

Guide d'opérationnalisation du guichet unique



Introduction

Le Centre Islamique pour le Développement du Commerce (C.I.D.C) dont le siège est à Casablanca constitue un instrument privilégié de promotion des échanges commerciaux des Etats Membres de l'Organisation de la Coopération Islamique.

Il a pour objectifs :

- D'encourager le développement des échanges commerciaux réguliers entre les Etats Membres ;
- De promouvoir les investissements visant le développement des échanges commerciaux ;
- De contribuer à la promotion des productions des Etats Membres et favoriser l'accès aux marchés extérieurs ;
- De promouvoir l'information commerciale ;
- D'assister les Etats Membres dans le domaine de la promotion commerciale et des négociations commerciales internationales ;
- D'Assister les entreprises et les opérateurs économiques.

Cette étude ne prétend pas connaître le secret de la réussite d'un guichet unique mais elle montre néanmoins les différentes bonnes pratiques à suivre lors de la mise en œuvre. L'implémentation d'un nouveau guichet unique doit s'inspirer des bonnes pratiques citées dans cette étude mais devra prendre en considération toutes les autres variables qui sont propre à son environnement, car chaque guichet unique est unique.

Table des matières

Chapitre 1 : Le concept d'un guichet unique	6
A- Définition d'un guichet unique	6
B- Etude de l'existant	7
1- Cadre d'évaluation	7
2- Résultats comparatifs	7
C- Les différents types de guichets uniques	9
1- Typologie par modèle de gouvernance	9
2- Typologie par importance et périmètre d'intégration	11
D- La raison d'être d'un guichet unique	13
E- Success Stories	13
1- TradeNet : Le guichet unique du Singapour	13
2- PortNet : Le guichet unique du Royaume du Maroc	14
3- E-GUCE : Le guichet unique du Cameroun	17
4- DUBAI-TRADE : Le guichet unique pour le commerce et la logistique à Dubai et aux EAU	18
F- Les facteurs d'échec d'implémentation d'un guichet unique	18
G- Les facteurs garantissant la viabilité d'un guichet unique	19
H- Les Guichets uniques de l'OCI	20
Chapitre 2 : Opérationnalisation d'un guichet unique	22
A- Elaborer le modèle de gouvernance du guichet unique et ses instances de gouvernance	22
B- Concevoir le modèle économique du guichet unique	23
C- Concevoir les services offerts par le guichet unique	25
D- Définir la méthodologie et la gouvernance de mise en œuvre	27
E- Effectuer les choix technologiques et la montée en compétence de l'écosystème du G.U	28
F- Anticiper l'adaptation régaliennne qui devrait accompagner le déploiement des services offerts par le G.U.	29
I- Penser à une gestion du risque intégrée	29
J- Se doter des outils forts de communication et de conduite de changement	30
K- Les principes fondamentaux pour la gestion d'un guichet unique et notamment celui d'importance systémique	30
L- Le décisionnel au sein du guichet unique	32

Table des figures

- .Figure 1:Nombre de pays membres de l'OCI disposant d'un guichet unique 8
- .Figure 2: Schéma d'un guichet unique placé au niveau d'une autorité donnée 9
- .Figure 3: Schéma d'un guichet unique indépendant et reliant l'ensemble des autorités 10
- .Figure 4: Schéma d'un guichet unique limité à une communauté 11
- .Figure 5: Schéma du guichet unique de la chaîne logistique du commerce extérieur 12
- .Figure 6:PortNet au centre des procédures du commerce extérieur 15
- .Figure 7: Les différents aspects d'un GU douanier..... 25
- .Figure 8: Les différents aspects d'un GU portuaire ou aéroportuaire..... 26
- .Figure 9: Les différents aspects d'un GU des procédures du commerce extérieur..... 27
- .Figure 10: Les trois aspects permettant la mesure de la performance d'un GU 33

Glossaire

AACE	Alliance Africaine du Commerce électronique
CEFACT/ ONU	United Nations Centre for Trade Facilitation and Electronic Business
CCS	Cargo Community System
EDI	Échange de Données Informatisé
ETL	Extract, Transform, Load (Extraction, Transformation et chargement)
GST	Goods and Services Tax
GU	Guichet Unique
GUCE	Guichet Unique du Commerce Extérieur (Guichet unique du Cameroun)
KPI	Key Performance Indicator (Indicateur clé de performance)
OCI	Organisation de la Coopération Islamique
PCS	Port Community System
PPP	Partenariat Public Privé
SW	Single Window (Guichet unique)
SI	Système d'Information
WCO	World Customs Organisation (Organisation mondiale des douanes - OMD)

Chapitre 1 : Le concept d'un guichet unique

Chapitre 1 : Le concept d'un guichet unique

A- Définition d'un guichet unique

Plusieurs instances internationales ont abordé la thématique du guichet unique et ont fourni des définitions comme celle du CEFACT/ ONU :

« Le guichet unique dont il est question dans ces Lignes directrices désigne un système permettant aux opérateurs qui participent au commerce et au transport de communiquer des informations et documents normalisés à un seul point d'entrée afin de satisfaire à toutes les formalités requises en cas d'importation, d'exportation et de transit. Si les informations se trouvent sur un support électronique, les données individuelles ne doivent être soumises qu'une seule fois » (Recommandation 33 de CEFACT/ ONU)

De son côté l'Organisation Mondiale des Douanes (WCO) a défini le guichet unique comme étant *« Une philosophie de gouvernance qui entraîne une évolution des structures gouvernementales traditionnelles vers de nouveaux accords répondant davantage aux besoins des citoyens et des entreprises. Dans l'approche de « guichet unique », les services gouvernementaux seront proposés aux citoyens et aux opérateurs commerciaux par le biais d'une interface unique vers l'administration. Les modalités d'organisation complexes sur lesquelles repose la fourniture des services seront transparentes pour les utilisateurs de ces services, ce qui permettra d'accroître l'efficacité tout en réduisant les coûts liés aux réglementations sur les transactions »*

Tout en essayant d'être le plus généraliste possible dans la définition du guichet unique, ces deux instances n'ont pas pu accentuer l'aspect virtuel des guichets unique de nos jours et son aspect transactionnel basé sur une dualité d'échanges entre l'opérateur économique et les structures gouvernementales.

L'alliance africaine pour le commerce électronique et le guichet unique du Royaume du Maroc raisonnent de manière plus large, PortNet considère que le guichet unique devrait permettre d'accomplir l'ensemble des formalités ou procédures aussi bien régaliennes que non régaliennes.

« Le guichet unique du commerce extérieur est un dispositif national ou régional principalement construit autour d'une plateforme informatique initiée par un gouvernement ou une autorité ad hoc pour permettre de faciliter l'accomplissement des formalités d'importation, d'exportation et de transit en offrant un point de soumission unique des informations et des documents normalisés afin de remplir toutes les exigences officielles et de faciliter la logistique »

Alliance Africaine pour le Commerce Electronique

« Un guichet unique est un outil d'intégration inclusive de l'écosystème du commerce international autrement dit, c'est un dispositif électronique non intrusif mis à la disposition des importateurs et des exportateurs leur permettant d'accomplir l'ensemble des formalités ou procédures régaliennes et non régaliennes auprès des administrations et des fournisseurs de services publiques et privés dans le cadre d'une opération d'import ou d'export »

PORTNET

B- Etude de l'existant

Le sujet de ce chapitre est de présenter les efforts des États membres de l'OCI dans le guichet unique qui montrent une grande variété en termes de progrès, d'organisation et des technologies d'information.

1- Cadre d'évaluation

Ces efforts sont comparés sur cinq dimensions, ce qui permet une description et une comparaison à un niveau détaillé mais encore comparatif :

- **Niveau d'implémentation** : les guichets uniques sont des développements à long terme et cela peut prendre de nombreuses années pour passer d'une vision politique à un guichet unique opérationnel.
- **Couverture réglementaire** : elle décrit les procédures réglementaires et commerciales intégrées dans le GU. L'utilisateur et la couverture géographique sont un aspect important, car certains services ne sont disponibles que dans quelques endroits en raison de limitations techniques ou sont très spécifiques à un emplacement particulier, à savoir un établissement maritime.
- **Processus métier** : cette dimension complète la couverture réglementaire en décrivant les services et fonctionnalités spécifiques offerts par le GU. Les GU présentent une grande variance. Pour comparer, ces services peuvent être regroupés en services de bureau et de back office.
- **Aspect organisationnel** : décrit les arrangements organisationnels adoptés pour assurer le fonctionnement du GU. Ceci comprend ; arrangements financiers ; statut juridique du GU; gestion interne de la qualité ; ressources humaines et compétences ; et l'alignement des entreprises avec la stratégie informatique.
- **Aspects techniques & technologiques** : regroupe des aspects concernant l'architecture informatique et l'infrastructure, l'harmonisation des données et des entreprises et la signature électronique.

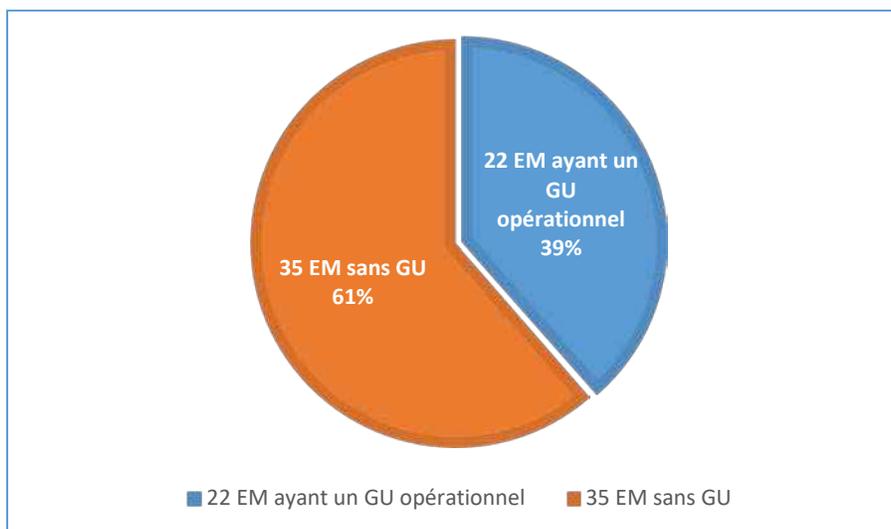
2- Résultats comparatifs

On distingue parmi les États membres de l'OCI trois groupes régionaux différents : Le groupe Africain, le groupe Asiatique et le groupe Arabe, ces trois groupes se situent à des stades de développement économique différents, allant des pays à faible revenu aux pays à revenu élevé.

