit de hauts responsables gouvernementaux, des réfugiés et diverses parties prenantes, dont le secteur privé, afin d'assurer le suivi de son programme d'action. Sa deuxième édition (Genève, décembre 2023) sera l'occasion pour les autorités nationales et locales, les entreprises et les acteurs de la société civile de prendre des engagements pour que les 103 millions de personnes déplacées de force dans le monde bénéficient d'une protection, soient accompagnées vers l'autonomie et puissent un jour rentrer chez elles si elles le souhaitent. Ce n'est qu'ensemble que nous pourrons construire un monde plus juste, solidaire avec les réfugiés, et des solutions pour un avenir meilleur pour tous. ■

1. <https://www.unhcr.org/fr/vers-un-pacte-mondial-sur-les-refugies.html>

Pour en savoir plus, contacter Céline Schmitt (schmittc@unhcr.org) ou Barbara Joannon (joannon@unhcr.org).

« ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT D'UN ENVIRONNEMENT COMMERCIAL MONDIAL NUMÉRISÉ ET HARMONISÉ EST L'AFFAIRE DE TOUS LES ACTEURS DU SECTEUR »



Hannah NGUYEN, Directrice, Digital Ecosystem, ICC Digital Standards Initiative (DSI)

Hannah Nguyen, qui travaille au cœur de l'initiative sur les standards numériques (DSI) lancée par ICC en 2019, revient pour nous sur l'avancement de la digitalisation du commerce international, dont elle estime qu'elle ne pourra se réaliser sans l'implication de tous ses acteurs, publics ou privés, et souligne la convergence avec le Livre blanc d'ICC France.

Échanges Internationaux. Pouvez-vous résumer en quelques mots pour nos lecteurs la gouvernance et les objectifs de la « Digital Standard Initiative » (DSI) lancée par ICC à l'automne 2019 ?

Hannah Nguyen / La DSI a pour ambition d'accélérer le développement d'un environnement commercial harmonisé et numérisé à l'échelle mondiale. Nous pensons qu'un tel environnement est un catalyseur essentiel d'une croissance dynamique, durable et inclusive pour les entreprises. Pour y parvenir, nous coopérons avec le secteur public, afin de progresser sur des réformes réglementaires et institutionnelles. Parallèlement, nous mobilisons le secteur privé pour leur adoption et leur mise en œuvre, ainsi que pour le renforcement des capacités.

En termes de gouvernance, il existe le « Governance Board » qui est composé de la Chambre de commerce internationale (ICC), de la Banque asiatique de développement (BASD), du gouvernement de Singapour – qui en sont les membres fondateurs – et, ce qui est très important, de représentants de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et de l'Organisation mondiale des douanes (OMD). Ce *board* définit l'orientation stratégique, les objectifs et la structure d'engagement de la DSI. En dessous se situent l'« Industrial Advisory Board » (IAB), composé des principaux acteurs de la chaîne d'approvisionnement et du commerce international, et le « Legal Reform Advisory Board » (LRAB). La DSI a réuni et convoqué tous les acteurs autour de la table : importateurs, exportateurs, transporteurs, transitaires, banquiers, assureurs, autorités douanières, etc. Cette approche holistique est nécessaire si nous voulons

parvenir à un environnement commercial harmonisé et numérisé au niveau mondial.

E.I. De quelle manière le Livre blanc d'ICC France sur la digitalisation du commerce international peut-il servir les objectifs de la DSI ?

H.N. / Ce livre blanc est une très bonne initiative. Il témoigne du leadership français (non seulement au sein du G7, mais aussi dans l'espace plus large du commerce numérique mondial). ICC France montre qu'elle est le fer de lance de l'effort en Europe en examinant concrètement la situation en France, ce qui a été bien fait et ce qui doit être changé ou reste à accomplir. Il s'agit d'un excellent point de départ pour favoriser l'ouverture de discussions. L'engagement porté par ce livre blanc créera l'élan nécessaire à la mise en œuvre de ces changements et recommandations.

E.I. La numérisation a montré qu'elle permettait de gagner du temps et de réduire les coûts. Pourtant, quelque chose retient les pays et les industries. Êtes-vous d'accord avec les trois principales catégories d'obstacles identifiées par notre groupe de travail ?

H.N. / Les obstacles que vous évoquez recourent largement ceux identifiés par la DSI au niveau mondial. L'angle accordé dans le Livre blanc au « management peu propice au changement » est intéressant. Dans une entreprise, quelle que soit son organisation, tout changement reçoit un accueil inégal et la numérisation n'y échappe pas. Elle est source de perturbation, d'incertitude et change les habitudes des travailleurs. Ajoutez-y une

communication inégale et des priorités de numérisation différentes au sein d'une même entreprise, la difficulté augmente encore. Malgré tout, l'incitation à numériser doit être consensuelle et acceptée en interne. Les salariés veulent être convaincus, non obligés. Il s'agit d'une décision commerciale. Les entreprises doivent comprendre pourquoi la numérisation est la meilleure voie qu'elles peuvent suivre.

Je vous rejoins aussi sur l'obstacle juridique. Pour réaliser la numérisation, il faut que les lois accordent aux documents électroniques transférables la même valeur juridique qu'aux documents physiques transférables.

Le troisième obstacle est lié à l'interopérabilité. En l'état des choses, si l'on veut connecter des systèmes, des interconnexions individuelles sont nécessaires. Par conséquent, elles doivent être négociées au cas par cas, un processus complexe et coûteux. Malgré les nombreux efforts déployés pour créer des réseaux numériques et promouvoir des approches et des normes communes, le problème persiste. De nombreux débats et expérimentations sont actuellement en cours sur les méthodes susceptibles d'assurer l'interopérabilité entre les systèmes, ainsi qu'entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement et les économies. Je suis optimiste, de nombreux points d'apprentissage vont nous guider sur la voie d'un avenir interopérable.

E.I. La DSI a conscience du rôle critique des normes internationales dans l'accélération de la transformation numérique. Une centralisation faciliterait-elle l'harmonisation et l'interopérabilité ?

H.N. / Je n'en suis pas pleinement convaincue. Le secteur public et le secteur privé doivent

1. « Défis et opportunités de la digitalisation du commerce international – Livre blanc 2020 ».

travailler ensemble. Un tel partenariat apportera toujours de meilleures solutions pour répondre aux réels besoins des industries. La MLETR, la « loi type sur les documents transférables électroniques » de l'UNCITRAL en est un parfait exemple. Au bout du compte, son processus d'élaboration a reflété les besoins du secteur. Elle a énoncé certains principes sans imposer de méthode unique pour les satisfaire. Elle dit aussi que les normes industrielles peuvent être utilisées pour satisfaire certains critères, comme la fiabilité de l'enregistrement transférable.

Compte tenu de ce qui précède, cette approche est excellente pour plusieurs raisons : elle encourage le développement de l'innovation ; permet aux entreprises et aux gouvernements de garder une marge de manœuvre face aux changements futurs ; et ne nous lie pas à une technologie particulière. Elle offre une orientation en laissant libre de la voie à suivre. De multiples voies sont possibles pour atteindre un but. L'important est d'anticiper le changement.

E.I. Le connaissance maritime électronique (eBL) est perçu par de nombreuses parties prenantes comme un axe de changement majeur pour le transport maritime international. Les eBL n'ont représenté que 1,2 % des connaissances délivrés l'année dernière, la marge de progression est donc considérable. Que fait la DSI pour une adoption plus large de l'e-BL ?

H.N. / Tout d'abord, sous la supervision du conseil consultatif du secteur, l'eBL fait partie des huit documents que la DSI considère comme des priorités à numériser et à harmoniser. Comme vous le savez, le commerce international exige la délivrance de plusieurs documents liés entre eux.

Dans ce contexte, une initiative de collaboration a été lancée en février 2022 : la « Future International Trade Alliance » (FIT) ; qui regroupe les principaux acteurs de la numérisation et de l'harmonisation de l'eBL (ICC, Swift, Bimco, DCSA, Fiata). Tous les acteurs du commerce international savent que, tôt ou tard, il leur faudra numériser le connaissance maritime. Pour faire adopter et accepter un eBL mondial, nous aurons non seulement besoin des expéditeurs et des transporteurs, mais aussi des autorités douanières et des compagnies d'assurance. Il faut impliquer tous les acteurs de la *supply chain* internationale. C'est ce à quoi s'attelle l'Alliance FIT. Aujourd'hui, elle s'efforce d'aligner et d'harmoniser les différentes eBL, quel que soit leur type (conteneur, vrac, multimodal) et de créer

les conditions législatives nécessaires à leur adoption. Il reste du travail, mais que les organisations clés soient réunies pour discuter ensemble de l'harmonisation de ce document essentiel est un premier pas.

Récemment, l'Alliance FIT a lancé une enquête internationale sur l'utilisation des connaissances électroniques (eBL) afin de comprendre à la fois les obstacles à leur adoption que perçoivent les acteurs du marché et la propension de ces mêmes acteurs à les adopter dans un avenir proche. Les résultats devraient être publiés très prochainement.

E.I. Quelles sont les ressources mobilisées pour atteindre l'objectif ambitieux de 100 juridictions conformes au MLETR d'ici 2025, sachant qu'il n'y en a que sept à ce jour ?

H.N. / La réforme juridique fait partie intégrante du voyage. Il n'est pas possible de la mener au coup par coup en comptant sur toutes les juridictions pour l'effectuer par elles-mêmes. Cette méthode linéaire et individualiste est trop lente et induit un risque de création d'externalités négatives. C'est pourquoi ICC a créé le comité consultatif sur la réforme juridique (Legal Reform Advisory Brand, LRAB). Il est composé d'une grande diversité d'acteurs du commerce international, tels que les principales banques multilatérales de développement (ADB, EBRD, Afreximbank), les organisations régionales (Commonwealth, Asean, AfCFTA), les organes des Nations unies (UN/CEFACT, UNESCAP) et les comités nationaux d'ICC. Avec ce conseil, nous tirons une fois de plus parti du pouvoir du partenariat public/privé. La voix du secteur privé est indispensable pour faire comprendre les raisons qui rendent nécessaire cette réforme juridique. Cependant, c'est au secteur public qu'il appartient de réellement d'acter ce changement. Cette collaboration est donc vitale, logique et mutuelle. Les secteurs privé et public s'appuient l'un sur l'autre : le premier indique la voie à suivre au second. Il le fait en présentant des *business cases*, en indiquant quelles sont les voies à suivre et en examinant les différentes lacunes législatives qui peuvent exister dans différents pays. Aujourd'hui, plusieurs États sont sur le point d'être « juridiquement compatible au numérique », mais d'autres sont à la traîne. Pour cette raison, en fonction du pays, et une fois la voie identifiée, le LRAB interviendra pour

accélérer et faciliter le processus grâce à la fourniture de conseils, une assistance technique et des financements (en particulier pour les pays en développement).

E.I. La pandémie a accéléré la prise de conscience sur la nécessité d'adopter des solutions numériques, mais tous les pays ne sont pas encore prêts. Le risque existe que certains États prennent du retard (ce qui créerait des disparités), voire que l'élan numérique mondial soit ralenti. Que peut-on faire pour relever le défi d'une fracture numérique croissante ?

H.N. / Diverses initiatives, menées par les secteurs public et privé, ont déjà été lancées pour réduire la fracture numérique. Il s'agit principalement de mettre en place des infrastructures de technologies de l'information et de la communication (TIC) et d'éduquer la main-d'œuvre pour la préparer au numérique. La DSI tire parti de ces efforts et reconnaît qu'ils doivent être étendus pour en faire bénéficier une population plus large. Nous nous concentrons en particulier sur la diffusion du « savoir-faire », car outre les infrastructures matérielles (5G, ordinateurs, réseaux, etc.), des infrastructures immatérielles – connaissances et formation – sont également nécessaires. Cela s'applique souvent aux décideurs (qu'il s'agisse de politiques ou de chefs d'entreprise des secteurs technologiques) qui essaient d'innover et de fournir la prochaine solution pour le commerce sans papier. Créer des solutions représente un vrai défi mais aujourd'hui, le plus grand d'entre eux reste de les faire adopter. On le voit, les dirigeants d'entreprise et les décideurs politiques sont confrontés à une décision importante qui affectera notre futur écosystème.

Le rôle de la DSI est de renforcer les capacités à ce niveau de leadership stratégique. Pour ce faire, nous organisons des conférences et des séminaires en ligne pour communiquer sur les avantages, les obstacles et la nécessité de la numérisation du commerce international. Nous avons rédigé, en collaboration avec l'OMC, un kit de normes pour le commerce transfrontalier sans papier, un document que nous diffusons désormais. À un niveau plus global, la DSI souhaite que chacun puisse prendre ses décisions en toute connaissance de cause. À cette fin, elle a lancé, en collaboration avec l'Académie ICC, un nouveau cours de formation en ligne intitulé « Certificate in Digital Trade Strategy² ». ■

Les secteurs privé et public s'appuient l'un sur l'autre : le premier indique la voie à suivre au second.

2. <https://icc.academy/digital-trade-strategy-certificate/>

LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES FORMALITÉS DOUANIÈRES



Marc POULAIN,
Trade negotiations director, AFEP



Emmanuelle BUTAUD-STUBBS,
Délégué général, ICC France

L'AFEP et ICC France ont organisé un workshop le 30 septembre 2022 lors du Forum public de l'OMC à Genève. L'objectif consistait à donner la parole à des décideurs, experts et professionnels de la logistique sur les développements récents intervenus dans le domaine de la numérisation des outils et standards douaniers. Cette initiative s'inscrit dans le prolongement du Livre blanc d'ICC France sur la numérisation du commerce international.

