



CONCEVOIR DES SERVICES DE GUICHET UNIQUE

PARTIE VI
VOL 1

Volume 1

Partie VI

Concevoir des services de guichet unique

Les parties prenantes ont des attentes fortes concernant la capacité du guichet unique à supprimer bon nombre de contraintes auxquelles est confrontée l'industrie dans les procédures d'importation et d'exportation. La conception de services et d'interactions peut s'avérer utile. Les concepteurs doivent alors réfléchir aux problèmes et proposer des solutions bien avant que la première ligne de code ne soit écrite. Les politiques et procédures doivent soutenir des modèles de conception permettant de minimiser les interactions entre les autorités et les opérateurs à qui un éventail d'options en libre-service doit être proposé.

SOMMAIRE

CONCEVOIR DES SERVICES DE GUICHET UNIQUE	1
1. INTRODUCTION	3
1.1 LA « VALEUR COMMERCIALE » DE SERVICES FRONTALIERS	3
2. CONCEVOIR DES INTERACTIONS	5
2.1 CLASSIFIER LES INTERACTIONS	5
Comprendre les interactions de services	5
2.2 NORMALISER LES CONTRÔLES ENTRE ORGANISMES	7
2.3 CONCEVOIR DES COCRÉATIONS ET DES SERVICES EN LIBRE SERVICE	8
2.4 PROCESSUS COLLABORATIFS.....	8
2.5 ACCUMULATION PROGRESSIVE DE DONNÉES	10
2.6 LA RUE DE L'OMD :LA CLÉ D'ACCÈS ÉLECTRONIQUE	11
2.7 CONCEVOIR LA TRANSPARENCE	12
Publication d'informations de réglementation.....	12
Interaction sur la base d'assistants.....	12
Accès aux décisions et horodatage	12
2.8 CONCEVOIR LA RESPONSABILISATION	13
3. CONCEVOIR POUR L'INTEROPÉRABILITÉ.....	14
3.1 MODÈLE DE DONNÉES DE L'OMD	15
4. PROCESSUS DE GARANTIE DANS LA CONCEPTION DES SERVICES	17
4.1 CAS D'UTILISATION OPÉRATIONNELS ET TÉMOIGNAGES D'UTILISATEURS	17
4.2 PLANIFICATION DES SERVICES	18
4.3 LA SPÉCIFICATION DU NIVEAU DE SERVICE	19
La spécification du niveau de services entre organismes	19
CONCLUSION.....	20

1.Introduction

Les autorités de réglementation sont des organisations de service et le guichet unique est le support par le biais duquel les services sont fournis. La Partie I du Volume 1 a abordé l'environnement de guichet unique comme un ensemble de services qui sont produits dans le cadre de l'interaction entre les entités commerciales et les organismes de réglementation des flux transfrontières. Ces services visent à simplifier les efforts déployés par les opérateurs commerciaux pour répondre aux exigences de la réglementation transfrontalière. Réalisés de manière efficace et efficiente, ces services permettent de préserver la valeur de la chaîne logistique. Les participants dans ces opérations de service apportent certaines ressources – technologiques et humaines, en ce compris des compétences, de l'ingéniosité et de l'expérience – en vue de préserver cette valeur.

Les services sont fournis par le biais de voies d'accès. Lors de la fourniture d'un service, l'opérateur commercial (et ses systèmes informatiques) et le personnel des organismes de réglementation des flux transfrontières (et leurs systèmes informatiques) participent à la création du service. Le guichet unique est au cœur de ce processus complexe. A l'instar de tout système, un guichet unique implique également une combinaison complexe de *personnes*, *processus* et *technologies*. Toute amélioration de ces systèmes doit nécessairement intégrer ces trois composantes et le processus doit débiter au stade de la conception.

Dans la Partie I du Volume 1, nous avons examiné brièvement la relation entre différents aspects de la conception des services et remarqué que la conception d'interactions constituait un élément important de l'ensemble de cet exercice. La conception d'interactions demande la combinaison de différentes données :

- ✓ Modèles de processus opérationnels
- ✓ Architecture technologique
- ✓ Spécifications fonctionnelles et non fonctionnelles
- ✓ Preuve matérielle

Tout processus de conception doit tenir compte de la question de la valeur commerciale. Les fonctions de guichet unique qui ne font qu'augmenter les coûts sans créer aucune valeur ajoutée doivent être écartées.