Une certaine corrélation entre le développement économique du pays et l'effort fourni par ce dernier afin de développer son guichet unique est à souligner.

Seulement 22 des 57 États membres de l'OCI disposent d'un guichet unique, ce qui porte le niveau d'implémentation à seulement 39%.

Figure 1: Nombre de pays membres de l'OCI disposant d'un guichet unique



Parmi les 22 États membres de l'OCI ayant un guichet unique opérationnel :

- 15 États membres disposent d'une première génération opérationnelle ;
- 6 États membres sont en transition vers le Guichet Unique de deuxième génération ;
- 1 État membre dispose déjà d'un guichet unique opérationnel de deuxième génération.

Parmi les 35 États membres de l'OCI ne disposant pas d'un guichet unique :

- 5 États membres ayant des développements en cours d'utilisation ;
- 6 États membres avec des visions adoptées pour un seul guichet unique ;
- 24 États membres sans initiative / plan d'un guichet unique.

On distingue trois groupes régionaux différents parmi les 57 pays de l'OCI

Le niveau de mise en œuvre diffère entre les trois groupes régionaux différents. Le groupe africain ayant le plus grand nombre de guichets uniques :

- Groupe africain : 47% des États membres disposent d'un guichet unique opérationnel ;
- Groupe asiatique : 39% des États membres ont un guichet unique opérationnel ;
- Groupe arabe : 32% des États membres ont un guichet unique opérationnel.

Les États membres de l'OCI à tous les niveaux de développement économique s'engagent dans les efforts de développement du guichet unique. Sur les 22 guichets uniques opérationnels,

- 6 sont dans un État membre à faible revenu ;
- 7 dans les pays à revenu intermédiaire inférieur ;
- 2 dans les pays à revenu intermédiaire supérieur ;
- 7 dans les pays à revenu élevé. (D'après la classification de la banque mondiale)

Les états membres de l'OCI à revenu élevé ont toutefois un niveau d'implémentation plus élevé, car 100% d'entre eux ont un guichet unique opérationnel ou sont en phase finale d'un projet GU.

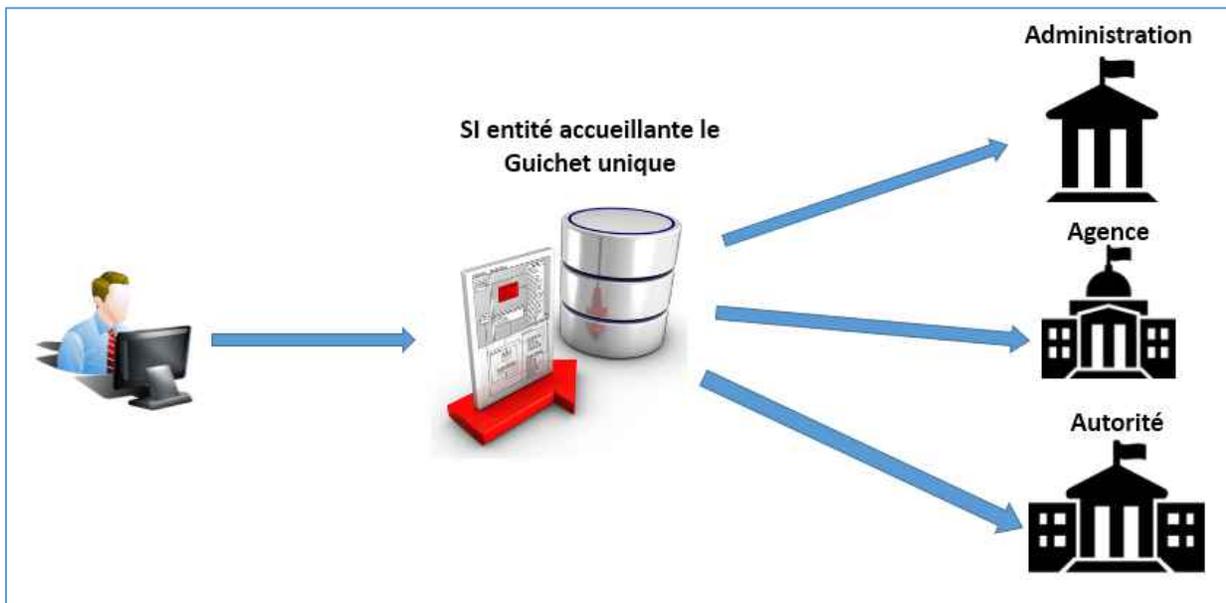
Les pays à revenu intermédiaire inférieur suivent avec 44% puis les pays à faible revenu avec 43%. Le plus bas niveau d'implémentation est dans le groupe des pays à revenu intermédiaire supérieur, dont seulement 27% ont un GU opérationnel ou un projet GU.

C- Les différents types de guichets uniques

1- Typologie par modèle de gouvernance

i- Guichet unique placé au niveau d'une autorité donnée :

Figure 2: Schéma d'un guichet unique placé au niveau d'une autorité donnée



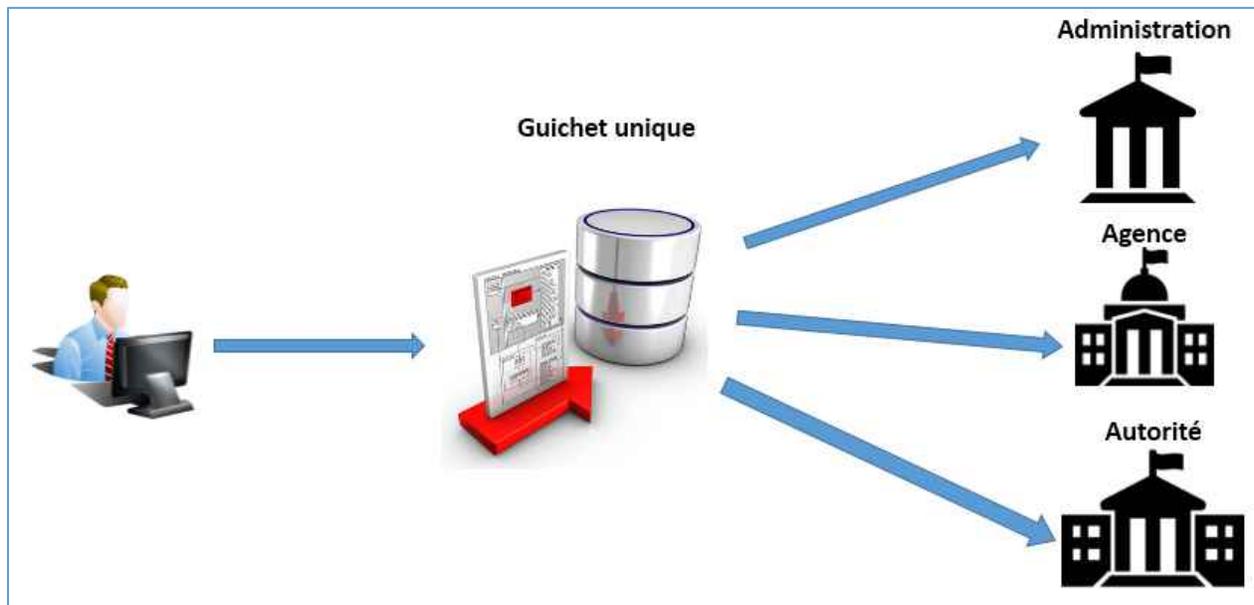
Ce modèle consiste à mettre le guichet unique au niveau du système d'information d'une entité donnée et c'est à cette dernière de faire le travail de coordination avec l'ensemble des parties prenantes.

Ce modèle est souvent très efficace lorsqu'il s'agit des procédures liées principalement à l'entité responsable du guichet unique. Toutefois, le reste des formalités relatives à la chaîne logistique du commerce extérieur n'est pas traité au même niveau de priorités et d'importance.

Cette approche peut facilement handicaper l'avancement des chantiers de dématérialisation multipartenaires, vu que la majorité des intervenants n'ont pas le même niveau d'engagement vis-à-vis de la réussite de l'implémentation du guichet unique.

ii- Guichet unique indépendant et reliant l'ensemble des autorités

Figure 3: Schéma d'un guichet unique indépendant et reliant l'ensemble des autorités



Ce concept consiste en la création d'une entité chargée de la mise en place, de la gestion et de la maintenance du guichet unique. En effet, cette entité est à la même distance de l'ensemble des intervenants dans le cadre du champ de couverture des services du guichet unique virtuel.