L'atelier organisé par ICC France et l'AFEP au Forum public de l'OMC de septembre dernier a réuni un panel de 80 décideurs, experts et professionnels de la logistique. Il a permis de valoriser les progrès accomplis dans la mise en œuvre de l'accord OMC sur la facilitation du commerce de 2017 grâce à l'essor des nouvelles technologies et de passer en revue de nombreux sujets liés aux derniers développements intervenus dans le domaine de la numérisation des outils et standards douaniers. Les discussions ont abordé des aspects aussi variés que la stratégie de numérisation du commerce mise en place à Singapour ; le rôle essentiel des normes techniques – notamment afin de faciliter en toute sécurité les échanges dans des formats dématérialisés ; le potentiel d'amélioration logistique dans les hubs aéroportuaires ; ainsi que les résultats de programmes d'aide à la transfor-

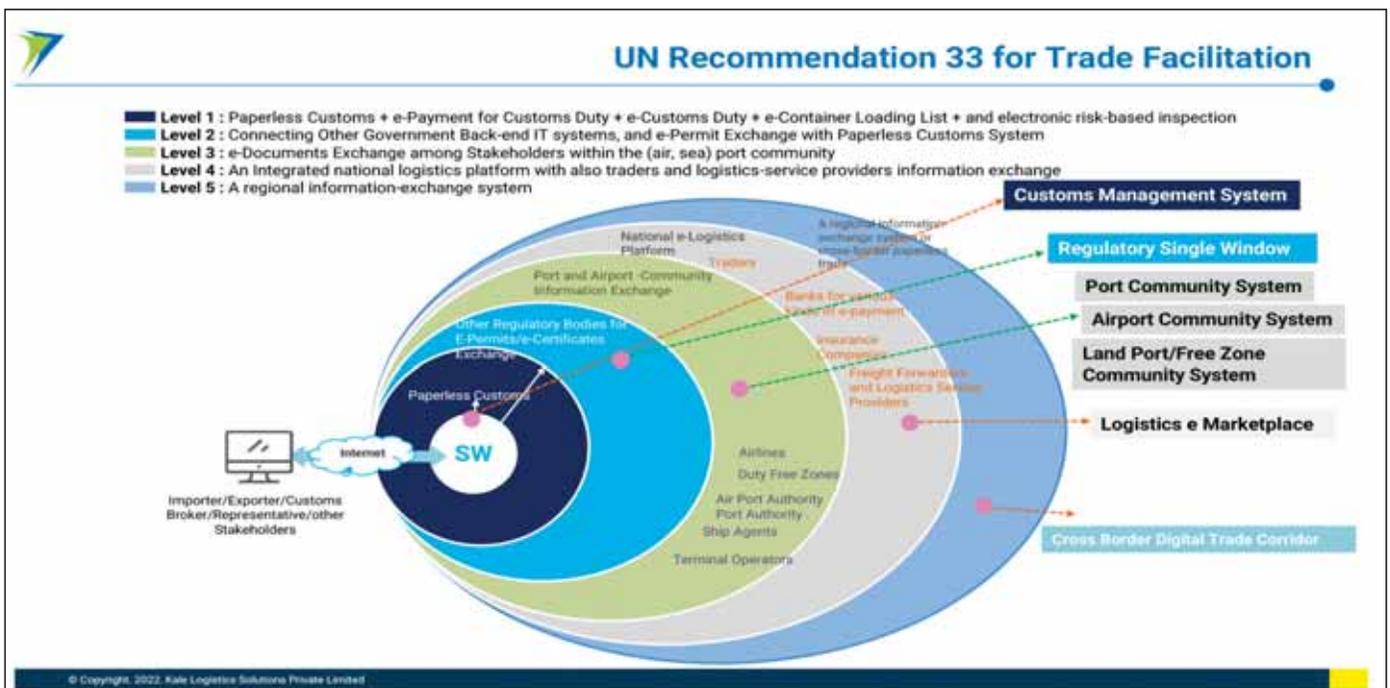
mation numérique des douanes des administrations douanières des pays en développement grâce au soutien de l'UNCTAD.

Singapour, un élève modèle du commerce dématérialisé ?

L'ambassadeur Tan Hung Seng, représentant de la République de Singapour auprès de l'OMC et de l'OMPI (Organisation mondiale de la propriété intellectuelle) a annoncé que les progrès accomplis afin de mettre en place un commerce transfrontalier dématérialisé avaient connu des progrès décisifs pendant la pandémie avec un gain de 7,4 % en matière de dématérialisation des échanges dans la zone Asie-Pacifique, mais que les gouvernements avaient besoin de l'impulsion et de la contribution des autres parties prenantes pour avancer plus vite et plus loin. C'est sur la base de ce constat que les autorités singapouriennes

ont mis en œuvre trois types de partenariats :

- Un partenariat public-privé qui a conduit au lancement d'une plateforme d'échanges de données entre tous les acteurs de l'écosystème d'une chaîne d'approvisionnement, qui devrait générer d'ici 2026 100 millions de dollars US (Trade Data Exchange – SGTradex) ;
- Un partenariat avec des États tiers partageant les mêmes ambitions en concluant des Accords sur l'économie numérique (*digital economy agreements*) et des Initiatives sous forme de déclarations conjointes qui ont permis par exemple de reconnaître l'équivalence juridique entre les documents papier et les documents électroniques, d'assurer l'interopérabilité entre les cadres de e-facturation (facturation électronique) et de rendre possible le e-paiement (paiement électronique) transfrontalier entre Singapour, la Malaisie et la Thaïlande ;



1. « UN Global Survey on Digital and Sustainable Trade Facilitation in Asia and the Pacific 2021 », <https://www.unescap.org/>

- Un partenariat entre le gouvernement, les PME et les micro-entreprises afin de les soutenir dans leur transformation numérique en leur apportant les ressources qui leur manquent (aides à l'acquisition des outils numériques et formation à leur utilisation, entre autres).

L'exemple des hubs aériens

Amar More, PDG de Kale Logistics, l'un des acteurs les plus innovants dans la logistique du fret aérien en Inde, a d'abord présenté les défauts de l'organisation actuelle :

- Congestion des aéroports ;
 - Échanges d'informations insuffisamment numérisés ;
 - Délai d'attente prolongé pour le dédouanement des cargaisons ;
 - Opacité des flux d'information.
- Puis, il a décrit tous les avantages attendus d'une transformation numérique réussie dans le cadre d'un Cargo Community System (CCS) reposant sur des solutions cloud :
- Disparition des congestions grâce à des outils de planification ;
 - Élimination d'un grand nombre de documents papier ;
 - Réduction des délais d'attente pour le dédouanement des cargaisons ;
 - Information en temps réel des acteurs des chaînes de valeurs concernées.

Une telle évolution de l'écosystème pourrait se diffuser par contagion en cercles concentriques successifs (voir graphique p.14). Dans un premier temps, un hub aéroportuaire est dynamisé grâce à une dématérialisation des formalités douanières et des documents d'inspection avec e-paiement des droits de douane, puis la communauté dématérialisée s'étend à toutes les parties prenantes de la communauté de l'aéroport puis, au niveau national, à celle des banquiers, assureurs, logisticiens et sociétés de négoce, qui peut ensuite, en tant que place globale de marché, se connecter via un corridor digital à un autre hub national dans un pays voisin.

Le rôle essentiel des normes dans la numérisation et le verdissement du commerce

Hanane Becha, vice-présidente UN/Cefact, a présenté les travaux de l'Unece, l'une des cinq

Les activités de l'Unece les plus impactantes pour le commerce international

- *Traçabilité des chaînes de valeur dans l'économie circulaire*
- *UN Code pour le commerce et les lieux de transport UN/Locode*
- *Échange de données informatisé pour l'administration, le commerce et le transport*
- *Guide pour la mise en œuvre de la facilitation du commerce*
- *Corridor vert – Transformation digitale verte*
- *Guichet unique*
- *Déclaration CITES*

commissions régionales des Nations unies créées en 1947 par le Conseil économique et social des Nations unies, dont la vocation depuis 2003 consiste à faciliter la double transition écologique et grâce à des outils et standards numériques. C'est ainsi qu'ont été développées plusieurs normes (voir encadré) qui constituent une sorte de bibliothèque de standardisation à la disposition des acteurs du commerce international.

Les recommandations UN/Cefact ont plusieurs avantages : elles sont volontaires et non obligatoires, et sont élaborées grâce au concours du secteur privé (plus de 1 000 experts des gouvernements et des entreprises). Elles couvrent un champ étendu de la chaîne Buy/Ship/Pay dans les domaines des chaînes de valeur, du transport multimodal et de la gestion transfrontalière, et permettent d'accompagner le développement de l'utilisation des nouvelles technologies, par exemple les capteurs dans les conteneurs (*smart containers*).

L'exemple d'un programme d'accompagnement dans les pays en développement

Renaud Massenet, directeur du programme ASYCUDA, UNCTAD, a présenté les objectifs et les résultats de ce programme de modernisation des processus de dédouanement qui existe depuis 41 ans. L'objectif consiste à mettre en place des partenariats au niveau national avec les équipes de l'UNCTAD afin d'installer le logiciel Sydonia qui permet

d'automatiser la gestion des manifestes, des déclarations, des opérations comptables, des procédures de transit et des régimes économiques. Une telle modernisation permet d'exploiter les données, d'ajouter de la valeur aux opérations de dédouanement en évoluant vers la consignation et de développer la recherche sur l'industrie maritime et la durabilité du commerce. L'un des principaux obstacles est la résistance au changement et l'expérience montre que la volonté de moderniser l'administration douanière doit venir du gouvernement. Le programme a permis de développer des projets dans 101 pays avec des résultats concrets, par exemple en matière de facilitation du commerce (certificat de santé, certificat phytosanitaire).

Cet atelier, animé par Valérie Picard, Deputy Director de la Global Alliance for Trade Facilitation, a permis de mesurer la volonté des organisations internationales, des gouvernements et des entreprises d'aller de l'avant afin d'obtenir de réelles avancées dans la facilitation du commerce grâce aux outils de l'économie numérique que sont les plateformes, aux normes et standards digitaux. Les initiatives se multiplient dans de très nombreux pays, certains comme Singapour en font l'une de leurs priorités alors que d'autres sont plus réticents par crainte du changement. Il est clair que dans ce contexte, la négociation plurilatérale de l'OMC sur le e-commerce doit encourager le développement d'un commerce dématérialisé et convaincre les pays en développement des bénéfices qu'ils vont en retirer. La perte limitée de ressources douanières est en effet largement compensée par la création de valeur générée pour les entreprises, les citoyens et les États. Les discussions ont dans tous les cas montré que la numérisation du commerce ne pourra progresser qu'en associant un cadre réglementaire adapté au niveau plurilatéral et domestique avec des solutions technologiques portées par des partenariats public-privé. ■

Les recommandations UN/Cefact ont plusieurs avantages : elles sont volontaires et non obligatoires, et sont élaborées grâce au concours du secteur privé.

POURQUOI LE COMMERCE MONDIAL A BESOIN DE CONNAISSEMENTS MARITIMES ÉLECTRONIQUES NORMALISÉS

©DR



Niels NUYENS, Program Director Digital Trade, DCSA

L'abandon du papier dans les transactions commerciales internationales au profit d'une procédure numérique globale générerait des milliards de dollars d'économies pour le secteur maritime, sans compter les bénéfices en matière de développement durable, de fiabilité et de sécurité. Pour y parvenir, il faudra en passer par une normalisation de l'opérabilité du connaissance maritime électronique. Les expéditeurs internationaux y travaillent par le biais de leur association, la DCSA.

Des transactions commerciales exigent de nombreux documents. Un dossier d'expédition peut ainsi contenir jusqu'à une cinquantaine de documents papier différents, qui eux-mêmes peuvent avoir été échangés, dans certains cas, entre une trentaine de parties prenantes tout aussi différentes¹. Parmi ces documents, il en est un qui joue un rôle particulièrement important : le connaissance maritime (« *bill of lading* », en anglais, d'où il tire son sigle B/L) sert tout à la fois de preuve matérielle de la réalité du contrat de transport, de confirmation de réception des marchandises et de titre de propriété.

Malgré son importance cruciale, le B/L n'a pas beaucoup évolué depuis les toutes premières années du XVIII^e siècle. Dans une époque d'extension de la numérisation afin de rationaliser les processus des industries du monde entier, le B/L s'obstine toutefois, à conserver son format papier. Cette obstination est la principale raison des nombreux défis et difficultés que l'échange de ce document essentiel pose aujourd'hui.

Quel est le problème des connaissances maritimes actuels ?

La DCSA (Digital Container Shipping Association) estime que 16 millions de B/L originaux ont été émis en 2020 par les transporteurs maritimes. La même année, les B/L papier auraient coûté 11 milliards de dollars américains à l'industrie². En dépit de ces montants conséquents, à la fin de 2021, seulement 1,2 % des B/L étaient générés sous forme électronique³ (eBL).