1.1 La « valeur commerciale » de services frontaliers

Avant d'aborder la question de la conception des services, il est peut-être nécessaire de comprendre la nature de la « valeur commerciale » créée dans un environnement de guichet unique. Les organismes de réglementation des flux transfrontières ont tendance à définir la valeur commerciale de leurs services en termes purement macro-économiques. Protection de la société, conservation des flux de recettes publiques et maintien du danger en dehors des frontières nationales sont des expressions utilisées couramment par les douanes et leurs agences partenaires pour décrire leur contribution à l'économie et à la société. A

ce niveau, il est difficile de visualiser une quelconque « valeur commerciale » pour l'opérateur économique individuel. Pour chaque entreprise engagée dans le commerce transfrontalier, les services de réglementation sont fréquemment considérés comme des processus à subir et comme des dépenses opérationnelles nécessaires. Les autorités de réglementation n'ont pas l'habitude d'être complaisantes avec leurs clients et les opérateurs économiques ont donc tout intérêt à être en ordre avec la loi. L'application de la réglementation constitue néanmoins une vision réductrice des services de réglementation.

A plusieurs égards, les services de réglementation des flux transfrontières contribuent à préserver de diverses manières la valeur pour les opérateurs économiques. Les réglementations des flux transfrontières, souvent considérées comme nécessaires dans l'intérêt supérieur de la société et de l'économie, visent désormais de plus en plus à bénéficier aux biens de consommation individuels qui sont échangés par-delà les frontières. On ne peut de toute façon pas ignorer ces réglementations. S'ils sont assurés de manière efficace, les services de réglementation peuvent améliorer la prévisibilité de délais de livraison et réduire les coûts logistiques. La variabilité dans les délais de livraison et les coûts entraîne une augmentation des dépenses de fonctionnement et diminue dès lors la valeur économique pour le consommateur.

Les coûts de non conformité avec la réglementation en matière de droits et de taxes sont évidents. La non conformité peut causer une tension financière évitable sur le fonctionnement d'entreprises, par le biais d'amendes, de pénalités et de frais de justice, pour ne citer que quelques exemples. Ce genre de non conformité peut être dû à l'ignorance de dispositions légales ou à la simple négligence de la part de l'opérateur économique. Les conséquences financières de la non conformité entraînent une perte de valeur inévitable pour l'entreprise et par conséquent pour ses clients. Si la plupart des réglementations des flux transfrontières visent à protéger la santé et le bien-être de la société dans son ensemble, elles visent également de plus en plus la sécurité et la qualité des produits, autant de caractéristiques qui améliorent considérablement la valeur pour les clients. A cet égard, les vérifications réglementaires envisagées dans la chaîne logistique internationale sont une garantie par rapport à cette valeur pour les clients. Hormis des pertes financières, la non conformité peut également ternir la réputation de l'entreprise, ce qui peut entraîner des conséquences économiques plus graves encore. Cet aspect fait en sorte que les services de réglementation des flux transfrontières ne sont pas uniquement des centres de coûts mais aussi des acteurs stratégiques dans la chaîne de valeur qui contribuent à garantir et préserver la valeur pour les clients.

Pour conclure, c'est en empêchant la consommation inutile de ressources, des changements non désirés ou une entrave au flux normal du fret que les services de réglementation des flux transfrontières seront améliorés. Toute information utile fournie par le portail Web pour assurer des renseignements précis, toute fonctionnalité qui réduit les efforts et le coût de la saisie de données et toute interaction qui permet de rendre le tout prévisible contribuent à améliorer la valeur pour les participants.

2. Concevoir des interactions

La réunion de services « sous un même toit » implique un effort de collaboration de la part de tous les organismes de réglementation des flux transfrontières pour redéfinir les interactions entre les opérateurs commerciaux et les organismes de réglementation, en se basant sur le point de vue des opérateurs commerciaux. Ces interactions peuvent passer par de multiples voies d'accès, mais elles se répartissent généralement en deux catégories : virtuelles et matérielles. La transmission en ligne d'informations et de documentation relève du domaine virtuel, tandis que l'interaction en face à face entre l'opérateur commercial et le fonctionnaire des douanes relève de la partie matérielle.