Le guichet unique virtuel, appliquant ce modèle de gouvernance peut avoir trois types de mode d'intégration avec les systèmes d'information des partenaires :

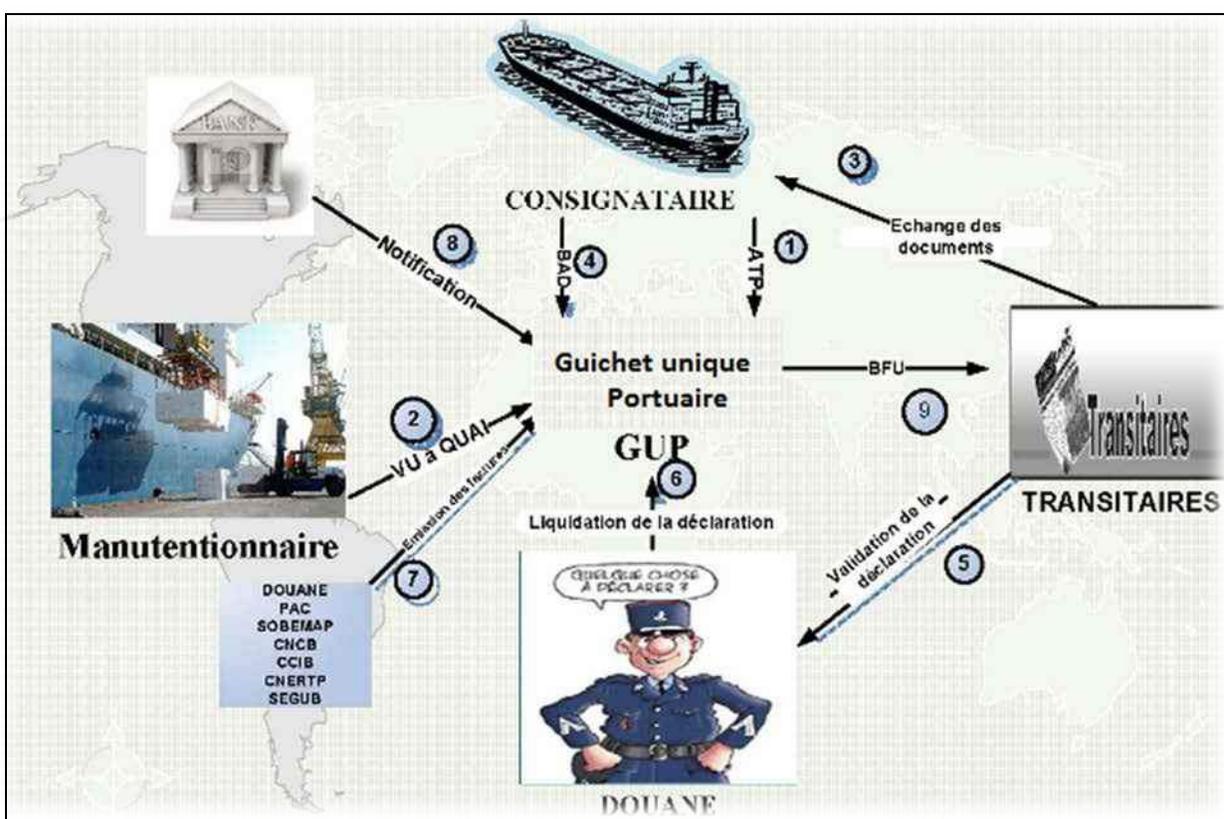
- Le SI de guichet unique n'intègre pas les règles métier des partenaires et ne fait que le transport des données et des documents ;
- Le SI du guichet unique intègre les règles métiers des partenaires et gère les procédures dématérialisée sous forme d'un système décisionnel ;
- Le SI du guichet unique est connecté aux SI des partenaires, gère intelligemment les transactions et optimise la gestion des données sans intégrer les règles métiers des autres entités.

2- Typologie par importance et périmètre d'intégration

i- Guichet unique limité à une communauté

Le cas très fréquent à l'échelle mondiale est celui des guichets uniques portuaires ou ceux aéroportuaires. Toutefois, ces modèles de guichet unique n'ont pas un grand impact sur la chaîne de valeurs du commerce extérieur. En ne s'intéressant qu'à son champ de couverture, le guichet unique ne traite qu'une partie très minime de la chaîne logistique du commerce extérieur dont l'impact est limité sur la chaîne des valeurs.

Figure 4: Schéma d'un guichet unique limité à une communauté



Un guichet unique qui se limite à une communauté ou à quelques organismes seulement aurait ainsi une portée limitée dans la mesure où les segments d'intervention entre les différents acteurs sont communs, un raisonnement plus large s'avère plus efficace en intégrant au guichet unique toute la chaîne logistique du commerce extérieur.

ii- Guichet unique de la chaîne logistique du commerce extérieur

Le guichet de la chaîne logistique des procédures du commerce extérieur représente une plateforme virtuelle interopérable permettant l'intégration, via la mise en œuvre des EDI, des systèmes d'information de l'ensemble des acteurs du commerce extérieur.

Figure 5: Schéma du guichet unique de la chaîne logistique du commerce extérieur



Le principal objectif de ce modèle de guichet unique est la dématérialisation des processus d'import/export et l'intégration de bout en bout de la chaîne de valeur logistique nationale et régionale.

A travers cette intégration complète, l'opérateur économique dispose d'un guichet unique électronique pour dérouler au quotidien, d'une manière simple et efficace, l'ensemble de ses opérations d'importations et d'exportations.

En optant pour ce concept, une grande capacité d'anticipation, de proactivité, de maîtrise des coûts et de traçabilité des opérations commerciales internationales et envisageable.

Toutefois, le déploiement et la mise en œuvre du guichet unique avec un champ de couverture aussi large, doit être accompagné d'une gouvernance appropriée et d'une implication de la majorité des intervenant dans la chaîne logistique.

De nouvelles notions de typologies des guichets uniques sont en train d'apparaître au niveau mondial à savoir :

- Le guichet unique *Non intrusif* : C'est un guichet unique favorisant une intégration parfaite avec les systèmes d'information des importateurs et des exportateurs ainsi que ceux des administrations et des fournisseurs de services permettant ainsi à ces différents acteurs d'accomplir leurs démarches en utilisant leurs propres systèmes d'information sans impact négatif sur leur processus interne ou besoin de recourir à des systèmes tierces. Il s'agit d'une finalité ultime que doit avoir chaque projet d'implémentation du GU.
- Le guichet unique *d'importance systémique* : lorsqu'il s'agit d'un seul guichet unique pour les opérations de commerce international du pays et qu'il gère une ou plusieurs opérations positionnées sur le chemin critique d'un ou plusieurs processus importants de commerce international dans un pays.

D- La raison d'être d'un guichet unique

La principale motivation d'implémentation d'un guichet unique par un pays est d'accroître la compétitivité des entreprises nationales grâce à des économies de temps et de coûts pour les opérateurs économiques dans leurs relations avec les autorités gouvernementales.

En réduisant les délais et les charges des formalités nécessaires à l'import ou l'export des marchandises, le pays pourra avoir un classement meilleur dans le référentiel du doing business représentant l'un des critères principaux d'attraction des investissements directs étranger.

Etant un levier principal dans la mise en œuvre de l'accord de l'OMC sur la facilitation des échanges, l'implémentation d'un guichet unique se révèle être un outil de facilitation des échanges idéal pour la soumission de documentation et / ou des données prescrites pour l'import, l'export ou le transit, et pour simplifier les procédures.

Le guichet unique permet également aux gouvernements d'avoir un véritable outil de mesure de performance de l'ensemble des composantes de la chaîne logistique. Cette qualification aide à prévoir les politiques correctes et remettre en cause celle en place.

Une fois les procédures sont dématérialisées, le gouvernement gagne en terme de disponibilité et de traçabilité des données. Cette limitation de l'intervention humaine dans les procédures automatisée limite également la corruption et permet une visibilité meilleure à l'ensemble des parties prenantes.

L'implémentation d'un guichet unique vise à accroître les revenus de l'état (droits et taxes) suite à l'augmentation des flux échangés et la limitation de la corruption.

E- Success Stories

1- TradeNet : Le guichet unique du Singapour ¹

Depuis 1989, Singapour a mis en place un système appelé TradeNet fondé sur l'EDI. Dans le souci global de simplifier les formalités et prescriptions d'importation-exportation, TradeNet® remplace les procédures pesantes à base de papier que les négociants devaient suivre pour traiter leurs documents douaniers, et il sert de "guichet unique" pour les services de dédouanement/ mise en libre pratique en assurant la coordination entre des organismes multiples.

Lorsqu'un négociant présente une demande d'autorisation par téléphone ou par Internet, la demande est acheminée vers un administrateur de TradeNet. Si le négociant a l'intention d'exporter et qu'il a besoin d'un certificat d'origine des marchandises, il peut en faire la demande dans le même formulaire.

¹ Communication de Singapour - Organisation Mondiale du Commerce

a) TradeNet transmet la demande par voie électronique à l'administration des douanes et aux autres organismes en vue de traitement. Le système crée un dossier auquel le négociant peut accéder par la suite pour connaître l'état de sa demande : si elle a été agréée, rejetée ou si elle est en cours de traitement.²

b) Si la demande présente un défaut (faute de frappe, erreur de code tarifaire, etc.), le négociant peut corriger la demande et, selon le défaut, la soumettre à nouveau comme étant une nouvelle demande.

c) Afin de faciliter le paiement des droits et taxes (Taxes sur les biens et services ou GST...), tous les usagers de TradeNet et les auteurs de déclaration doivent avoir un compte bancaire à partir duquel des virements électroniques peuvent être faits. Lorsque la demande est approuvée, les droits applicables et la GST seront prélevés automatiquement.

d) Dès l'approbation de la demande, un numéro lui est affecté et le message d'autorisation est communiqué au négociant pour qu'il puisse imprimer le permis en vue de dédouaner les marchandises. Muni de ce document, le négociant peut procéder à l'importation, à l'exportation ou au transbordement des marchandises. Enfin, tous les permis de TradeNet portent un code-barres pour faciliter la validation, la mise à jour et la mainlevée aux points de contrôle.

TradeNet a été mis à l'essai auprès d'un groupe de 50 usagers. Aujourd'hui, plus de 2 400 négociants, agents maritimes, agents de messageries aériennes, etc. sont reliés à TradeNet. Toutes les demandes d'autorisation d'importer ou d'exporter sont traitées électroniquement ; le système traite quelque 20 000 demandes par jour, soit environ 8 millions par an.