Le faible recours aux eBL ne manque pas d'étonner, compte tenu de l'inefficacité de la remise manuelle de documents papier, par ailleurs coûteuse et source d'erreurs. Défauts qui contribuent en outre à la hausse des prix et favorisent des goulets d'étranglement dans la chaîne d'approvisionnement. Expéditeurs et autres parties prenantes peuvent être confrontés à ces difficultés lorsque le fret reste bloqué dans la chaîne d'approvisionnement parce que les B/L ne sont pas encore arrivés au port. Il est en effet assez fréquent que la marchandise arrive avant les B/L associés.

La DCSA a réalisé un exercice de modélisation financière afin de comprendre le rapport coût-bénéfice des connaissances maritimes électroniques (eBL). Malgré la haute variabilité du coût de traitement d'un seul B/L, ces recherches⁴ ont montré, par comparaison, que les dépenses totales du traitement des factures papier sont environ trois fois supérieures à celles des eBL.

Que faut-il à l'industrie pour adopter les eBL ?

L'usage encore faible des eBL n'est pas le résultat d'une numérisation fragmentée des

connaissances maritimes. Il existe aujourd'hui des fournisseurs externes de solutions qui proposent des plateformes eBL. Le problème réside en réalité dans le manque d'interopérabilité entre ces différentes plateformes qui ne reposent pas sur un ensemble de normes numériques standardisées.

Les transporteurs sont confrontés à une décision commerciale cruciale s'ils désirent s'intégrer à une plateforme eBL. Les expéditeurs, destinataires, banques ou parties prenantes qui seraient impliqués à un quelconque niveau du processus d'expédition et auraient besoin du B/L doivent en effet être intégrés à cette même plateforme pour pouvoir l'utiliser. En conséquence, si un expéditeur développe ses activités avec plusieurs transporteurs, il peut se retrouver contraint à intégrer plusieurs plateformes eBL, ce qui nécessite des ressources suffisantes et crée des difficultés dans la gestion quotidienne. Ce manque d'interopérabilité entre les plateformes est l'une des principales raisons de la faible utilisation de l'eBL.

Un autre facteur d'accélération de l'adoption des eBL serait la mise en place, dans le monde entier, d'une législation reconnaissant une valeur juridique équivalente aux documents électroniques et papier. La loi type sur les

Le secteur du transport maritime par conteneurs pourrait économiser plus de 4 milliards de dollars chaque année si 50 % des connaissances maritimes étaient des eBL.

1. Source : <https://dcsa.org/>.

2. Recherche de la DCSA fondée sur les données recueillies auprès des transporteurs membres. Le calcul financier inclut les coûts pour les transporteurs, les transitaires, les expéditeurs et les institutions financières, principalement autour de l'administration manuelle et des frais de messagerie, voir à ce sujet l'ebook publié par DCSA, disponible sur son site en téléchargement https://go.dcsa.org/ebook-eb/?utm_source=dcsa&utm_medium=display&utm_campaign=ebook-eb.

3. *Ibid.*

4. Sources : Étude d'impact économique de la Commission européenne sur les informations électroniques relatives au transport de marchandises, Banque mondiale, Eurostat, OCDE, Commission économique des Nations unies pour l'Europe, entre autres.

documents transférables électroniques⁵ (Mode Law on Electronic Transferable Records, MLETR) de la Commission des Nations unies pour le droit commercial international (CNUDCI) pourrait jouer un rôle fondamental à cet égard. En adoptant cette convention des Nations unies, tout pays autoriserait de manière automatique le traitement numérique des titres de propriété. Cependant, les fournisseurs externes de solutions eBL ont déjà mis en place le cadre juridique permettant l'adoption et l'interopérabilité de l'eBL. Si le MLETR constitue donc un objectif à long terme, il ne représente pas un obstacle à l'adoption du connaissance maritime électronique.

Comment les eBL profiteront-elles au commerce international ?

Sur la base d'un taux annuel de croissance économique de 2,4 % pour l'ensemble du monde jusqu'en 2030⁶, la DCSA estime que le secteur du transport maritime par conteneurs pourrait économiser plus de 4 milliards de dollars chaque année si 50 % des connaissances maritimes étaient des eBL.

Autre avantage, les eBL pourraient également rendre le commerce international plus durable. Des recherches menées par la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (Cesap) suggèrent que la numérisation complète des procédures réglementaires relatives au commerce permettrait d'économiser entre 32 et 86 kg d'équivalent CO₂ sur l'ensemble d'une chaîne de transaction. En mettant en place une politique de détection des incohérences dans la documentation, les eBL rendraient également plus simples les procédures de vérification de potentielles infractions criminelles.

Les expéditeurs, et toutes les autres parties prenantes, y gagneraient en efficacité et en précision, tout en voyant leurs coûts administratifs se réduire. *In fine*, la numérisation des



connaissances maritimes contribuerait à rendre le commerce international plus efficace, plus fiable, plus sécurisé et plus durable.

Quel rôle exerce la DCSA ?

En 2020, la DCSA a lancé une initiative de commerce numérique pour faciliter l'acceptation d'un eBL universel. Dans ce cadre, elle a publié des normes de données et de processus pour la demande et la confirmation de réservation, les instructions d'expédition et le connaissance, ainsi que des normes d'interface incluant des définitions d'API. Les normes DCSA sont libres d'utilisation et proposent des mises en œuvre de référence pour faciliter leur adoption.

La DCSA collabore avec les transporteurs membres de son organisation, ainsi qu'avec de nombreuses parties prenantes et d'organisations de la chaîne d'approvisionnement pour l'élaboration et l'adoption de normes. L'Alliance pour le commerce international futur (Future International Trade [FIT] pAlliance), formée en 2022 par la DCSA, BIMCO (Baltic and International Council, FIATA (International Federation of Freight Forwarders Associations), ICC et SWIFT en est un bon exemple de collaboration. Cette alliance vise à favoriser l'adoption de normes numériques et des eBL pour accélérer la numérisation du commerce international⁷.

La DCSA travaille également en collaboration avec tous les fournisseurs de plateformes eBL et ExxonMobil sur une preuve de concept (PoC) d'interopérabilité eBL, afin de garantir une interopérabilité technologique totale entre les plateformes participantes lors de l'échange des connaissances numériques répondant aux normes DCSA. Cette collaboration vient s'ajouter au travail en cours avec les fournisseurs de plateformes eBL, les membres de l'Alliance FIT et le Groupe international des clubs de protection et d'indemnisation (IGP&I) afin de définir le cadre juridique nécessaire qui permettrait le transfert des eBL entre fournisseurs de solutions numériques.

Les documents papier perturbent les processus d'expédition. À l'ère du numérique, cela revient à s'imposer une contrainte inutile. L'élimination complète du papier nécessite une adoption généralisée de normes pour la documentation commerciale numérique. Ce n'est que grâce à une collaboration étroite entre les expéditeurs, les fournisseurs externes de solutions, les banques et toutes les autres parties prenantes de la chaîne d'approvisionnement que l'eBL pourra être largement accepté, pour faire une réalité du commerce sans papier. Dans cette réalité, ce sera toute la chaîne d'approvisionnement mondiale qui en tirera les bénéfices. ■

La DCSA, qu'est-ce que c'est ?

La Digital Container Shipping Association (DCSA) est une association neutre à but non lucratif fondée par les principaux transporteurs maritimes pour numériser et normaliser le secteur du transport par conteneurs. Créée en 2019, elle a pour mission de conduire le secteur vers une collaboration systématique et lance des initiatives visant à rendre les services de transport par conteneurs transparents, fiables, faciles à utiliser, sécurisés et respectueux de l'environnement. Les normes open source de la DCSA sont élaborées sur la base des contributions de ses transporteurs membres, des parties prenantes du secteur et des experts en technologie d'autres industries. Parmi les transporteurs membres de la DCSA, on compte notamment MSC, Maersk, CMA CGM, Hapag-Lloyd, ONE, Evergreen, Yang Ming, HMM et ZIM. Les normes DCSA sont téléchargeables sur dcsa.org, le site de l'association.

5. https://uncitral.un.org/en/texts/ecommerce/modellaw/electronic_transferable_records

6. Source : base de données des perspectives économiques de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

7. Voir <https://dcsa.org/resource/future-international-trade-alliance/>

ACCORD-CADRE SUR LE COMMERCE SANS PAPIER EN ASIE ET DANS LE PACIFIQUE : **UNE OCCASION À NE PAS MANQUER ?**



Yann DUVAL, Chef de la section politique commerciale et facilitation des échanges, Division du commerce, des investissements et de l'innovation, Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique de l'ONU

L'accord-cadre sur le commerce sans papier fournit enfin un cadre intergouvernemental habilitant et structuré pour travailler à la levée progressive des obstacles, à la fois techniques et politiques, qui se dressent devant la numérisation. Sa réussite dépend de la volonté des pays de s'engager et d'associer le secteur privé commercial aux discussions internationales et bilatérales.

ODR

L'accord-cadre adopté par la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (Cesap) de l'ONU et déposé auprès de son secrétaire général à New York est entré en vigueur en 2021. Sa mise en œuvre vient d'être engagée par la création du Conseil pour le commerce sans papier, l'organe intergouvernemental appelé à superviser et coordonner les activités des Parties. Ce traité vise à « *promouvoir le commerce transfrontière sans papier en créant les conditions voulues pour l'échange et la reconnaissance mutuelle des données et documents sous forme électronique relatifs au commerce et en facilitant l'interopérabilité entre des guichets uniques nationaux et sous-régionaux [...], en vue de rendre les transactions commerciales internationales plus efficaces et plus transparentes [...]* » (art. 1). En tant que tel, il fournit aux Parties un cadre intergouvernemental habilitant et structuré pour travailler ensemble à la résolution progressive des problèmes complexes associés au commerce transfrontalier sans papier, notamment par le biais de projets pilotes et d'activités de renforcement des capacités.

Son objet unique est l'accélération de la numérisation du commerce transfrontalier. Il vient ainsi compléter et soutenir la mise en œuvre intégrale et numérique de l'accord de l'OMC sur la facilitation des échanges, ainsi que les dispositions relatives au « commerce sans papier » de nombreux accords commerciaux bilatéraux et régionaux. Avec comme fer de lance la République de Corée, plus de 25 pays d'Asie et du Pacifique, couvrant des stades de développement très différents, y compris les plus faibles, ont participé à son élaboration. Il est ouvert aux 53 États membres de la Cesap, dont la France, l'un des rares membres non régionaux de la Commission.

La France intéressée

En octobre 2022, dix États avaient déjà signé ou ratifié le traité, regroupant des pays aussi variés que l'Azerbaïdjan, le Bangladesh, la Chine et les Philippines. La Mongolie, le Timor-Leste et le Turkménistan ont également adhéré cette année. Le Kirghizstan, le Tadjikistan et la République de Corée ont publiquement informé de leur adhésion imminente. La France a fait part de son intérêt pour l'accord lors de plusieurs réunions intergouvernementales sur la mise en œuvre du traité, organisées avant la pandémie de covid-19. Une participation de la France à l'accord bénéficierait à toutes les parties. Selon le dernier rapport de la Banque asiatique de développement (BASD) et de la Cesap sur la facilitation des échanges, la mise en œuvre intégrale de l'accord-cadre pourrait réduire les coûts commerciaux entre les parties de 13 % en moyenne. Intégrer l'accord-cadre permettrait également à la France de promouvoir des solutions, modèles et normes qu'elle a élaborés auprès d'économies d'Asie et du Pacifique, pour un coût bien moindre que dans une approche bilatérale.

À ce stade, de nombreux pays, secteurs et entreprises testent différentes solutions de commerce transfrontalier sans papier, souvent de manière bilatérale ou en groupes restreints. Ce travail en silo ne peut que compliquer la mise en place d'une interopérabilité entre les systèmes. L'accord-cadre a pour objectif de renforcer la coopération ciblée entre des groupes de pays plus importants. Dans ce contexte, l'engagement de la France s'avérerait très utile pour favoriser l'interopérabilité entre l'Europe et l'Asie. Le secteur privé incite très fortement à cet engagement, qu'il perçoit comme l'opportunité de sécuriser

sur le long terme la volonté politique indispensable au développement et à la mise en œuvre du commerce transfrontalier sans papier. Comme le développement du guichet unique sous-régional pour les documents commerciaux de l'Asean l'a montré, mettre en place des échanges de données et de documents liés au commerce par voie électronique demande en pratique beaucoup de temps et d'efforts – parfois jusqu'à une décennie. Pour garantir l'engagement des gouvernements successifs dans un domaine aussi technique, l'existence de cet accord est donc en soi une bonne nouvelle. Ouvert et neutre, il n'exige aucun effort particulier pour être négocié. Pour pouvoir en tirer parti, il sera toutefois nécessaire de répondre au défi de l'implication gouvernemental qu'exige sa qualité de traité onusien.

Associer le secteur privé

Ayant rédigé cet article à l'invitation d'ICC France, je souhaite souligner que la coopération entre les secteurs public et privé est l'un des sept principes clés de l'accord-cadre. Associer le secteur privé aux discussions menées, tant au niveau national que multilatéral, dans le cadre de la Cesap est une véritable attente, car au-delà de l'échange et de la reconnaissance de documents commerciaux réglementaires, l'accord couvre également les documents commerciaux. Afin de réaliser les gains d'efficacité espérés, tous ces documents doivent pouvoir circuler le long des chaînes d'approvisionnement et traverser les frontières en toute sécurité et fluidité. L'atteinte de cet objectif rend indispensable la collaboration entre secteurs public et privé. À ce titre, l'accord-cadre s'aligne sur la loi type de la CNUDCI sur les documents transférables électroniques et sur bon nombre de normes internationales promues par l'Initiative sur les normes numériques d'ICC. Pour conclure, permettez-moi de préciser que ce texte n'expose que mon opinion personnelle, non celle de la Cesap ou de l'ONU. ■

L'unique objet de l'accord-cadre est l'accélération de la numérisation du commerce transfrontalier.

EN ARBITRAGE INTERNATIONAL, BIEN SE FAIRE COMPRENDRE DES ARBITRES EST ESSENTIEL



Béatrice CASTELLANE, Arbitre indépendant, ancien membre du conseil de l'Ordre des avocats de Paris

Si l'arbitrage international peut sembler obscur pour le novice, il répond avant tout à une jurisprudence, à des normes et à des habitudes, parfois liées à la culture juridique des arbitres. Béatrice Castellane synthétise les différentes méthodes de calcul des dommages, l'attitude des parties et des experts et les meilleures approches à adopter.

Comment s'y prendre pour évaluer ses préjudices ?

En arbitrage, dans le cadre général de l'administration de la preuve, des rapports d'experts sont fréquemment produits par les parties pour présenter l'évaluation des dommages dont elles demandent réparation. L'objet de cet article est de schématiser les différentes méthodes dont nous allons examiner l'importance des points de vue des parties, de leurs conseils, des experts, des arbitres et leur articulation. En fonction des responsabilités d'une ou des parties dans le cadre d'un litige, l'objectif est d'obtenir la meilleure indemnisation possible en apportant des éléments financiers et matériels tout en démontrant le lien de causalité entre le préjudice subi et la violation du contrat ou du traité.

Les méthodes de calcul des experts en vue d'une indemnisation complète

La norme universelle d'indemnisation est le principe de l'indemnisation intégrale. Comme mentionné dans le célèbre jugement de l'usine de Chorzow, « la réparation doit, dans la mesure du possible, effacer toutes les conséquences de l'acte illégal et rétablir la situation qui aurait vraisemblablement existé si cet acte n'avait pas été commis¹ ».

L'action prospective en réparation du gain manqué. C'est l'action la plus fréquemment utilisée pour solliciter une indemnisation. Elle consiste à établir la situation dans laquelle la partie lésée se serait trouvée si la partie défaillante avait bien exécuté ses obligations. L'« approche prospective » (*forward-looking*) de l'expert consiste à déterminer la valeur financière de l'entreprise en se reposant sur le calcul de la performance prévue.

L'action rétrospective en réparation de pertes subies. Elle se fonde sur la somme des coûts

perdus dans l'investissement ou par l'entreprise. L'« approche rétrospective » (*back-looking*) de l'expert établit la situation de l'entreprise (ou de la partie lésée en général) en amont de l'existence de la relation contractuelle. Elle vise à rétablir la partie lésée dans la situation où elle se trouvait avant l'établissement de la relation contractuelle.

Le choix de la technique du calcul des dommages. Satisfaire à la norme de compensation intégrale et évaluer les dommages et intérêts peut nécessiter l'une ou l'autre méthode. En effet, « l'évaluation des gains manqués à l'aide d'approches rétrospectives ne correspond pas toujours à la juste valeur marchande, des dommages ne compensant pas pleinement la partie lésée pour ses dommages. Par ailleurs, les tribunaux peuvent rejeter les approches prospectives pour des raisons d'incertitude, celles-ci étant trop spéculatives² ».

Quelle que soit l'approche retenue, il faut prendre en compte la notion d'actualisation appliquée aux profits escomptés d'un projet, car ils sont soumis (i) au principe de *time value of money* (un euro se déprécie dans le temps) et (ii) aux risques associés à ce projet. En principe, le demandeur ne pourra donc prétendre utiliser l'approche prospective si, au moment de la violation, le taux de rendement interne (TRI) de son projet n'est pas supérieur à son coût moyen pondéré du capital (CPMC).

L'évaluation des dommages par l'utilisation de l'approche rétrospective se conteste de la même manière dans une réclamation pour pertes de gains espérés, pertes de chance et, parfois, dans

une réclamation pour « perte de confiance » (*reliance losses*). Cette méthode est inapplicable si, par exemple, les bénéfices escomptés d'un projet ne venaient pas couvrir des coûts encourus surévalués, ou si l'actif financé avait subi une dépréciation exceptionnelle non encore comptabilisée dans les comptes du demandeur. Dans le cadre d'une demande d'indemnisation pour perte de confiance, on replace la partie lésée dans la position où elle se trouverait si elle n'avait pas conclu le contrat ou investi dans le projet cadré par un traité bilatéral d'investissement³.

Cependant, quand des événements imprévisibles se produisent et que l'État-Partie, par exemple, décide d'imposer pendant la pandémie Covid des confinements qui empêchent l'exécution du contrat, la partie lésée qui réclame des coûts gaspillés risque de s'entendre dire qu'un traité bilatéral d'investissement ne comporte pas d'assurance contre les mauvaises affaires. La nature de l'affaire, les explications de la partie elle-même, le ressenti de son préjudice tel qu'elle l'exprime seront autant de sources d'inspiration et de créativité pour l'expert. Cela suppose une participation active de la partie elle-même et de ses conseils, ainsi qu'une bonne communication.

L'attitude des parties et des conseils

En arbitrage international, les parties ont très souvent recours à des experts pour le calcul des dommages qu'elles estiment avoir subis. Cela

La nature de l'affaire, les explications de la partie elle-même, le ressenti de son préjudice tel qu'elle l'exprime seront autant de sources d'inspiration et de créativité pour l'expert.

1. Factory at Chorzów (Merits), PCIJ Series A. No 17. « La réparation doit, dans la mesure du possible, effacer toutes les conséquences de l'acte illégal et rétablir la situation qui aurait vraisemblablement existé si cet acte n'avait pas été commis ».
2. Juliette Fortin, Senior Managing Director FTI Consulting, Paris Arbitration Week, Conférence SLC du 31 mars 2022 https://www.legiscompare.fr/web/IMG/pdf/programme_arbitrage_310322.pdf
3. Bilateral Investment Treaty (BIT).

est dû d'une part à la complexité de la quantification des dommages et d'autre part à la qualité d'indépendance des experts, dont l'approche est souvent perçue avec davantage de crédibilité devant le tribunal arbitral. N'étant pas juristes, parties et experts doivent travailler de concert avec leurs conseils juridiques. Les discussions sont parfois délicates, notamment quand des parties souhaitent réclamer des dommages exagérés, dont les montants présentent des incohérences avec les documents fournis à l'expert. D'où l'importance des experts qui, grâce à leur neutralité, aident les parties ainsi que leurs conseils à aboutir à une estimation réaliste de leur préjudice. Dès le début de la dispute et au moment de la requête en arbitrage, la partie doit déjà connaître les postes principaux de ses dommages. Cela explique pourquoi de plus en plus de parties impliquent des experts dès qu'il semble évident qu'un arbitrage est inévitable.

Le juriste de la partie et les conseils doivent s'attacher à ce que le rapport d'expertise soit clair et facile à comprendre ; travailler ensemble et avec les experts sans anicroche pour aboutir à un travail didactique qui correspond au langage du tribunal selon la culture des arbitres, la nature du lien juridique entre les parties (contrat/traité), le droit applicable (*civil law/common law*), la jurisprudence et les exigences liées à la force, la précision et la crédibilité des preuves fournies de manière légale. Lorsque par exemple, pour évaluer la valeur d'une entreprise, une technique très complexe de calcul comme « DCF » (*Discounted Cash Flow*⁴) est utilisée, il convient de veiller à ce que la démonstration soit compréhensible par tous et en particulier par les arbitres.

Le devoir de conseil impose à l'expert et aux conseils de prévenir la partie de ce qui intéresse le tribunal arbitral. Malgré tout, la partie qui finance le travail de l'expert et qui lui donne les instructions rechigne souvent à suivre une voie qui n'est pas exactement celle qu'elle souhaite. De son côté, l'expert est indépendant et devra soutenir comme témoin ce rapport devant le tribunal arbitral. Pour respecter sa déontologie, il se doit de prévenir ses clients que dans le cas où le tribunal insistera sur des questions que la partie souhaite évincer du rapport, il se devra quand même de répondre sur la base des documents que la partie lui aura remis.

En arbitrage (comme dans les affaires en général), chaque acteur a son objectif et joue

son rôle. Comme le dit très justement Kate Gonzalez : « *Il nous appartient, en tant que juriste d'entreprise, de toujours garder à l'esprit l'objectif final de notre entreprise via cet arbitrage. À partir de cet objectif, nous devrions veiller à ce que la stratégie définie et notre approche des dommages et intérêts nous aident à l'atteindre, tout en envisageant un règlement à l'amiable à toutes les étapes de la procédure*⁵ ».

Experts choisis par les parties ou nommés par le tribunal arbitral

De nombreux arbitres (souvent de pays de *civil law*) préfèrent nommer eux-mêmes les experts, car ils pensent qu'ils seront plus objectifs et moins soumis à l'influence des parties, que la procédure sera plus rapide et les rapports moins discutés. Pourtant, de nombreuses parties détestent que les experts soient nommés par le tribunal ! Elles préfèrent collaborer en proximité avec des experts choisis par elles pour leur connaissance du secteur de l'objet du litige et elles veulent s'assurer que les experts ont bien lu et complètement compris tous les éléments fondamentaux du dossier qu'elles souhaitent faire prévaloir.

Par ailleurs, lorsque l'arbitrage est choisi dans un contrat ou dans un traité, cela suppose en soi que les parties vont sélectionner elles-mêmes leurs experts. En effet la procédure d'arbitrage appartient aux parties et non au tribunal qui doit en principe se soumettre à tout accord passé entre elles.

Convaincre les arbitres

Bien évidemment la raison d'être du calcul des dommages est de convaincre les arbitres de condamner l'autre partie à les payer. Quelle attitude adoptent donc les arbitres envers les rapports d'expertise ? Souvent, le tribunal se contente d'approuver ou de désapprouver les estimations données par les experts, comme si ces derniers avaient reçu une délégation.

Au contraire, certains arbitres considèrent qu'ils doivent apprécier par eux-mêmes les évaluations présentées et les soumettre à la discussion. Portée par la voix de Catherine

Kessedjian notamment, une position se dégage même pour : « *1° Que la mission des experts soit préparée de manière précise par le tribunal en consultation avec les parties ; 2° Que les rapports d'expert soient écrits de telle manière qu'ils prennent en compte la "culture" des arbitres afin que ceux-ci les comprennent et puissent véritablement "évaluer" leurs conclusions. 3° Que les rapports d'expert soient le moyen d'un dialogue d'évaluation entre les parties et le tribunal pour un résultat juste (fair)*⁶ ».

En fait, la solution qui consiste à isoler la décision sur les dommages de la décision principale (*bifurcation*) est facilitante. Premièrement, elle offre la possibilité aux experts de donner le même mandat, même s'ils continuent à travailler de manière indépendante. Deuxièmement, les parties ne doivent pas tenter de rediscuter les faits via l'exercice d'évaluation. La responsabilité a été établie à la fin de la première phase et les experts doivent garder cela à l'esprit lorsqu'ils préparent leur rapport. Troisièmement, le tribunal, les parties et leurs conseils vont travailler ensemble pour établir la liste des questions auxquelles les experts devront répondre. Parmi les questions qu'il faudra affronter, l'une d'entre elles pourrait sans doute concerner la culture des parties elles-mêmes en termes de gestion des affaires. Les chiffres ne donnent pas toujours une image complète d'un différend. Face à une même situation, les entreprises peuvent agir différemment en fonction de leur évaluation des risques. Ce facteur peut être important, notamment » lorsqu'on examine les dommages réels et l'obligation d'« atténuation » (*mitigation*).

Enfin, chaque cent réclamé doit être prouvé de manière approfondie, notamment parce que, pour un arbitre, la tâche d'évaluation des dommages peut être la moins confortable. Il est donc nécessaire qu'il existe une interaction entre les conseils, les experts, les parties et les arbitres afin que la portée des rapports soit intéressante pour le tribunal qui attend des présentations claires, méthodiques et aussi pédagogiques que possible. ■

La procédure d'arbitrage appartient aux parties et non au tribunal qui doit en principe se soumettre à tout accord passé entre elles.

4. « Flux de trésorerie actualisés ».

5. Kate Gonzalez, Senior Legal Counsel, commercial Disputes, Airbus SAS, Paris Arbitration Week, op. cit. : « *As in-house counsel, our job is to always keep in mind what our company wants to get from this arbitration, starting from that end result and working our way back, ensuring our quantum evidence helps us achieve that objective, whilst considering settlement at all stages.* »

6. Catherine Kessedjian, Professor Emerita, Paris Panthéon-Assas University, *ibid.*

CONTRATS FIDIC UN BON CIMENT POUR LA PRÉVENTION ET LA RÉOLUTION DES LITIGES DE LA CONSTRUCTION



Vincent LELOUP, président du comité contrats, FIDIC*

Nés au milieu du XX^e siècle, les contrats de constructions FIDIC ont fait de la prévention et de la résolution des litiges une marque de fabrique. Aujourd'hui les plus utilisés au monde, leurs dernières versions publiées en 2017 viennent encore renforcer ces mécanismes pour répondre aux besoins d'un marché de plus en plus complexe.