2- PortNet : Le guichet unique du Royaume du Maroc

- Présentation de PortNet

Initié en 2008 par l'Agence nationale des ports, en collaboration inclusive avec l'ensemble des parties prenantes du commerce extérieur, le projet PortNet a pour objectif de rehausser la compétitivité des entreprises, Le Guichet unique national des procédures du Commerce Extérieur a permis à plus de 31 000 usagers, dont 26 000 importateurs et exportateurs, 16 banques, 7 administrations publiques et ministères et des centaines d'opérateurs privés, de transitaires et d'agents maritimes, à exécuter au quotidien leurs opérations via cette plateforme.

Chiffres à l'appui, le délai de séjour moyen des conteneurs est passé de 13 jours à 5,72, la domiciliation des titres d'importation ne nécessite plus que 2h37 en moyenne et le délai d'inspection a été écourté à 1,5 jour en moyenne". L'implémentation de PortNet a permis également la fluidification et la traçabilité des mouvements de marchandises à l'import et l'export, en passant par la coordination proactive pour échanger les informations et des données associés aux produits grâce à la numérisation de l'ensemble des systèmes d'information des acteurs du commerce extérieur au guichet unique, tandis que le troisième axe porte sur le développement de

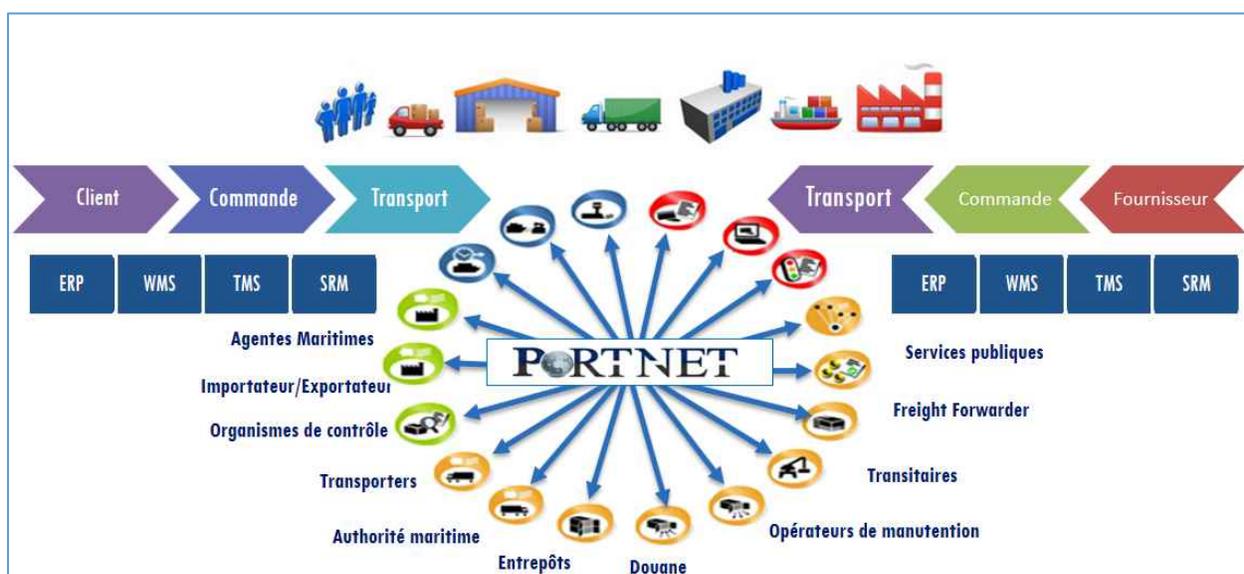
nouveaux mécanismes par rapport au paiement électronique de toutes les factures des services liés aux opérations d'importation et d'exportation.

PortNet constitue une base essentielle pour attirer les investisseurs étrangers. La mise en place de cette plateforme a permis l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise marocaine. Toutes les formalités nécessaires à l'importation et à l'exportation y sont prises en compte.

- Portée et échelle du Guichet Unique

Le guichet unique PortNet est une plateforme électronique est pour l'échange de données entre les opérateurs maritimes, l'Autorité portuaire nationale, les opérateurs portuaires, les transitaires, les banques commerciales, les compagnies d'assurance, les ministères et autres organismes

Figure 6:PortNet au centre des procédures du commerce extérieur



La guichet unique PortNet fonctionne dans une architecture informatique distribuée, par laquelle les données sont échangées automatiquement avec des systèmes informatiques externes, tels que le système de gestion des douanes - BADR (Base Automatisé des Douanes en Réseau) et le système informatique de l'ONSSA (Office National de Sécurité Sanitaire des produits Alimentaires). Ceci permet une soumission transparente de tous les documents via PortNet et un échange d'informations et des données avec toutes les agences concernées.

- Gestion organisationnelle

En 2010, l'Agence nationale des ports (ANP) a créé la filiale appelée PortNet S.A., avec un capital social initial de 6 millions de Dirham marocain (MAD), équivalant à 700 000 USD, pour développer et exploiter le guichet unique. La propriété de PortNet a été transférée au secteur privé peu de temps après la création de l'entreprise.

PortNet S.A. est une structure communautaire dans laquelle différents acteurs du secteur du transport maritime et des organismes gouvernementaux sont représentés dans la gestion - dans ce

cas l'ANP, les agents d'expédition, les transitaires, l'administration des douanes, les manutentionnaires, le National Board of Trade, la Chambre de commerce de Casablanca et les transporteurs ferroviaires.

- [Sources de financement](#)

Le coût global de l'investissement initial dans le guichet unique est estimé à 4 millions USD dont 3,8 millions d'USD ont été fournis par l'ANP, 0,2 million du capital propre de PortNet S.A. Les coûts de maintenance et coût opérationnel sont entièrement couverts par le budget de PortNet S.A.

PortNet se finance de plusieurs manières : une redevance d'utilisation par transaction qui comprend un nombre spécifique de demandes de documents ; et un abonnement annuel de 3 000 MAD payable chaque année.

- [Architecture IT de PortNet](#)

L'architecture IT de PortNet est basée sur un modèle architectural distribué, ce qui signifie que les agences qui participent à la fenêtre unique exploitent des systèmes informatiques indépendants qui sont interconnectés et interopérables avec PortNet; à savoir BADR exploité par les douanes. Dans cette configuration, PortNet est une couche d'échange de données et d'informations de manière organisée.

L'architecture IT de PortNet a été conçue comme une architecture à couche unique avec des canaux de communication ouverts avec d'autres utilisateurs. Grâce aux services d'interconnectivité, il fournit une gestion structurée mais non centralisée des données. Les données après validation sont partagées avec les partenaires. L'architecture informatique de PortNet distribue les données par soumission aux utilisateurs finaux.

La saisie des données et l'intégration est traitée par la couche d'application du guichet unique (validation règles) et acheminée pour être soumise aux utilisateurs finaux pour un traitement ultérieur. Après traitement des données et la décision de l'agence concernée, le système informatique de l'agence soumet les données et les informations sur le PortNet aux utilisateurs finaux (commerçants, douanes, autorités portuaires, logistique / transport, etc.) Étant donné que le système PortNet utilise la technologie Web ainsi que les services Web pour l'échange d'informations, il n'y a pas de limites géographiques pour l'utilisation des services du guichet unique.

Un plan de continuité d'activité et de reprise après sinistre est finalisé et un site de sauvegarde sont en cours de mise en place avec la deuxième génération de PortNet.

- [Infrastructure IT de PortNet](#)

L'architecture IT de PortNet est une infrastructure de composants d'un type particulier qui sont définis par les composants fonctionnels du guichet unique. Le modèle d'infrastructure mis en place est divisé en trois couches en fonction du service et des charges d'application effectuées par le composant fonctionnel. Les composants de l'infrastructure IT du guichet unique sont la production, la récupération après sinistre, le développement, le test et la formation. L'infrastructure

informatique se compose d'un portail Web pour la soumission de données provenant d'utilisateurs externes et de bus de service qui diffusent les données aux utilisateurs.

Le guichet unique PortNet est un point de saisie unique des données. Une fois les données soumises, la couche d'échange distribue des données aux utilisateurs finaux selon un moteur et des règles de taxonomie intégrés dans un bus de service.

- [Signature électronique](#)

Les services d'authentification sont basés sur les informations d'identification utilisateur (nom d'utilisateur et mot de passe). Une couche supplémentaire de sécurité est fournie avec l'utilisation de la signature numérique. Le cadre juridique de la signature électronique est en place. La loi (Loi 53-05 du 30 Novembre 2007) permet l'échange électronique d'informations juridiques et l'utilisation de la signature numérique.

3- E-GUCE : Le guichet unique du Cameroun

Le GUCE a vu le jour en Août 2000, démarré comme guichet unique physique à Douala où les principaux intervenants d'importation et d'exportation étaient regroupés dans le même bâtiment.

Etant un fruit de partenariat public privé (PPP), ses principaux membres sont :

- Le gouvernement représenté par les ministères chargés des finances, des échanges et des transports.
- Les administrations opérationnelles, comme les douanes, les autorités portuaires, le conseil maritime national, le bureau national du café-cacao, les phytosanitaires, l'environnement.
- Le secteur privé représenté par des organisations professionnelles telles que les esclavagistes, les agences de navigation, les assurances, les banques, les transitaires, les importateurs, les exportateurs etc.

En 2004, la première version du système de guichet unique a été mise en place avec une plate-forme d'échange, une infrastructure de réseau privé et un portail. Ce système n'a traité que peu de documents en tant dans la phase pilote.

Opérationnel depuis 2007, le système e-Guce est une plate-forme informatique mettant en relation les différents acteurs du commerce extérieur afin d'assurer les échanges d'informations relatives aux formalités du commerce extérieur fortement appuyé par le Gouvernement. C'est le socle technique sur lequel s'appuie l'ambitieux programme de dématérialisation des procédures.

Depuis 2014, une nouvelle conception de la fenêtre unique a été lancée pour devenir opérationnelle en 2017 et pour assurer le traitement de plus de 40 documents, avec l'objectif de 72 d'ici la fin d'année.