Les modèles internationaux de contrats de construction FIDIC¹ sont les plus largement utilisés dans le monde² : dans le domaine public, ils sont les contrats de référence imposés par la plupart des bailleurs de fonds internationaux pour leurs projets³ ; dans le domaine privé, ils sont le modèle de prédilection de nombre de financeurs de projets PPP⁴ et de sociétés multinationales.

Publié pour la première fois en 1957, ce modèle de contrat – rapidement désigné par le nom d'usage « FIDIC Rouge⁵ » – est dédié à des travaux dont la conception est assurée par un maître d'ouvrage et s'inspire du modèle de contrat de l'« Institution of Civil Engineers » alors en vigueur en Angleterre. Les mécanismes de résolution de litiges des contrats FIDIC furent ainsi, et pendant près de quarante ans, le reflet des spécificités anglaises en matière d'administration d'un contrat de construction. Il incombait alors au maître d'œuvre, le « FIDIC Engineer », de trancher en première instance tout litige entre les parties, avant que l'une de ces dernières ne décide de le porter devant un tribunal arbitral en cas de désaccord avec la décision du maître d'œuvre. Ce mécanisme, bien connu dans de nombreuses juridictions de *common law*, apparaissait cependant incongru dans les juridictions civilistes où il est attendu du maître d'œuvre qu'il conseille son maître d'ouvrage sur les événements marquants d'une opération de

construction (paiements, réception, réclamations), sans aucunement disposer du pouvoir d'imposer aux parties une décision quant à un litige – et encore moins au maître d'ouvrage dont il n'est censé être que le conseil.

Comment d'ailleurs attendre du maître d'œuvre une décision indépendante et impartiale alors qu'il est recruté et rémunéré par le maître d'ouvrage ? Pour comprendre ce qui peut sembler constituer un paradoxe, il convient de se pencher sur l'histoire du secteur de la construction en Angleterre. Là où au XIX^e siècle, les entrepreneurs français comme Eiffel étaient les fers de lance du secteur, les ingénieurs-conseils anglais en étaient vus comme les principaux référents, des maîtres à penser et à concevoir les infrastructures majeures (métro, réseau d'assainissement de Londres). L'entrepreneur n'était perçu que comme simple exécutant, sans réelle capacité d'ingénierie. Un rôle sociétal majeur était par conséquent dévolu à l'ingénieur-conseil : bien que mobilisé par un maître d'ouvrage, on attendait de sa part qu'il sache rester « au-dessus de la mêlée » des parties, décider des paiements dus à l'entrepreneur de manière juste et trancher tout litige de manière indépendante et impartiale. Il s'agissait d'un devoir en droit, qui s'imposait à ses obligations contractuelles vis-à-vis du maître d'ouvrage.

Ce pouvoir si particulier conféré au maître d'œuvre par le droit anglais ne trouvait aucun équivalent dans la plupart des autres pays,

dont la France, y rendant le mécanisme de résolution de litiges prévu par les contrats FIDIC d'application délicate. Consciente de cette difficulté, la Fédération des ingénieurs-conseils s'est tournée en 1996 vers un mécanisme alternatif : le Comité de règlement des différends⁶ (CRD), d'inspiration américaine et fort apprécié aux États-Unis. À compter de 1999, ce mécanisme a été intégré dans les modèles de contrat FIDIC les plus emblématiques⁷, en lui conférant de surcroît le pouvoir de trancher tout litige survenant entre les parties dans un délai de quatre-vingt-quatre jours à compter d'une saisine de l'une d'elles. Certains modèles prévoyaient la mobilisation d'un CRD dit « permanent⁸ » dès le début de l'exécution des travaux. Constitué d'une ou trois personnes indépendantes et impartiales nommées par les parties, il visitait le chantier à périodicité régulière (en moyenne tous les trois à quatre mois) afin de rester au fait de l'avancement du projet. Dans ce contexte, le CRD pouvait endosser une fonction supplémentaire : la prévention de tout litige entre les parties par l'émission d'opinions (dénudées de toute force obligatoire, à la différence de ses décisions) sur tout sujet de différend. Dans la pratique, le CRD émettait de telles opinions lors de ses visites de chantier, où les parties lui faisaient part de leurs difficultés et le sollicitaient pour avis, bien qu'il pût tout autant être sollicité en dehors des visites de chantier.

* vincent.leloup@exequatur.pro

1. FIDIC : Fédération internationale des ingénieurs conseils, créée en 1913 : <https://fidic.org/history>

2. Pour plus d'informations sur les contrats FIDIC : <https://fidic.org/node/149>

3. Par exemple la Banque mondiale : <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/products-and-services/brief/procurement-new-framework>

4. Partenariat public-privé : le modèle de contrat FIDIC for EPC/Turnkey projects, dit « Silver Book », est fréquemment retenu dans ce contexte : <https://fidic.org/books/epc-turnkey-contract-2nd-ed-2017-silver-book>

5. FIDIC Red Book, la couleur étant celle de la couverture du modèle de contrat.

6. *Dispute Adjudication Board*.

7. FIDIC Rouge, Jaune et Argent, édition 1999.

8. *Standing Dispute Adjudication Board* (DAB), dans le contrat FIDIC Rouge 1999 et le FIDIC Or 2008, par opposition à un DAB dit *ad hoc*, i.e. n'intervenant que si et quand un litige lui était soumis, dans les contrats FIDIC Jaune et Argent 1999.

Au-delà des contrats FIDIC, les CRD ont fortement essaimé dans le monde à compter des années 1990 dans de nombreuses opérations de construction où ses capacités de prévention et de résolution rapide des litiges étaient perçues comme positives pour l'acte de construction. Elles permettaient en effet de réduire significativement le risque pour les parties de devoir recourir à de longues et coûteuses procédures judiciaires ou arbitrales. Il sera ainsi appliqué en France dans de nombreux projets internationaux (Tunnel sous la Manche, ITER) ou PPP⁹ (LGV Sud-Est Atlantique). Conscient de l'intérêt international croissant du monde de la construction pour ce mécanisme agile et efficace de prévention et de résolution de litiges, la FIDIC l'a renforcé dans les dernières éditions de ses modèles de contrats.

L'édition 2017 a ainsi consacré le rôle du Comité de prévention et de règlement des différends¹⁰ (CPRD), en le dotant notamment d'un jeu complet de dispositions de prévention de litiges qui viennent muscler une fonction jusque-là embryonnaire¹¹ chez son grand frère de 1999. La sous-clause¹² qui lui est dédiée donne au CPRD le pouvoir de suggérer aux parties de le solliciter pour une opinion – ce qu'elles peuvent aussi faire

conjointement à leur propre initiative. Nommée « Assistance informelle », cette fonction de prévention de litiges fait désormais pleinement partie des activités du CPRD¹³. Les règles procédurales qui s'imposent à ce dernier y font d'ailleurs largement référence et définissent l'évitement de tout litige comme l'un des objectifs assignés au CPRD¹⁴. Au-delà du renforcement de ce rôle de prévention de litiges conféré au CPRD, FIDIC a également renforcé le poids du CPRD et son rôle de règlement de litiges entre les parties. On notera, entre autres, que :

- la présence de dispositions explicites permet de mobiliser un CPRD malgré l'opposition d'une des parties¹⁵, évitant ainsi tout blocage de mauvaise foi ou autre tactique dilatoire parfois à l'œuvre dans le cadre des précédentes éditions ;
- l'inexécution d'une décision du CPRD par une partie devient à présent une cause explicite de suspension des travaux, et même de résiliation de contrat¹⁶ ;
- les règles précises de fonctionnement du CPRD sont développées afin de décrire de manière détaillée toutes ses activités (assistance informelle, visites de chantier, audiences, décisions, etc.), ainsi que les obligations qui lui incombent et les pouvoirs qui lui sont

conférés, capitalisant sur plus de vingt ans d'expérience d'application dans le monde de ce mécanisme dans les contrats FIDIC.

Les bailleurs de fonds internationaux soutiennent cette tendance à donner un rôle et un pouvoir croissants au CPRD. Depuis 2019, la Banque Mondiale fait d'ailleurs de la mobilisation du CPRD un prérequis au commencement des activités du contrat de construction¹⁷ et finance la part des coûts du CPRD qui incombe au maître d'ouvrage¹⁸ – ce qui permet de lever une difficulté au financement des activités du CPRD parfois rencontrée par les maîtres d'ouvrage dans les pays émergents. Bien que ce mécanisme original de prévention et de résolution de litiges soit au cœur des contrats FIDIC depuis plus de vingt ans, et supporté par une part croissante de la communauté internationale de la construction, il reste encore mal connu et mal compris par nombre d'acteurs. Gageons que le rôle pionnier des FIDIC dans la définition des meilleures pratiques internationales, combiné à l'intérêt toujours plus grand que lui portent les financeurs de projets, saura ancrer ce mécanisme encore plus fortement dans les usages de la construction à l'avenir. ■

9. V. Leloup, "French National List of FIDIC Adjudicators: the Background to a Fresh New Initiative", [2013] 8 (2) Construction Law International, International Bar Association, 28.

10. *Dispute Avoidance and Adjudication Board*

11. FIDIC Rouge Edition 1999 – le septième paragraphe de la sous-clause 20.2 permettait aux parties de conjointement solliciter le CRD pour une opinion, ce qui était également reflétée dans la Clause 4(k) des conditions générales de la convention de CRD.

12. Sous-Clause 21.3.

13. Conditions générales de la convention de CRD, sous-clause 1.3.

14. Règle procédurale n°1.

15. Voir sous-clause 21.2 dans l'édition 2017 des contrats Rouge, Jaune et Argent.

16. Voir sous-clauses 15.2, 16.1 et 16.2 dans l'édition 2017 des contrats Rouge, Jaune et Argent.

17. Voir sous-clause 8.1 des conditions particulières d'application (COPA) développées par la Banque mondiale pour l'édition 2017 des contrats FIDIC Rouge, Jaune et Argent.

18. Les contrats FIDIC prévoient que les coûts du CPRD soient supportés à parts égales par les parties.

ICC France

Conférence annuelle arbitrage - 2022

Les nouvelles pratiques de l'arbitrage CCI

L'objectif de cette première édition était d'ouvrir un dialogue entre Claudia Salomon (Présidente de la Cour Internationale d'Arbitrage d'ICC) et cinq directeurs juridiques d'entreprises recourant à l'arbitrage afin de présenter les nouvelles pratiques de l'arbitrage CCI et identifier des pistes d'amélioration.

icc-france.fr



OMC, LE RÉVEIL DE LA BELLE ENDORMIE

©DR



Depuis presque dix ans, l'Organisation mondiale du commerce semblait être entrée dans une profonde léthargie – au point que certains parlaient même de coma – qui se traduisait par une paralysie progressive de ses trois fonctions :

- La fonction de négociation, restée sans résultat depuis Bali (2013), et la conclusion de l'accord sur la facilitation des échanges entré en vigueur en février 2021 ;
- La fonction de résolution des litiges, avec un arrêt complet du fonctionnement de l'organe d'appel en décembre 2019, ce qui empêche de trancher en appel les différends commerciaux ayant fait l'objet d'une décision d'un panel ;
- La fonction de gestion des accords, avec une baisse drastique du nombre de notifications, y compris sur des sujets d'une actualité brûlante comme celui des subventions industrielles.

Alors même que les guerres commerciales s'intensifiaient, et que la plupart des organisations internationales s'emparaient des sujets de la transformation digitale et du changement climatique, la vigie du commerce mondial semblait assoupie pour toujours dans le confort douillet des berges du lac Léman.

Toutefois, la conjonction de la désignation en mars 2021 d'une nouvelle directrice générale à poigne, pour laquelle « échouer n'est pas une option », et de la détérioration brutale du commerce international, sous l'effet des coups de boutoir successifs de la pandémie, de l'invasion de l'Ukraine par la Russie, de la mise en œuvre de sanctions sévères et de la terrible inflation des coûts de l'énergie et des matières premières, a agi comme un catalyseur. C'est davantage la cruelle morsure de la nécessité que le doux baiser du prince qui a réveillé la princesse au Bois dormant de Genève.

Contre toute attente, la 12^e conférence ministérielle de l'OMC du 12 au 17 juin s'est conclue sur un succès avec l'adoption à l'unanimité d'une déclaration ministérielle avec du contenu et l'adoption de plusieurs décisions. Ces dernières permettent d'apporter des solutions à des problèmes urgents de court terme : accès facilité aux vaccins, levée des restrictions sur les exportations du Programme alimentaire mondial, lutte contre la surpêche et les subventions à la pêche illicite après vingt ans de négociation. Des chantiers prometteurs ont également été lancés comme la restauration d'un système de résolution des litiges fonctionnel à deux niveaux d'ici 2024 et la prolongation du moratoire sur les droits de douane relatifs aux transactions électroniques.