Par sa croissance, le système guichet unique du Cameroun est devenu un guichet unique systématiquement important.

4- DUBAI-TRADE : Le guichet unique pour le commerce et la logistique à Dubai et aux EAU

Dubai Trade a été mis en place en 2003 pour offrir des services électroniques intégrés à divers fournisseurs de services commerciaux et logistiques à Dubaï à travers un guichet unique.

Ainsi, Dubai Trade a intégré DP World, opérateur mondial qui possède un portefeuille de plus de 65 terminaux marins sur six continents ; Dubai Customs le premier ministère du gouvernement de Dubaï qui a adopté l'automatisation informatique complète ; et Economic Zones World, l'opérateur mondial des zones économiques, y compris la zone franche de Jebel Ali, l'un des principaux contributeurs à la croissance globale de Dubaï.

Depuis 2003, il y a eu une transformation et une expansion rapides ; le nombre de transactions en ligne dépasse maintenant 20 millions par an et une croissance annuelle de 2 à 4% se poursuit.

Plus de 100 000 entreprises utilisent maintenant les services électroniques 24/ 24 fournis via le Dubai Trade Portal.

En 2008, Dubai Trade a lancé la passerelle de paiement électronique "Rosoom" et cela est rapidement devenu une plate-forme indispensable pour les commerçants.

Le portail Dubai Trade offre un guichet unique aux services en ligne de ses parties prenantes et fournit un flux de services rationalisé conçu autour des besoins des clients et ciblant la satisfaction de la clientèle. Les services du portail sont sur une courbe de croissance continue et comprennent actuellement des services pour les commerçants, les lignes d'expédition et les agents, les agents de compensation et d'expédition, les transporteurs et les licenciés de la zone libre, y compris les services maritimes, les services de manutention et de manutention des cargaisons, les services de dépannage et de transport, Services de facturation et de paiement et services de la zone franche.

F- Les facteurs d'échec d'implémentation d'un guichet unique

1- **L'absence d'une vraie volonté politique** : la mise en place d'un guichet unique au niveau d'un pays doit être accompagnée par un appui politique des instances de l'état afin de pouvoir accélérer sa mise en œuvre et procéder aux arbitrages nécessaires ;

2- **Une mauvaise gouvernance** : L'ensemble des parties prenantes au niveau des procédures gérées par un guichet unique doivent contribuer dans la définition des politiques et la priorisation des projets stratégiques. Le guichet unique ne doit pas être géré par une partie de la communauté à l'instar des PCS, CCS et ceux placés au niveau de la douane. Les partenaires doivent s'approprier le guichet unique afin de pouvoir mettre en avant son implémentation.

3- **L'absence d'une feuille de route claire et réalisable** : L'ensemble des partenaires doivent accorder la feuille de route d'implémentation et de la dématérialisation des procédures. Cette feuille de route doit être réalisable et adaptée au niveau de maturité de l'écosystème.

4- **Une architecture technique et fonctionnelle rigide et non adaptée** : L'architecture technique de la plateforme virtuelle du guichet unique doit permettre l'intégration et l'interconnexion avec des systèmes d'information hétérogènes et doit avoir une haute capacité évolutive dans le temps.

5- **Absence d'un plan de continuité d'activité** : Le guichet unique doit se doter d'un plan de continuité d'activité élaboré en concertation avec l'ensemble des partenaires. L'objectif de cette approche est d'éviter les coupures de service pouvant atteindre l'image et la réussite du projet.

6- **Capacité financière sous dimensionnée** : L'investissement initial représente un point déterminant dans la réussite d'un guichet unique. L'entité responsable de la gestion d'un G.U doit avoir les ressources financières nécessaire pour le déploiement et la maintenance de la plateforme virtuelle.

7- **La surcharge des opérateurs économiques** : la conception des procédures dématérialisées doit être bien pensée pour ne pas causer une surcharge de saisie ou de multiplications de données à fournir.

G- Les facteurs garantissant la viabilité d'un guichet unique

1- **Gouvernance forte et efficace** : Après sa mise en œuvre, les instances de gouvernance d'un guichet unique doivent continuer à jouer leur rôle afin de s'assurer que le guichet unique est en phase avec les stratégies de l'état et répond aux besoins des opérateurs économiques. Le projet d'un guichet unique ne se limite pas seulement à son implémentation mais s'inscrit dans une logique d'amélioration continue.

2- **Meilleure gestion de priorisation des chantiers** : L'ensemble des partenaires doivent se mettre d'accord sur l'ordonnement des chantiers menés par le guichet unique afin de garder la synergie des différents partenaires ;

3- **Maintenabilité du plan de continuité d'activité** : Le guichet unique doit toujours garder son plan de continuité d'activité à jour afin de limiter les risques liés à son activité.

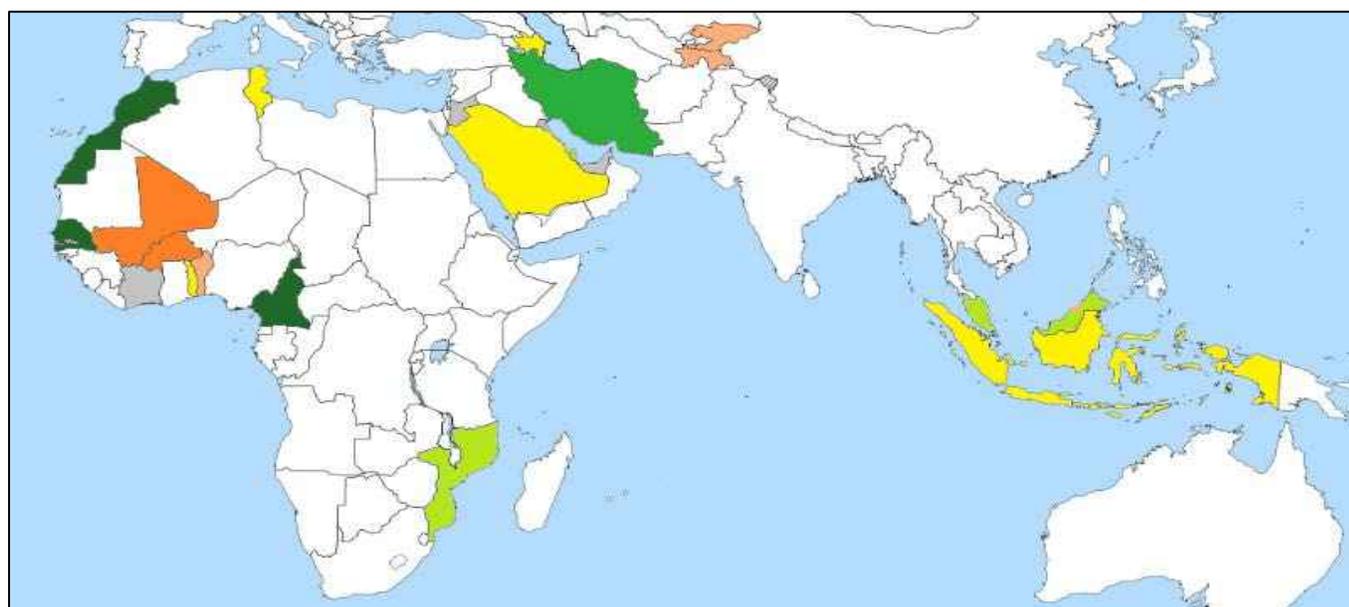
4- **Capacité financière bien dimensionnée** : L'entité responsable de la gestion d'un G.U doit avoir les ressources financières nécessaire pour financer la maintenance de la plateforme virtuelle et garantir sa durabilité.

5- **La mise en place d'indicateurs de performance** : Afin de s'assurer de la qualité des services offerts à la communauté et mesurer l'amélioration continue d'un guichet unique, un ensemble d'indicateurs de performances doivent être mis en place et examinés par les instances de gouvernance.

H- Les Guichets uniques de l'OCI

Un guichet unique peut intégrer plusieurs types de services allant de l'intégration à la douane aux organismes étatiques.

Les six différents types de partenaires dont fait objet l'étude sont : La douane, les organismes gouvernementaux, l'autorité portuaire, les sociétés de la logistique, les banques et les assurances.



- Guichet unique intégré à tous les types de partenaires
- Guichet unique intégré à cinq types de partenaires
- Guichet unique intégré à quatre types de partenaires
- Guichet unique intégré à trois types de partenaires
- Guichet unique intégré à deux types de partenaires
- Guichet unique intégré à un type de partenaire seulement
- Manque d'informations sur le guichet unique

Chapitre 2 : Opérationnalisation d'un guichet unique

Chapitre 2 : Opérationnalisation d'un guichet unique

L'opérationnalisation d'un guichet unique représente un objectif de toute une communauté et non seulement de l'instance accueillante de ce projet. Dans la majorité des cas, les membres composants cette communauté ont des missions différentes et parfois des intérêts qui divergent. Mener un projet dans ces circonstances requière une collaboration inclusive de l'ensemble des parties prenantes ainsi que l'application d'un ensemble de recommandations que nous détaillons dans ce chapitre.

A- Elaborer le modèle de gouvernance du guichet unique et ses instances de gouvernance

La réussite d'un guichet unique est tributaire de l'implication des acteurs des procédures à gérer dans la gouvernance de l'instance qui le gère. Trouver un consensus entre ces parties prenantes est parfois difficile à réaliser compte tenu de la multiplicité des acteurs et de leur dépendance vis-à-vis des autorités ou ministères différents.

La bonne gouvernance est celle qui fixe initialement l'entité en charge de déploiement et de gestion

En examinant quelques expériences à l'échelle internationale sur la gestion est l'exploitation du guichet unique on distingue les cas ci-dessous :

Le guichet unique requiert l'existence d'une entité dédiée à l'exploitation et la durabilité de la plateforme et de la prestation des services offerts aux opérateurs économiques. Confier cette mission à une entité de gestion autonome dont les missions sont clairement définies permet une meilleure focalisation sur les activités propres et l'exploitation de la plateforme, aussi bien sur le plan opérationnel, technologique et procédurale et d'amélioration continue.

L'entité gérant le guichet unique doit avoir une structure de gouvernance incluant la majorité des acteurs afin de leur permettre de participer dans la définition des politiques générales et exprimer leur avis en terme de priorisation des chantiers relatifs à la dématérialisation et la facilitation des procédures.

En outre des équipes techniques gérant la plateforme électronique, cette entité doit être dotée des ressources qualifiées en terme de : Management des projet, communication et conduite de changement, Gestion financière, experts métiers nécessaires à la bonne gouvernance de l'entité en charge.

B- Concevoir le modèle économique du guichet unique

i- Partenariat Public Privé

Les contrats de partenariat public-privé peuvent prendre des formes différentes et recevoir des qualifications distinctes. Du point de vue du partage des risques, deux grandes catégories peuvent être distinguées : les contrats de partenariats et les contrats de concession.

- Dans une concession, l'état délègue à un concessionnaire pendant une durée fixée la conception, la réalisation, le financement, l'exploitation et la maintenance du guichet unique. Le coût d'investissement du projet est souvent subventionné par la puissance publique, mais l'élément essentiel de la rémunération du concessionnaire est constitué par le péage payé par les usagers de la plateforme, encadré lui aussi par la puissance publique.
- À l'inverse, dans un contrat de partenariat, la personne publique confie une prestation globale à un opérateur privé qui va concevoir, financer, construire, exploiter et maintenir un actif qui va servir de support à un ensemble de services délivrés au public ou à une personne publique. L'entité privé est rémunérée par un paiement effectué directement par la personne publique, de manière étalée sur toute la durée du contrat et liée à des objectifs de performance (disponibilité, qualité de service, ...).

Ces deux modèles permettent d'avoir un guichet unique performant lors du démarrage de la période de concession. Toutefois, les questions relatives au financement des évolutions de la plateforme et le transfert de compétence à la fin du contrat doivent être bien pensées lors de la conception des contrats de partenariat.

TradeNet, le guichet unique du Singapour a été développé et géré dans le cadre d'un partenariat public privé pour lequel la société CrimsonLogic a été créée, la durée du contrat expire en 2017, CrimsonLogic s'est vu retirer le contrat en 2016 en faveur d'une autre société.

GCNET , le guichet unique du Ghana est aussi élaboré dans le cadre d'un partenariat public privé attribué en 2013 pour une durée de 5 ans.

ii- Entreprise publique de droit privé

Ce modèle consiste à créer une entreprise publique de droit privé chargée de l'exploitation, de la gestion, de l'évolution et de la viabilité du guichet unique. L'influence dominante est présumée lorsque les pouvoirs publics, directement ou indirectement à l'égard de l'entreprise, détiennent la majorité du capital souscrit de l'entreprise ou disposent de la majorité des voix attachées aux parts émises par l'entreprise ou peuvent désigner plus de la moitié des membres de l'organe d'administration, de direction ou de surveillance de l'entreprise.

Le financement initial relatif à l'implémentation du guichet unique est généralement assuré par l'état ou avec la garantie des actionnaires de l'entreprise. Le financement initial est fait généralement sur la base d'un Business Plan bien étudié.

La réussite d'un tel modèle nécessite la réalisation d'un équilibre financier délicat entre les charges nécessaires au fonctionnement, à l'investissement initial et continu, l'évolution du guichet unique et les produits réalisés grâce à commercialisation des services de valeur ajoutée offerts.

Une attention particulière doit être donnée à la manière avec laquelle le système de tarification du guichet unique est instauré ainsi qu'à son évolution compte tenu de son impact direct sur le coût global d'une opération d'import ou d'export.

Le Maroc, la Tunisie et l'Arabie Saoudite ont opté pour ce mode de gouvernance en créant des entreprises qui opèrent par promulgation du gouvernement et peuvent avoir une propriété mixte publique et privée

iii- Entité purement publique

L'entité en charge de la gestion et de l'exploitation du guichet unique peut être une entité étatique. Toutefois, cette entité aura beaucoup de difficultés à rentabiliser les charges relatives à l'exploitation, l'évolution et les investissements nécessaires et s'inscrira dans une logique de dépenses budgétaires.

Ce modèle peut rendre difficile ou peu flexible la capacité de cette entité à mobiliser les ressources ou compétences suffisamment pointues pour accomplir les missions nécessaires au maintien du développement du guichet unique notamment en cas de sollicitation urgente de ses clients ou ses partenaires.

La complexité des procédures d'achat et de marché publique que ça soit au niveau de la réalisation des prestations ou leur réception est considérée souvent comme un frein de développement rapide de l'entité concernée.

Le Kirghizistan a opté pour ce mode de gouvernance en créant le guichet unique TULPAR qui opère sous la tutelle du ministère de l'économie.

C- Concevoir les services offerts par le guichet unique

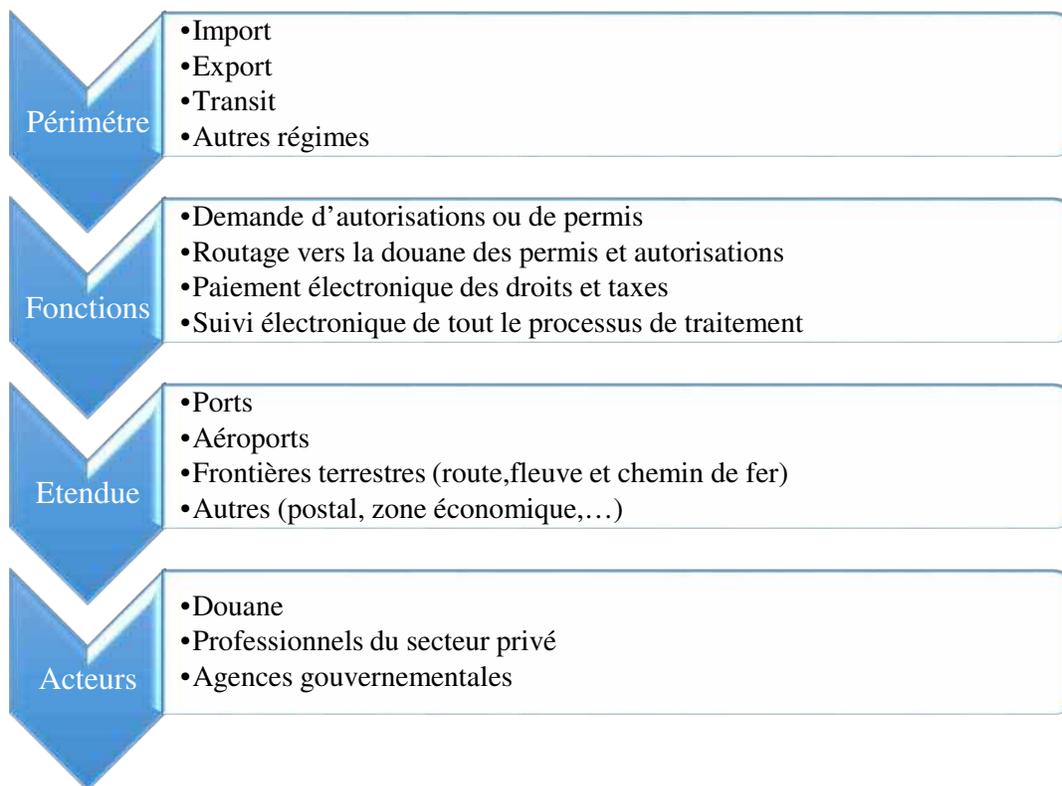
Les services offerts par les guichets uniques varient selon la nature, l'importance et le champ de couverture. Ci-après une classification par périmètre des guichets uniques existants :

i- Guichet unique des formalités de dédouanement

Il s'agit du guichet unique qui interconnecte autour d'une plateforme unique ou intégrée, tous les acteurs intervenants dans les formalités de pré-dédouanement, de dédouanement et de post-dédouanement. Sa mise en œuvre implique la confiance et la collaboration de plusieurs entités qui ne dépendent pas de la même autorité, qui ne font pas le même métier et qui peuvent même parfois, avoir des intérêts divergents.

Vu que le client final de ce type de guichet unique est souvent le transitaire, l'importateur ou l'exportateur n'a pas de visibilité directe sur l'état d'avancement des opérations, leur coût réel et la traçabilité des décisions. Ce genre de guichet unique contribue à raccourcir les délais de dédouanement mais son impact sur la chaîne de valeur logistique est limité par rapport à un guichet unique des procédures de commerce extérieur.