Nous remercions les différents experts et acteurs du commerce international qui ont bien voulu partager avec nos lecteurs leur évaluation de la MC12 et, d'une manière plus générale, leurs attentes vis-à-vis du multilatéralisme : Étienne Oudot de Dainville, délégué permanent de la France auprès de l'OMC, Olivier Prost et Marie Parys du cabinet Gide, Laurent Scheer, vice-président de Pernod Ricard et Darya Galperina, Head of International Trade, qui rappellent que l'OMC est « la colonne vertébrale d'un commerce international, prévisible, stable et réglementé », et Arnod Puech d'Alissac, président de l'Organisation mondiale des agriculteurs qui décrit les priorités d'un secteur au cœur des enjeux de sécurité alimentaire et de la préservation de la biodiversité. ■

Emmanuelle BUTAUD-STUBBS
Délégué général, ICC France

BÂTIR UN MULTILATÉRALISME EFFICACE DOIT RESTER LA VOCATION DE L'OMC



Étienne OUDOT DE DAINVILLE, délégué permanent de la France auprès de l'OMC

En panne depuis 2013 et la signature des accords de Bali, l'OMC a retrouvé un nouveau souffle lors de sa 12^e conférence ministérielle. Plusieurs engagements y ont été pris, notamment en matière d'environnement (pêche), de sécurité alimentaire ou de santé. Un succès inespéré, tant de nombreux blocages persistent encore au sein de l'organisation.

Dans son discours à la conférence annuelle des ambassadrices et ambassadeurs, et face à la multiplication de crises globales – sanitaire, alimentaire, énergétique, climatique, géopolitique – le président de la République à appeler à « continuer à bâtir un multilatéralisme efficace ». L'Organisation mondiale du commerce (OMC) et ses pays membres, avec le succès inespéré de la 12^e conférence ministérielle, ont su déjouer les pronostics et apporter une contribution positive dans le sens d'un multilatéralisme plus efficace.

Des avancées inattendues

Ce succès était loin d'être acquis. Alors qu'elle ne s'était pas réunie à ce niveau depuis plus de quatre ans, l'OMC était et demeure encore fragilisée dans ses trois fonctions : la **négociation**, les dernières décisions substantielles restent l'accord de Bali en 2013 sur la facilitation du commerce et la fin des subventions listées aux exportations agricoles en 2016 ; le **règlement des différends** – avec la paralysie de l'organe d'appel ; la **gestion des accords existants**, avec une dégradation de la transparence. Ces blocages sont liés à des désaccords profonds et persistants entre les pays membres, à l'image de ceux observés ailleurs dans le système multilatéral, que vient accentuer la règle usuelle du consensus – à laquelle tous les membres restent attachés. L'agression russe illégale et injustifiée en Ukraine du 24 février 2022 est venue ajouter une couche d'incertitude sur la tenue et le déroulé de la ministérielle.

Pour autant, c'est bien un succès qui est venu conclure, le 17 juin au petit matin, les quatre jours et deux nuits de négociations des

164 membres de l'OMC, réunis autour de sa directrice générale, Mme Ngozi Okonjo-Iweala. Le « paquet » de décisions du 17 juin est substantiel, même si son ambition a dû être revue à la baisse au cours des discussions.

L'élément le plus concret et visible est l'**accord sur l'interdiction des subventions à la pêche illicite, aux stocks surexploités et à la pêche en haute mer non régulée**. Il s'agit du premier accord de l'OMC dans le domaine environnemental, en réponse directe à l'objectif 14.6 des Objectifs de développement durable de l'ONU. Le traitement spécial et différencié dont bénéficient les pays en développement est limité à une période de transition (clause de paix) de deux ans à compter de l'entrée en vigueur de l'accord. Un fonds d'assistance technique sera créé pour les aider à sa mise en œuvre. L'ambition a dû toutefois être revue à la baisse, la définition de disciplines sur les subventions qui contribuent aux surcapacités et à la surpêche étant renvoyée à des négociations ultérieures. Il est désormais important que les pays ratifient rapidement cet accord, puis reviennent à la table des négociations pour encourager une meilleure gestion des ressources halieutiques.

L'octroi des licences obligatoires des vaccins anti-Covid assoupli

Deux ans après le début de la pandémie de Covid et les terribles écarts de couverture vaccinale observés dans le monde, l'OMC était sous pression pour contribuer à apporter une réponse à la pandémie. Les ministres ont adopté une **déclaration politique sur le commerce en matière de santé**, qui vise principalement à maintenir les marchés

ouverts et à éviter les restrictions aux exportations de produits sanitaires. Néanmoins, c'est surtout la **décision visant à assouplir temporairement les conditions d'octroi de licences obligatoires sur les vaccins anti-Covid** (dérogation à l'accord de l'OMC sur la propriété intellectuelle et le commerce) qui a fait l'objet d'intenses débats. Elle ne suspend pas les droits de propriété intellectuelle sur les vaccins anti-Covid, comme le demandaient les pays en développement conduits par l'Inde et l'Afrique du Sud, mais vise à assouplir temporairement les conditions d'octroi d'une licence obligatoire, un dispositif déjà prévu par le droit de l'OMC. Cette dérogation était très importante pour un grand nombre de PED. Les ministres se sont également engagés à décider d'ici la fin de l'année s'il est opportun ou pas, et à quelles conditions, d'étendre cette dérogation aux traitements et diagnostics anti-Covid. Les négociations ont d'ores et déjà repris sur le sujet.

La réforme de l'OMC relancée pour lever les blocages

Mise en relief par la guerre d'agression russe en Ukraine, qui a fortement contribué à la hausse des prix alimentaires et des engrais, la sécurité alimentaire s'est invitée dans les débats de l'OMC. Les ministres ont adopté une **déclaration politique sur la sécurité alimentaire** qui insiste sur le maintien de l'ouverture des marchés, ainsi qu'une décision juridiquement contraignante de **non-application de restrictions aux exportations de produits alimentaires achetés par le Programme alimentaire mondial (PAM)**. L'OMC, à travers ses rapports réguliers sur les mesures commerciales prises par ses membres, peut contribuer à exercer une « pression par les pairs » afin de limiter la prise de mesures restrictives perturbant le commerce de produits agricoles et alimentaires, à l'instar de ce qu'elle a fait pour les produits de santé pendant la pandémie. La réforme de l'OMC, pour répondre aux graves blocages que cette dernière connaît

C'est bien un succès qui est venu conclure, le 17 juin au petit matin, les quatre jours et deux nuits de négociations des 164 membres de l'OMC, réunis autour de sa directrice générale, Mme Ngozi Okonjo-Iweala.

depuis de longues années, figurait parmi les priorités de l'Union européenne dans cette négociation. La déclaration ministérielle finalement adoptée lance les travaux de réforme de l'OMC avec, entre autres, l'**objectif d'un système de règlement des différends « pleinement opérationnel » pour 2024**. Le document final inclut également, pour la première fois, une référence au changement climatique. Il importe maintenant d'avancer concrètement sur ces sujets, sur lesquels tout ou presque reste à faire.

Enfin, les ministres ont décidé de **reconduire le moratoire de 1998 sur les droits de douane relatifs aux transactions électroniques jusqu'au 31 mars 2024**. C'était l'attente principale des milieux d'affaires, même si un moratoire pérenne n'a pu être adopté face à l'opposition de pays en développement ne souhaitant pas s'engager dans la durée sur ce sujet. Seul le programme de travail sur les négociations agricoles n'a pas été adopté, en raison de fortes divergences entre membres, en particulier entre les grands pays exportateurs agricoles, dits du « groupe de Cairns » et les pays en développement. Ce blocage est lourd de menaces sur l'avenir de l'organisation : d'une part, l'agriculture est au cœur des attentes ou des récriminations des membres, en particulier des pays en développement ; d'autre part, elle est directement liée aux enjeux mondiaux

tels que la sécurité alimentaire, le développement, le changement climatique, la préservation de la biodiversité. En cette rentrée, les membres de l'OMC essaieront de déterminer comment **relancer les négociations agricoles sur de nouvelles bases**, comme contribution de l'organisation aux objectifs de développement durable. On retiendra également l'**adoption d'un programme de travail de l'OMC sur les défis actuels entourant l'accord sur les mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS)**. Incertaine jusqu'à la dernière minute, l'adoption de ce paquet substantiel de décisions s'est faite dans la douleur. L'UE, conduite par le vice-président de la Commission Valdis Dombrovskis, a joué un rôle constructif tout au long des négociations et a contribué largement au succès final. Le conseil des ministres européens du Commerce extérieur, présidé par le ministre Franck Riester, dans le cadre de la présidence française de l'UE, s'est réuni à deux reprises, permettant une information en temps réel des États membres de l'UE qui ont encouragé la Commission dans cette voie. L'ensemble des autres acteurs ont su faire les

concessions nécessaires pour éviter un échec qui aurait pu être fatal.

Toutefois, les défis de fond auxquels fait face l'OMC demeurent et justifient plus que jamais l'agenda de réforme de l'organisation. Le premier enjeu sera de continuer sur cette lancée et de mettre en œuvre réellement et rapidement les décisions multilatérales adoptées le 17 juin, en particulier sur la réforme de l'OMC. En parallèle, face aux difficultés d'avancer à 164 membres, les négociations plurilatérales (« coalition de volontaires ») engagées sur la facilitation de l'investissement, le commerce électronique et le rôle de l'OMC dans le développement durable – des sujets d'importance majeure pour les entreprises – se poursuivront. Elles devraient connaître en 2022-2023 des avancées substantielles.

Juin 2022 marquait également le cinquième anniversaire de l'entrée en vigueur de l'accord de l'OMC sur la facilitation des échanges. Ce dernier a montré, sans aucun doute possible, son impact positif sur la baisse des coûts du commerce et la numérisation des douanes. L'OMC a bien encore un rôle à jouer ! ■

La réforme de l'OMC, pour répondre aux graves blocages que cette dernière connaît depuis de longues années, figurait parmi les priorités de l'Union européenne.



MC12 GENEVA 2021

Quand l'OMC renoue avec le succès

La 12^e conférence des ministres de l'OMC s'est tenue à Genève du 12 au 17 juin 2022. Initialement prévues pour durer trois jours, les négociations ont nécessité trente-six heures supplémentaires. Au bout de la nuit, les 164 membres de l'organisation ont abouti à un ensemble de résultats « sans précédent », selon les mots de la directrice générale de l'OMC, Ngozi Okonjo-Iweala. Les mesures adoptées, dénommées « ensemble des résultats de Genève », sont une série d'initiatives clés dans le domaine du commerce, dont les textes sont disponibles sur le site de l'organisation : https://www.wto.org/french/thewto_f/minist_f/mc12_f/mc12_f.htm

- Déclaration ministérielle sur la réponse urgente à l'insécurité alimentaire (WT/MIN(22)/28)
- Décision ministérielle sur l'exemption des prohibitions ou restrictions à l'exportation pour les achats de produits alimentaires du Programme alimentaire mondial (PAM) (WT/MIN(22)/29)
- Déclaration ministérielle sur la réponse de l'OMC à la pandémie de Covid-19 et la préparation aux pandémies futures (WT/MIN(22)/31)
- Décision ministérielle sur l'Accord sur les aspects de la propriété intellectuelle qui touchent au commerce (WT/MIN(22)/30)
- Décision sur le moratoire et le Programme de travail sur le commerce électronique (WT/MIN(22)/32)
- Accord sur les subventions à la pêche (WT/MIN(22)/33)

POUR GARANTIR LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE, LE RÔLE DES AGRICULTEURS DANS LES NÉGOCIATIONS INTERNATIONALES DOIT ÊTRE RENFORCÉ



Arnold PUECH D'ALISSAC, président de l'Organisation mondiale des agriculteurs, exploitant agricole

Les produits agricoles représentent une part significative du commerce mondial. Au moment où les enjeux de sécurité alimentaire reviennent au-devant de l'actualité, le président de l'Organisation mondiale des agriculteurs, Arnold Puech d'Alissac, a accepté de répondre à nos questions sur les priorités du secteur en matière de commerce international.

Échanges Internationaux. Pouvez-vous nous décrire la gouvernance, le fonctionnement et les priorités de l'OMA dont le siège est basé à Rome ?

Arnold Puech d'Alissac / L'Organisation mondiale des agriculteurs (OMA) regroupe des organisations et coopératives agricoles du monde entier. Elle porte la voix des agriculteurs auprès des organisations multilatérales sur tout dossier ayant trait au commerce, au développement, à la lutte contre le changement climatique, à la sécurité alimentaire mondiale. Le board est composé d'un président et de six membres issus chacun d'un continent différent afin d'assurer une représentation géographique équilibrée. L'essentiel des travaux s'opère dans des groupes de travail thématiques – sécurité alimentaire, changement climatique, chaîne de valeur et commerce, élevage, innovation, coopératives, ainsi que deux comités Femmes et Jeunes – qui permettent une approche véritablement ascendante des organisations. En 2017, l'Assemblée générale a adopté un cadre stratégique 2018-2028, suivi en 2019 d'une feuille de route stratégique. Ce cadre représente le cœur de l'un des principes clés les plus puissants de l'organisation : l'approche guidée par les agriculteurs.

E.I. Quelles étaient vos attentes par rapport à la MC12 de l'OMC ?

A.P.A. / Avant la MC12, l'OMA avait adopté une déclaration pour affirmer son engagement à obtenir des améliorations dans le système commercial multilatéral afin d'accroître la sécurité alimentaire d'une façon équitable et durable. Tous les gouvernements doivent avoir le droit de définir leur propre politique agricole domestique afin de répondre aux préoccupations de leurs citoyens en matière de sécurité et de qualité de l'alimentation, de bien être des communautés rurales et des enjeux environnementaux. Les règles du commerce interna-

tional doivent également autoriser des mesures domestiques concourant à une gestion ordonnée de la commercialisation des approvisionnements. Mais tous les gouvernements doivent s'assurer que leur politique domestique est tout à fait transparente, en conformité avec leurs engagements internationaux et ne perturbe pas les marchés globaux.

L'OMA appelait à une actualisation des négociations agricoles afin de les mettre en phase avec les nouveaux défis globaux de l'agriculture et de l'alimentation mondiales en renforçant le rôle des agriculteurs dans la chaîne alimentaire et en garantissant la sécurité alimentaire. Nos membres ont besoin d'un environnement commercial reposant sur des règles équitables, transparentes et prévisibles qui éliminent les obstacles illégaux et de nature structurelle qui pénalisent les échanges commerciaux, aussi bien au niveau des produits alimentaires que de leurs intrants.

E.I. Les conséquences en matière de commerce d'engrais et de produits agricoles, notamment les céréales, faisaient également partie des priorités.

A.P.A. / Effectivement, l'invasion de l'Ukraine par la Russie a interrompu les transports de céréales en mer Noire. Elle a également entraîné des tensions sur l'approvisionnement en engrais en provenance de Russie, de Biélorussie et d'Ukraine dont la production et l'exportation ont été entravées. L'OMA milite en faveur d'un commerce alimentaire ouvert qui permette d'éviter une crise majeure de sécurité alimentaire. Nous sommes donc favorables à la levée de toutes les restrictions sur les achats du Plan alimentaire mondial.

E.I. Avec le recul, comment jugez-vous les résultats obtenus dans le domaine de l'agriculture lors de la MC12 ?

A.P.A. / La déclaration finale contient des dispositions intéressantes sur le commerce international de produits agricoles, dont une réponse d'urgence à l'insécurité alimentaire qui reconnaît le « rôle vital » du commerce dans l'augmentation de la sécurité alimentaire, la nécessité de faciliter les échanges, de lever les restrictions contraires aux règles et disciplines de l'OMC, ainsi que toutes les restrictions sur les exportations du Programme alimentaire mondial. Un programme de travail a été lancé au sein du comité de l'agriculture afin d'apporter des réponses concrètes aux difficultés rencontrées par les pays en développement et les pays les moins avancés. L'OMA suit la mise en œuvre de ces décisions et a organisé un atelier lors du Forum public de l'OMC fin septembre sur le thème de la sécurité alimentaire et de l'innovation.

E.I. Beaucoup de vos priorités sont partagées par l'ICC. Une rencontre a été organisée le 12 septembre à l'initiative du Comité français. Quelles sont les pistes de collaboration qui ont émergé ?

A.P.A. / Cette réunion tout à fait fructueuse à Paris a permis d'identifier plusieurs priorités communes et des pistes de collaboration dans un avenir proche :

- La sécurité alimentaire, la préoccupation pour l'accessibilité et la disponibilité des engrais, et le commerce offrant la possibilité d'accroître la sécurité alimentaire dans le monde entier de manière équitable et durable ;
- Le besoin d'accroître les investissements dans une agriculture durable qui génère un impact positif sur l'environnement et la nature ;
- La promotion de la contribution des agriculteurs à la lutte contre le changement climatique à travers des solutions locales validées par la science. ■

L'ORGANE D'APPEL, L'HOMME MALADE DE L'OMC



Olivier PROST, avocat associé, GIDE

Marie PARYS, avocat, GIDE



La dissolution par l'OMC de son Organe d'appel (OA), en 2019, sous la pression des gouvernements américains successifs, a révélé les failles de son système de règlement des différends. Trois ans plus tard, prise sous le feu de la guerre commerciale que se livrent les États-Unis et la Chine, sa réforme peine encore à aboutir.

Fondée en 1994 pour succéder au GATT, l'Organisation mondiale du commerce (OMC), forte de 164 pays membres, exerce trois fonctions principales. Outre les négociations et l'examen des politiques commerciales, elle prévoit un mécanisme de règlement des différends (DSS). Ce dernier comprend notamment un Organe d'appel (OA), une sorte de cassation, qui examine les rapports des groupes spéciaux qui jouent le rôle de première instance. Présenté comme le « joyau de la Couronne » de l'institution, le règlement des différends est fréquemment utilisé et a déjà donné lieu à plus de 350 décisions. À l'inverse, la fonction de négociation de l'OMC a été largement mise en veille pendant des décennies. Malgré quelques succès récents (relativement mineurs par rapport aux enjeux du moment), l'incapacité de ses membres à aboutir à un consensus sur la modification des règles (en particulier sur les subventions industrielles) n'a fait qu'accroître la pression sur le DSS.

Sans doute est-ce en partie dû au décalage entre des règles toujours plus inadaptées et un DSS qui s'apparentait de plus en plus à un système judiciaire que l'OA a fait l'objet de critiques constantes, principalement de la part de Washington. Les États-Unis rejettent ce qu'ils considèrent comme un dépassement des limites et accusent l'OA de créer de nouvelles obligations aux textes de l'OMC. Ils s'opposent également à l'activisme judiciaire de l'OA, qu'ils jugent responsable de la difficulté à imposer des mesures efficaces contre les aides étrangères, en particulier chinoises, en perdant de vue l'objectif premier de l'OMC qui est de résoudre un litige commercial. À cela s'ajoutent des critiques procédurales, comme le non-respect systématique par l'OA du délai obligatoire de 90 jours.

Thomas Graham plaide également pour un changement de perspective dans ces affaires : « La question n'est pas de savoir quelle est l'interprétation idéale, mais de savoir si l'action contestée est admissible, c'est-à-dire n'est pas interdite. »

Sous l'administration Obama, les États-Unis ont commencé à bloquer les nominations à l'OA. Une politique poursuivie sous l'impulsion de Donald Trump, ce qui a finalement conduit à la dissolution de l'instance en décembre 2019. Résultat : les appels se font désormais « dans le vide ». Pour tenter de remédier à cette lacune, l'UE a mis en place l'Arrangement multipartite concernant une procédure arbitrale d'appel provisoire (MPIA), qui permet aux membres (dont la Chine, mais pas les États-Unis) de faire appel devant une instance d'appel *ad hoc*.

De nombreuses propositions ont été émises pour réformer le système de règlement des différends et l'OA. L'une des propositions, suggérée par Thomas Graham, ancien président américain de l'instance d'appel, consiste à s'attaquer à ce qui a déclenché la tempête, à savoir des décisions de l'OA dans le domaine de la défense commerciale qui empêchaient les États-Unis et d'autres pays de prendre des mesures protectrices efficaces contre les pratiques déloyales. Ce même Thomas Graham plaide également pour un changement de perspective dans ces affaires : « La question n'est pas de savoir quelle est l'interprétation idéale, mais de savoir si l'action contestée est admissible, c'est-à-dire n'est pas interdite. » D'autres propositions de réforme visent à limiter le mandat de l'OA aux constatations nécessaires au litige et à exclure l'examen des faits, ou à exclure le recours aux précédents, entre autres.

La question de la réforme de l'OA est toutefois trop limitée pour permettre de saisir pleinement le problème du règlement des différends. Les États-Unis critiquent les propositions de l'UE, qui prévoient à leurs yeux des changements relativement granulaires concernant la durée des délais et des mandats des membres. Selon Washington, une refonte plus profonde du règlement des différends est indispensable. À ce titre, Thomas Graham a déclaré qu'il n'y avait pas de « solutions rapides » et que « les désaccords sur ce que l'entité d'appel est censée être étaient trop profonds pour être réglés rapidement par des généralités. » Avant d'ajouter que « le problème de l'OA est de savoir si (le système de règlement des différends) est fait ou non ce pour quoi il a été conçu, à savoir aider à régler les différends entre les membres de l'OMC ».

Il n'est pas certain que l'OMC dispose à terme d'un système de règlement des différends opérationnel, et encore moins d'un organe d'appel. Les désaccords entre membres restent profonds et la récente conférence MC12 de l'OMC s'est contentée de vagues déclarations d'intention à ce sujet. La disparition du DSS est de toute évidence une occasion manquée pour la sécurité et la prévisibilité du système commercial mondial. Au demeurant, la réforme – ou même le retour – de l'OA est partiellement liée à des questions géopolitiques (la rivalité entre les États-Unis et la Chine et plus généralement la nécessité d'organiser les nouvelles formes de mondialisation) et ne trouvera pas de solution en l'absence de confiance mutuelle suffisante entre les parties. L'esprit de 1947 et de 1995 fait cruellement défaut au monde d'aujourd'hui, ce qui ne signifie pas qu'il faille se passer d'une réflexion sur la future architecture du DSS... avec l'espoir de jours meilleurs. ■

Les États-Unis rejettent ce qu'ils considèrent comme un dépassement des limites et accusent l'OA de créer de nouvelles obligations aux textes de l'OMC.

OMC 2.0, UNE RÉFORME INDISPENSABLE POUR RESTER PERTINENTE

©Antoine Doyen



Laurent SCHEER, vice-président, global public affairs & alcohol in society, Pernod Ricard

Darya GALPERINA, Head of International Trade, Pernod Ricard



©DR

Grâce à sa politique d'ouverture proactive, l'OMC a permis à nombre d'entreprises comme Pernod Ricard de se développer sur le marché mondial. Aujourd'hui contestée par les changements géopolitiques et les pulsions protectionnistes, l'organisation internationale n'a d'autre choix que se réformer pour poursuivre sa mission de stabilisation et d'ouverture des marchés mondiaux. Elle n'y parviendra qu'en permettant aux entreprises de faire entendre leur voix en son sein.

Pernod Ricard est né de la fusion de deux sociétés françaises de spiritueux anisés, Pernod et Ricard, en 1975, auxquelles se sont ajoutées depuis de nombreuses autres marques. S'ils sont exportés aux quatre coins de la planète, ces produits sont profondément ancrés dans leur terroir. Le cognac et le champagne sont produits en France, le whisky irlandais en Irlande, le whisky écossais en Écosse.

De Marseille vers le reste du monde, l'OMC a toujours joué un rôle prépondérant. En 1995, la conclusion d'un accord de suppression réciproque des droits de douane pour les spiritueux à l'OMC nous a permis d'accéder à de nouveaux marchés sans barrières tarifaires, notamment dans de grandes économies que sont les États-Unis, le Canada ou le Japon. Plus largement, la suppression des principaux obstacles au commerce bilatéral crée une base solide de coopération entre les entreprises et les gouvernements. L'adhésion de la Chine, du Vietnam et du Kazakhstan à l'Organisation mondiale du commerce a été une condition préalable essentielle à notre implantation et à notre croissance dans ces pays. Le respect des exigences de l'OMC relatives à la non-discrimination a également permis à de nombreux pays de réduire l'inefficacité de leurs politiques fiscales nationales sur les spiritueux distillés et de nous offrir des perspectives pour un investissement durable.

Ouverture et souplesse

La nature des enjeux à traiter a évolué de manière significative. C'est à ce titre que nous demandons à l'OMC de nous apporter son aide. Il y a quinze ans, l'enjeu était d'établir un programme d'accès aux marchés dans une

Il faut réduire le fossé entre les décideurs politiques et les entreprises. Cette considération s'applique également à l'OMC où les entreprises n'ont chaque année que quelques occasions de s'impliquer.

démarche largement proactive. Désormais, il s'agit essentiellement d'engager un travail en réaction aux barrières commerciales élevées par des pulsions protectionnistes, des changements géopolitiques ou des tentatives maladroites pour défendre certaines tendances politiques locales. Plus que jamais, maintenir l'ouverture du commerce international est primordial pour notre entreprise. La souplesse du commerce est un élément clé pour assurer notre compétitivité et notre résilience en période d'incertitude. À notre avis, il ne faut pas commercer uniquement avec un « bloc », car l'élargissement du commerce international a toujours été vecteur de croissance pour l'économie mondiale. Notre groupe prône et pratique la diversification et non la restriction des échanges.

L'OMC contre le désordre

L'OMC est la colonne vertébrale d'un commerce international prévisible, stable et réglementé. C'est également le seul forum mondial du commerce où les opinions sont discutées dans toute leur diversité. Nous avons besoin que l'organisation mondiale du commerce continue à expliquer les avantages d'un commerce international ouvert. D'autre part, son rôle est aussi de s'efforcer de combler les écarts entre les acteurs internationaux afin d'éviter la fragmentation des cadres réglementaires et

commerciaux. Ces derniers, fondés par intérêts et amitiés, peuvent entraîner d'éventuelles représailles, des exigences contradictoires ainsi qu'une augmentation des coûts pour les entreprises. Les conséquences de la fragmentation des réglementations environnementales sont par ailleurs des questions qui méritent de figurer davantage à l'ordre du jour des négociations de l'organisation. En réalité, le désordre du commerce international s'explique parce que nous manquons d'OMC !

Il faut réduire le fossé entre les décideurs politiques et les entreprises. Cette considération s'applique également à l'OMC où les entreprises n'ont chaque année que quelques occasions de s'impliquer. Que ce soit en matière de durabilité (réduction de l'empreinte carbone, chaînes d'approvisionnement durables), de numérisation (étiquetage numérique, e-commerce) ou d'innovation (développement de produits), la transformation de nos activités est dictée par les besoins des consommateurs et de la société. Un dialogue renforcé permettrait aux décideurs de traduire ces tendances dans les normes et les réglementations internationales pour s'assurer qu'elles soutiennent pleinement la transformation, sans l'entraver. Les fausses bonnes idées (la relocalisation augmente la résilience) peuvent être débusquées afin d'attirer l'attention sur les nouvelles menaces (la croissance du commerce illicite) qui pourraient saper les bénéfices du commerce mondial. Dans son objectif de réforme, l'OMC devra s'efforcer à améliorer cette coopération.