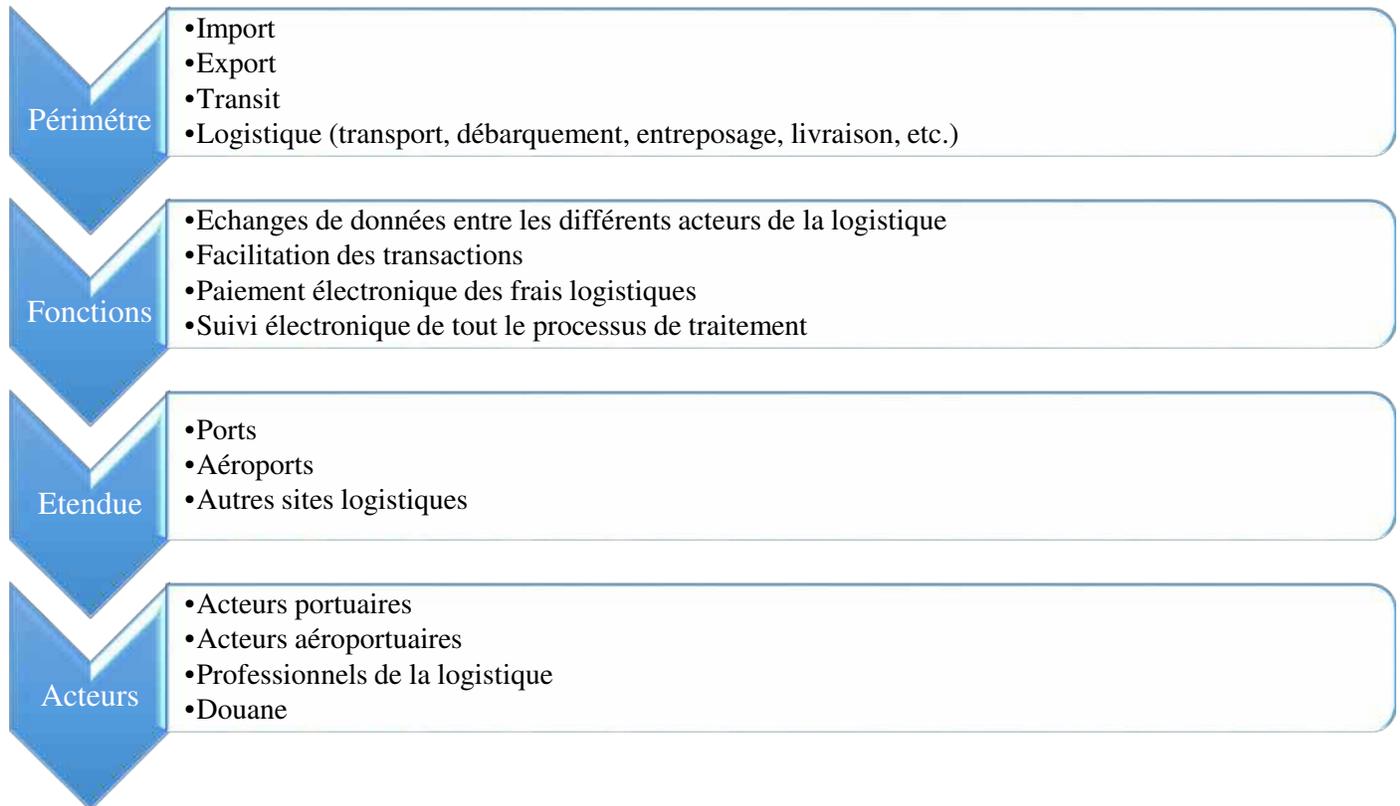
Figure 7: Les différents aspects d'un GU douanier



ii- Guichet unique portuaire ou aéroportuaire

Ce type de Guichet Unique concerne la logistique, principalement au niveau de la place portuaire ou aéroportuaire. Il se concentre sur la rapidité et la fiabilité de la logistique depuis l'annonce d'un navire ou la programmation de l'arrivée d'un avion, jusqu'à la livraison des marchandises aux clients finaux. Plusieurs ports européens se sont projetés dans l'univers des Guichets Uniques par le canal de ce dispositif aussi appelé CCS (Cargo Community System) ou PCS (Port Community System). Son impact sur la logistique est d'autant plus fort que les volumes sont importants, les infrastructures disponibles et les acteurs outillés. Ainsi, cet outil est plutôt destiné aux grandes places portuaires. Toutefois, certaines de ses composantes peuvent avoir un impact positif sur des places portuaires de moindre envergure.

Figure 8: Les différents aspects d'un GU portuaire ou aéroportuaire

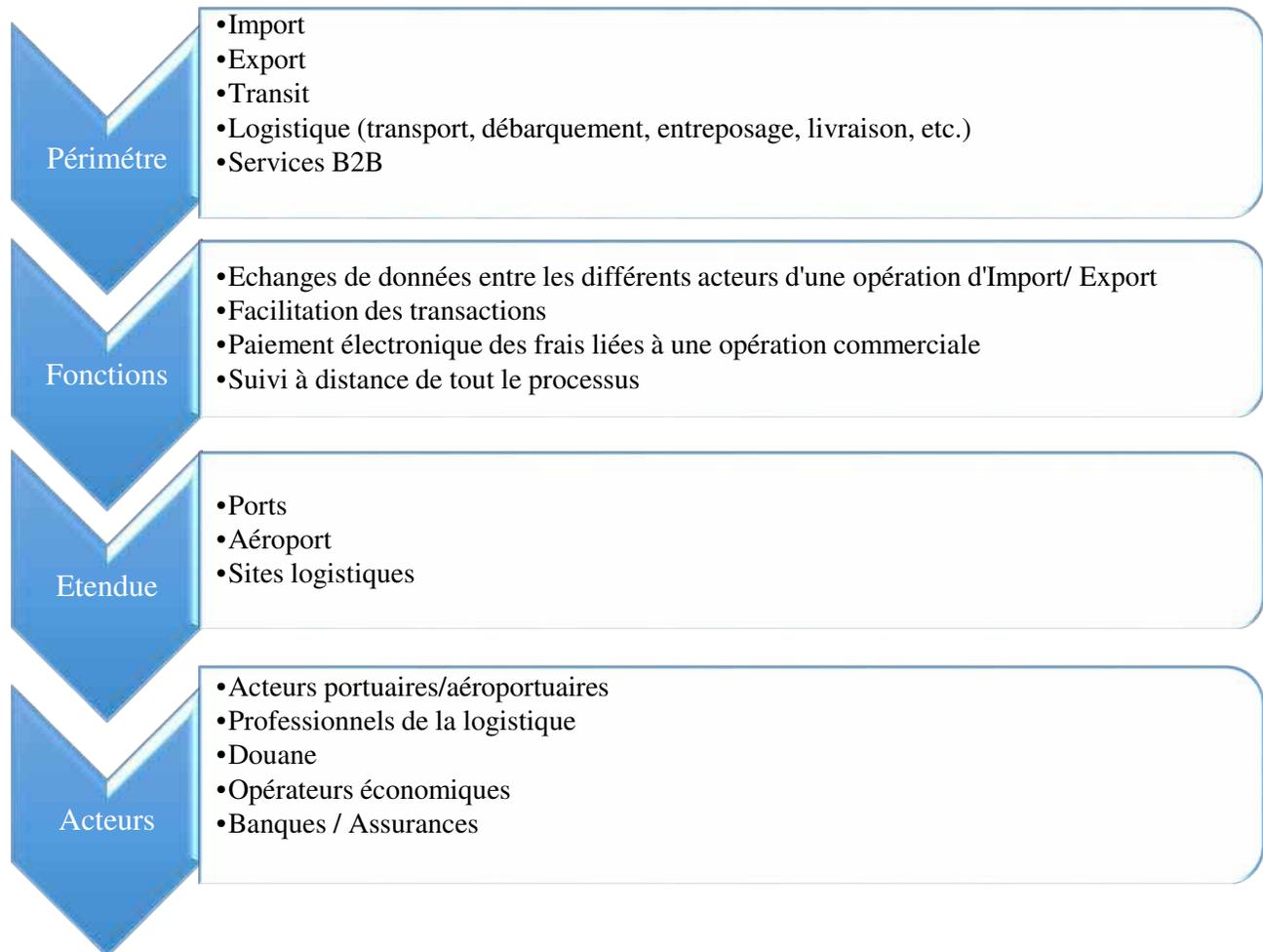


iii- Guichet unique des procédures du commerce extérieur

En plus du volet administratif et logistique, il y a bien un volet commercial. Il s'agit de l'intégration de différentes étapes touchant la relation commerciale entre le client et le fournisseur. L'objectif de ce type de guichet unique est d'assister l'opérateur économique (le client final de la chaîne) en démarrant par l'ordre de commande et en arrivant et la livraison et le paiement de la marchandise.

En effet, son existence peut difficilement être envisagée dans un contexte où il n'existe aucune plateforme de service fédératrice des acteurs du commerce.

Figure 9: Les différents aspects d'un GU des procédures du commerce extérieur



D- Définir la méthodologie et la gouvernance de mise en œuvre

i- La méthodologie à adopter

Les premiers guichets uniques ont été élaborés en suivant des méthodologies de gestion de projet classique comme celle en cascade. Toutefois, cette méthodologie a connu ses limites vu le contexte évolutif du commerce international et la multitude d'intervenants. En effet la méthodologie agile qui offre plusieurs avantages :

- **Méthode itérative et incrémentielle** : cela permet d'éviter "l'effet tunnel", c'est-à-dire le fait de ne voir le résultat qu'à la livraison finale et rien ou presque rien pendant toute la phase de développement, si fréquent dans les développements avec le cycle en V.
- **Adaptabilité maximale pour du développement de produits et d'applications** : la composition séquentielle du contenu des sprints permet d'ajouter une modification ou une fonctionnalité non prévue au départ. C'est principalement cela qui rend cette méthode "agile".
- **Méthode participative et inclusive** : chaque membre de la communauté est invité à s'exprimer et il peut participer à toutes les décisions prises sur le projet. Il est donc plus impliqué et plus motivé.

ii- La gouvernance du projet de déploiement

Le projet de mise en œuvre peut être organisé sous forme d'un ensemble d'instances de gouvernance à savoir :

- **Le Comité de pilotage** : Ce comité périodique, doit contenir les différentes parties prenantes du projet et doit être organisé par le chef de file. L'objectif de ce comité est de valider les choix stratégiques, faire le point sur l'état d'avancement du projet et assurer l'arbitrage sur les points de différences.
- **Le comité de suivi** : Ce comité périodique regroupant l'équipe projet a comme objectif :
 - Assurer le suivi du projet ;
 - Faire le point sur la qualité et l'avancement détaillé des réalisations des différentes entités contributrices au projet ;
 - Recenser et traiter les éventuels problèmes opérationnels ;
 - Traiter les problèmes en suspens tels que les demandes émises (évolutions, validation à fournir...) ou les retards constatés ;
 - Identifier les problèmes opérationnels relevant d'une décision du Comité de pilotage ;
 - Faire le point sur la gestion des risques qu'encourt le projet.