Trinquons au renouveau de l'OMC ! ■

L'OMC est la colonne vertébrale d'un commerce international prévisible, stable et réglementé.



HOTEL • SAINT • GEORGES

NICE COTE D'AZUR

★★★★★



L'hôtel Saint Georges se situe à 500 mètres de la gare TGV de Nice Ville et à moins de 100 m des deux lignes principales de Tram de Nice ce qui place cet établissement à 2 minutes de la Promenade des Anglais et du bord de mer par le Tram ou 8 minutes à pied et à 20 minutes de l'aéroport de Nice Cote d'azur par le tram.

Notre équipe
est multilingue,
disponible
24h/24

Wi-Fi Gratuite
Bagagerie
Petit déjeuner
continental



7 AVENUE GEORGES CLEMENCEAU - 06000 NICE

RÉCONCILIER CONFORMITÉ ET EFFICACITÉ POUR UNE MEILLEURE TRANSPARENCE DU COMMERCE MARITIME



François PAULUS, CEO, Semsoft

Limit your Exposure to Sanctions and other Trade Risks – tel est l'objectif de la plateforme logicielle LESTR, développée par SEMSOFT, société technologique créée en 2009 et investie du sujet de la détection des activités illicites opérées sous couvert du transport maritime de marchandises. François Paulus, son fondateur, nous partage son retour d'expérience sur l'importance de pouvoir réconcilier conformité et efficacité dans les opérations de commerce international.

Les crises actuelles (sanitaire, énergétique, etc.) sont venues rappeler le degré de dépendance de nos économies modernes au transport international de marchandises et en particulier à la « maritimisation » des échanges¹. Le transport maritime de marchandises est une activité indispensable au fonctionnement de nos économies globalisées. Malheureusement, ces échanges sont également le théâtre d'une grande variété d'activités illicites.

Le transport maritime de marchandises peut, par exemple, être utilisé à des fins de contournement d'embargos internationaux. Dans le même ordre d'idée, la conteneurisation des échanges commerciaux s'est avérée propice au développement de différentes formes de trafics, dans la mesure où seulement 2 % des conteneurs sont physiquement inspectés chaque année par les autorités douanières². Le commerce international est également désormais reconnu par différents organismes, dont le *Global Financial Integrity*³, comme l'un des principaux vecteurs de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme à travers le monde.

L'identification des transactions commerciales dites « à risque » par l'analyse de certaines de leurs caractéristiques se présente comme une démarche intéressante. Au-delà de sa logique, l'évolution des technologies dans le domaine de l'intelligence artificielle offre l'arsenal d'outils nécessaires au criblage de ces transactions. Néanmoins, cela est sans compter sur l'aspect protéiforme des transactions de commerce international.

La difficile analyse simultanée des flux

Trois flux distincts caractérisent en effet chaque transaction : un flux physique de marchandises, étroitement lié aux aspects logistiques ; un flux documentaire composé de la liasse des documents échangés entre les parties prenantes de la transaction et un flux financier généralement opéré entre l'exportateur et l'importateur via leurs établissements finan-

ciers respectifs. Chacun de ces flux offre une lecture différente, mais complémentaire, de la transaction qu'ils caractérisent, telles trois pièces distinctes d'un même puzzle.

Aucun des acteurs impliqués dans une transaction de commerce international ne dispose cependant d'une connaissance simultanée de ces trois flux. Les établissements financiers ont accès, selon les formes de financement proposées, au flux documentaire ainsi qu'au flux financier, mais non au flux de marchandises. De même, les douanes ont accès au flux de marchandises et au flux documentaire, sans avoir connaissance du flux financier. De ce fait, il est par essence complexe de garantir la cohérence d'ensemble des trois flux caractérisant une transaction de commerce international.

Autre conséquence de l'aspect protéiforme de ces transactions : les données nécessaires à leur analyse sont fragmentées dans une multitude de sources différentes. Toute initiative visant à passer au crible ces transactions est donc confrontée, dès le départ, à une problématique conséquente de collecte et de préparation des données. Pour cette raison, la plupart des solutions logicielles du marché visant à la conformité des transactions de commerce international se concentrent généralement sur quelques aspects seulement de ces transactions.

Un seul outil global pour tous les contrôles de conformité

Cette spécialisation des solutions logicielles oblige bien souvent les équipes chargées des

contrôles de conformité à en utiliser plusieurs en vue d'une couverture la plus large possible, que vient compléter un travail manuel de recouplement et d'analyse des résultats produits par chaque solution. Par ailleurs, l'analyse des résultats proposés par ces solutions réclame souvent une véritable expertise métier, une exigence supplémentaire pour tous les acteurs désireux de détecter d'éventuelles activités illicites.

Ce besoin de contrôle des transactions de commerce international peut néanmoins trouver une réponse par l'intermédiaire de la plateforme logicielle Lestr⁴, développée par la société Semsoft.

L'approche consiste à reconstituer, dans un premier temps, le flux physique de marchandises, puis à analyser la cohérence de la transaction en recoupant les informations déduites des données collectées automatiquement pour chacun des trois flux la composant.

Dans un environnement de plus en plus guidé par la réduction des coûts, Lestr propose une solution aux établissements financiers et aux services étatiques chargés des sujets de sûreté maritime pour répondre au défi de l'amélioration des contrôles. Au-delà du rapide retour sur investissement, grâce à la réduction du temps que les opérateurs doivent y consacrer, ces contrôles peuvent également aider les établissements financiers à mieux comprendre l'activité de leurs clients. ■

Le commerce international est désormais reconnu comme l'un des principaux vecteurs de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme.

1. 90 % du transport international de marchandises s'effectue par voie maritime, voir la *Revue du transport maritime*, UNCTAD.
2. Container Traffic Monitoring System, EU Science Hub. Joint Research Centre (JRC), dernière mise à jour 6 juin 2016.
3. www.gfintegrity.org
4. www.lestr.app ; www.linkedin.com/showcase/lestr

Le Manager contribue donc à construire l'ivoirien nouveau

Faman TOURE, Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire

Alors que la Côte d'Ivoire connaît une croissance ininterrompue depuis 2012, les opportunités d'affaires sont nombreuses dans le pays. La Chambre de commerce dirigée par Faman Toure s'évertue à favoriser les rencontres entre entreprises locales et internationales.

Échanges Internationaux.

Président de la Chambre de commerce et d'industrie de Côte d'Ivoire (CCI-CI) depuis 2016, vous avez à cœur de renforcer la présence des entreprises ivoiriennes sur la scène internationale. Quels sont les partenariats noués récemment entre la CCI-CI et l'international ?

Faman Toure / Notre stratégie pour le développement à l'international comprend deux parties. La première partie consiste à travailler sur l'entreprise elle-même pour la rendre performante et capable de saisir les opportunités à l'International. A ce titre, nous menons des activités comme la formation des dirigeants et des employés de ces entreprises sur des domaines et sujets spécifiques : Les normes et la certification, les procédures d'exportation, le packaging, etc. La seconde partie consiste à exposer les opportunités d'affaires internationales à travers la signature de convention avec des institutions partenaires pour ouvrir les portes de plusieurs pays. Il s'agit également d'accompagnement sur les foires et salons, la participation à des forums économiques, l'accueil de délégation étrangères et l'organisation de rencontre B to B entres les entreprises locales et étrangères.

E.I. Le forum des affaires Afrique du Sud-Côte d'Ivoire, qui s'est tenu le 22 juillet 2022 à Pretoria, a permis de mettre en avant les atouts de la Côte d'Ivoire en matière d'opportunités d'investissements. Quelles sont-elles ?

F.T. / La forte croissance de 7% en moyenne par an depuis 2012 a fait naître des opportunités d'affaires dans tous les secteurs. Cependant certains secteurs sont plus dynamiques que d'autres. Ainsi, il y a trois secteurs que nous mettons en avant en matière d'opportunités d'investissement. Le premier secteur d'opportunités est l'agro-industrie. Le taux de transformation des principaux produits agricoles varie entre



12% et 33% alors que la production nationale varie entre 124 000 tonnes pour le café à 2 millions de tonnes pour le cacao. L'ambition du gouvernement est de porter le taux de transformation à au moins 50%.

Le deuxième secteur d'opportunité est constitué du Bâtiment et Travaux publics (BTP). Mais le logement est la plus grande opportunité du secteur. En effet, les besoins de logement sont estimés à 500 000 unités avec une croissance de 10% par an. Pour y faire face, le Gouvernement a prévu la construction de 150 000 logements dont seulement 15 651 unités ont pu être réalisées.

Le troisième secteur est l'hôtellerie et la restauration. En effet, le nombre de touristes est passés de 3,083 millions en 2015 à 4,2 millions en 2019 soit une croissance de plus 6% par an. Aussi, Abidjan la capitale économique compte 1 478 établissements hôteliers pour 21 599 chambres, ce qui est

relativement modeste comparé au nombre de touristes.

E.I. Convaincu de l'efficacité du management social, vous êtes l'auteur de l'ouvrage « Management social : Investir dans l'individu pour construire le capital humain », publié en février 2022. Quels sont les messages que vous avez souhaité faire passer ?

F.T. / Je souhaite, à travers cet ouvrage, mettre en exergue quelques étapes importantes de la vie qui permettent à l'individu de se construire et de se transformer. Il s'agit entre autres de :

- **L'Éducation de base** qui demeure le fondement du développement harmonieux de l'individu. Elle s'acquiert dans la sérénité de la cellule familiale.
- **La culture de compétition** quant à elle doit permettre à l'individu de développer

des aptitudes à se surpasser et à donner le meilleur de soi-même. Le manager social devra donc faire la promotion du mérite.

La Vie Associative, elle, est le creuset de l'expérimentation de la capacité de l'individu à se mettre au service de la communauté. Ainsi, celui qui pratique le management social contribue à la construction d'une société égalitaire. Oui, une société construite en reconnaissant les valeurs, les potentialités des uns et des autres, est fortement égalitaire et solidaire.

L'efficacité du manager social concerne la capacité du manager social à pouvoir impacter son environnement social et servir de modèle à ses employés ou, à ses administrés et à sa communauté.

En conclusion, nous pouvons dire que le Manager contribue donc à construire l'ivoirien nouveau, pétri de valeurs, d'abnégation au travail, de dignité de l'espèce humaine.

E.I. Quelles sont à ce jour les actions menées par la CCI-CI ?

F.T. / Les actions de la CCI-CI sont nombreuses et diversifiées. Elles suivent les quatre missions de l'institution, qui sont la Représentation, l'Appui aux Entreprises, la Formation et enfin la Gestion d'équipement ou d'infrastructures économiques.

Ainsi, le rôle de représentation se traduit par la consultation régulière de l'institution consulaire par les pouvoirs publics. Ces avis et observations sont des propositions ou des contre-propositions pour des sujets à caractère économiques.

La représentation est également assurée par la présence des élus de la CCI-CI dans des comités, des commissions et des conseils d'administration de certains organismes où sont discutés les intérêts du commerce, de l'industrie et des services. En 2021, la CCI-CI comptait 510 représentants.

Concernant l'appui aux entreprises, il se résume en la conduite de diverses actions

dont la finalité est de favoriser la création et le développement des entreprises. La CCI-CI offre un éventail de services qui touchent la mise en relation d'affaires, l'information, la sensibilisation, l'accompagnement sur les foires et salons, la recherche de financement, la conduite de projet structurant, etc.

La mission de formation est assurée à travers une école pratique qui a enregistré 670 apprenants pour l'année scolaire 2020-2021, et par deux centres de formation continue ayant réalisé, en 2021, 27 sessions de formation pour 235 auditeurs venant de 145 entreprises.

Au titre de la gestion d'équipements ou d'infrastructures économiques, la CCI-CI s'est vue confier la gestion de la certification de poids, une activité qui a été certifiée Iso 9001 version 2015, par la société de certification SGS. Nous avons, également, le Programme National de Sécurisation des factures et le Transit Routier Inter-Etat. ■



TOURÉ FAMAN RECEVANT LE CERTIFICAT ISO 9001 VERSION 2015 DE MARINA GBAZELERÉ, REPRÉSENTANTE DE LA SOCIÉTÉ DE CERTIFICATION SGS.



Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire
6, avenue Joseph Anoma, Abidjan - T.+225 27 20 3 31600

www.cci.ci

Une Institution forte, engagée pour la promotion des Entreprises.



NOS MISSIONS

- ✓ Consultation et représentation
- ✓ Appui aux entreprises
- ✓ Création, gestion d'Infrastructures et services d'intérêt général
- ✓ Formation



NOS VALEURS

- ✓ Interêt général
- ✓ Esprit d'équipe
- ✓ Engagement
- ✓ Innovation
- ✓ Intégrité





LE SALON
DES SOLUTIONS
ENVIRONNEMENTALES
ET ÉNERGÉTIQUES

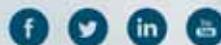
10>13 OCT
2023

LYON
EUREXPO
FRANCE

pollutec
ACTIVATEUR DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Built by **RX** In the business of building businesses

[POLLUTEC.COM](https://www.pollutec.com)



In association with