E- Effectuer les choix technologiques et la montée en compétence de l'écosystème du G.U

Les guichets uniques virtuels doivent se doter des moyens technologiques pouvant permettre à ces plateformes de répondre aux mouvances réglementaires (nouvelles régulations, nouvelles fonctionnalités demandées du guichet unique, intégration de nouveaux documents électroniques, nouvelles extensions) régissant le domaine du commerce extérieur.

Par ailleurs, la capacité technologique, seule, n'est pas suffisante. La conception d'un guichet unique doit prévoir également son aspect évolutif afin de pouvoir prendre en charge, efficacement, l'ensemble des évolutions demandées.

Il est alors préconisé de penser au préalable à l'architecture (design) du GU pour lui permettre et lui donner une flexibilité pour faire face aux changements. Le GU doit aussi être conçu pour prévoir l'interopérabilité avec d'autres systèmes pour réduire le temps de transmission et assurer l'existence d'une donnée unique sans redondance de saisie.

La sécurité de l'information à tous les niveaux est aussi primordiale. Il faut bien structurer la démarche de modification tout en veillant à ne pas sauter les étapes. La notion de Data Pipeline (qui remplace les différents ensembles d'informations contenus dans les différents types de documents, à la fois des données commerciales et des données de suivi des conteneurs) permet d'assurer un tunnel unique de données qui aura un impact positif sur la fluidité du commerce extérieur.

Toutefois, la conception et les choix techniques effectués lors de la mise en œuvre du guichet unique doivent être accompagné par la mise à niveau et la montée en compétence de l'ensemble de l'écosystème avec lequel le guichet unique interagit.

F- Anticiper l'adaptation régalienne qui devrait accompagner le déploiement des services offerts par le G.U.

Lors de la conception des services et des procédures qui seront prises en charges par le guichet unique à implémenter, il faudra également penser à la composante juridique. Les lois, les décrets, les règlements, les conventions et les notes de service doivent être en phase avec les procédures dématérialisées et revues dans le cadre de l'implémentation du GU.

Les cas les plus fréquents sont ceux relatifs à :

- La signature électronique ;
- L'archivage électronique ;
- L'authentification forte ;
- La reconnaissance des transactions dématérialisées ;
- Les aspects réglementaires cadrant le contrôle des marchandises aux frontières.

I- Penser à une gestion du risque intégrée

La gestion intégrée des risques est un processus proactif, systématique et continu pour comprendre les risques auxquels l'organisation est exposée, de façon à les gérer et à prendre conséquemment des décisions stratégiques contribuant à la réalisation de ses objectifs. Elle doit s'insérer dans les activités courantes, s'appliquer en tout temps et se renouveler de façon continue.

La mise en pratique de méthodes modernes de gestion des risques, devrait disposer de procédures clairement définies précisant les responsabilités respectives de l'opérateur du GU ainsi que des acteurs et fournissant des incitations appropriées à gérer et à contenir ces risques.

En outre, la conception du système du guichet unique et de son écosystème doit prendre au sérieux l'aspect évolutif et agile régissant les procédures du commerce internationale.

J- Se doter des outils forts de communication et de conduite de changement

La gestion des changements qui découlent de la mise en œuvre d'un guichet unique demande un plan de communication officiel, visant principalement à :

- Obtenir l'adhésion et le soutien des parties prenantes ;
- Surmonter les résistances et les appréhensions ;
- Maintenir la clarté et limiter la confusion.

Une approche formelle de la communication externe implique la création de catégories de parties prenantes, en décrivant la proposition de valeur du projet de guichet unique pour chaque type de partie prenante, et en créant des groupes cibles pour la communication.

D'autre part, un plan de communication doit être formellement élaboré pour assurer une visibilité publique auprès des communautés participantes. Il doit impliquer les parties prenantes tant internes qu'externes. La mise en place d'un guichet unique est complexe, fait intervenir diverses parties prenantes et différentes formules doivent être créées pour les satisfaire. Les activités de communication doivent découler de ce plan. Afin de rester dans l'esprit des parties intéressées d'une manière crédible.

On peut avoir recours régulièrement à des séminaires, élaborer des groupes de travail, organiser des activités de sensibilisation, publier des brochures, procéder à l'envoi de courrier et avoir recours à d'autres moyens de communication.

K- Les principes fondamentaux pour la gestion d'un guichet unique et notamment celui d'importance systémique

i- Une bonne compréhension de l'impact du système sur les parties prenantes :

Les parties prenantes, l'exploitant du réseau et les autres parties impliquées - dans certains cas, y compris les clients - doivent comprendre clairement les différents risques dans le système et où ils sont supportés. Les règles et procédures du système sont un déterminant important de l'origine des risques. Celles-ci devraient définir clairement les droits et obligations de toutes les parties concernées et toutes ces parties devraient être dotées de documents explicatifs à jour. En particulier, la relation entre les règles du système et les autres composantes de l'environnement juridique devrait être clairement comprise et expliquée.

ii- Une base de procédures et de règles claire et efficace :

Une base de procédures et de règles doit être établie avec la participation de l'ensemble des acteurs. Ces derniers doivent également participer à son évolution et son maintien à jour. Les règles et procédures régissant l'interaction d'un guichet unique avec les différentes parties prenantes devraient être applicables et leurs conséquences prévisibles.

iii- Le guichet unique et les systèmes partenaires doivent être dotés d'une capacité évolutive importante :

Afin de pallier aux risques réglementaires, le guichet unique ainsi que les systèmes partenaires doivent avoir une capacité évolutive rapide et efficace. Cette recommandation émane de l'environnement réglementaire et économique impactant le mode de fonctionnement des acteurs du commerce international. Cet environnement, connaît des changements permanents dictés par les orientations politiques nationales et internationales.

iv- L'intégration de la composante sécurité dans le cycle de vie des guichets uniques :

Le guichet unique doit mettre en place un dispositif de gestion des risques pour son système d'information. Ce dispositif doit permettre une meilleure maîtrise de la sécurité des SI par la mise en œuvre de mesures de protection proportionnées aux enjeux et en adéquation avec les risques encourus.

Cette gestion s'appuie sur un processus régulier d'identification, d'appréciation et de traitement des risques. Ce dispositif doit aussi permettre de s'assurer que les mesures de sécurité sont adaptées. Le choix de ces mesures est effectué en s'assurant que les actions prévues et les coûts engendrés sont proportionnés à la réduction du risque.

v- Critère d'accès objectifs, publiés et équitables :

Le SISWS devrait disposer de critères d'adhésion objectifs et transparents permettant un accès équitable et ouvert. En effet, le système ne doit pas servir les intérêts des communautés restreintes.

Ces critères doivent encourager la concurrence entre les parties prenantes et permettre la réalisation des opérations commerciales à faible coût. Néanmoins, ce principe d'ouverture devra être contrôlé en permanence afin de protéger le guichet unique de l'adhésion d'un élément pouvant exposer l'ensemble du système à un risque éminent.

vi- Assurer un équilibre délicat entre le coût, la qualité, la sécurité et l'efficacité :

L'intérêt ultime des différents acteurs liés à un guichet unique réside dans la réalisation des opérations avec le coût le plus faible possible tout en garantissant de hautes exigences en terme d'optimisation, de qualité et de sécurité.

Un compromis s'impose entre cette volonté de réduire au maximum les coûts et d'autres objectifs, tels que le souci d'accroître le niveau de la sécurité. La conception du système, et les choix technologiques à effectuer, doivent réaliser un équilibre entre la valeur des ressources à louer, les exigences relatives aux spécificités du guichet unique et les effets, que peut avoir le système, sur l'ensemble du commerce international du pays.

L- Le décisionnel au sein du guichet unique

- Mesure de la performance d'un guichet unique :

L'indicateur de performance clé (KPI) pour la facilitation du commerce est atteint uniquement lorsque toutes les parties prenantes sont réunies et se soutiennent mutuellement. On distingue ces indicateurs en trois catégories :

- **Qualité et disponibilité des informations :** ce critère évalue la quantité d'informations disponibles en ligne et si l'information est complète, bien structurée et facile à comprendre aussi le volume estimé des transactions.
- **Accomplissement des procédures en ligne :** évalue dans quelle mesure l'accomplissement des formalités est possible en ligne (du simple téléchargement de formulaires aux applications web les plus avancées) ; les Processus de dédouanement intégré, des mécanismes permettant le calcul et le paiement des droits, taxes et honoraires pertinents ; des processus de coordination des contrôles et des inspections
- **Accessibilité, y compris pour les utilisateurs transfrontaliers :** évalue si le portail peut être utilisé par des utilisateurs étrangers, en particulier sur le plan technique (par exemple, s'il est possible d'apposer une signature électronique sur des documents dans le cadre de l'accomplissement de formalités), et s'il est facile pour les utilisateurs étrangers de comprendre les exigences qui leur sont applicables.

Figure 10: Les trois aspects permettant la mesure de la performance d'un GU



Aussi, la présentation de ces indicateurs pourra se faire via un tableau de bord, un outil d'amélioration de la performance, qu'il soit élaboré à une fréquence hebdomadaire ou mensuelle permet de suivre l'évolution de l'activité commerciale internationale au regard des objectifs fixés.

- **Le rôle de la Business Intelligence au sein du guichet unique :**

La Business Intelligence (BI), également connue sous le nom d'informatique décisionnelle est l'ensemble des outils et méthodes visant à transmettre les informations pertinentes aux managers. Son but est de les aider à comprendre leur environnement et de les accompagner dans leur prise de décision stratégique.

La collecte des données par le guichet unique est la base sur laquelle va capitaliser la Business Intelligence, après en avoir vérifié la qualité et le format, ces données sont stockées dans un référentiel, ce référentiel est souvent appelé Datawarehouse (Entrepôt de données).

Ces données pourront ensuite être distribuées à des utilisateurs en fonction de leur besoin via un outil adapté aux spécificité de chaque métier.

La Business Intelligence est un levier indispensable à la mutation du guichet unique.