La commodité et l'accessibilité du lieu des points de service, la disposition et les comptoirs de service, les temps d'attente dans les files, les temps morts entre les opérations et les conditions matérielles au niveau du guichet de service sont autant de questions importantes en matière de conception d'interactions. Mais certaines questions « annexes », qui ne peuvent être résolues qu'au stade de la conception, revêtent plus d'importance encore. Pour un type spécifique d'interaction entre le fonctionnaire des douanes et l'opérateur commercial, lorsque les résultats possibles sont multiples et très subjectifs, il y a un risque d'insatisfaction de l'utilisateur. Toute complexité et variabilité « inhérentes » à des interactions réduisent le niveau de prévisibilité et augmentent les probabilités de comportement impliquant une manipulation ou corruption. L'opérateur commercial aura le sentiment de contrôler la transaction, ce qui est important du point de vue des entités commerciales. Il y a donc lieu d'identifier de telles situations en amont et de les éliminer, dans la mesure du possible. La section suivante aborde des questions de conception d'interactions.

2.1 Classifier les interactions :

Le succès final d'un projet sera évalué par le biais des réactions des parties intéressées et sur la base de la réalisation de mesures de services prédéfinies. Les interactions de l'opérateur commercial avec l'interface des systèmes informatiques et avec le personnel des bureaux d'accueil (front-office) d'organismes de réglementation des flux transfrontières détermineront le caractère global de ces réactions. C'est la raison pour laquelle il est opportun d'accorder une attention toute particulière à cet aspect lors de la phase de conception.

Comprendre les interactions de services :

Voici une liste simple d'interactions qui ont lieu dans un système de réglementation des flux transfrontières.

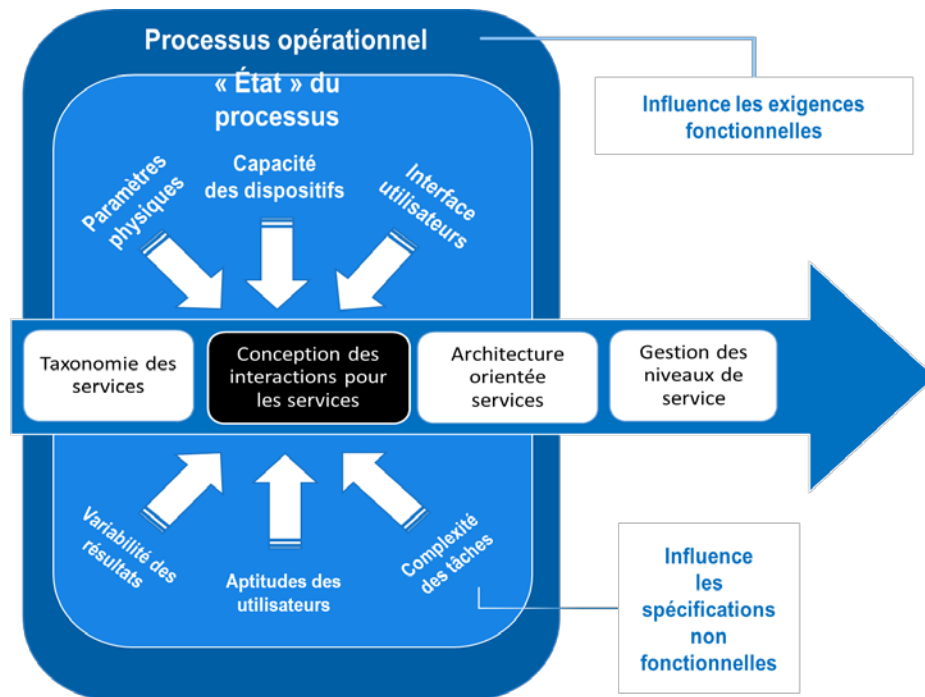
- ✓ Le service administratif (back-office) de l'agent en douane saisit les détails de la facture dans le formulaire en ligne pour remplir les déclarations ;
- ✓ L'employé de l'agent en douane prend contact avec un entrepôt pour demander à enregistrer sa déclaration dans le registre des mainlevées ;
- ✓ Le camionneur traverse le « no man's land » pour approcher un poste-frontière et demander la mainlevée ;
- ✓ Le transporteur se présente à l'entrée du terminal pour signaler des marchandises destinées à l'exportation ;

- ✓ L'exportateur consulte le statut des marchandises sur le portail Web ;
- ✓ L'importateur attend que ses documents soient contrôlés par un fonctionnaire des douanes ;
- ✓ Le fabricant téléphone à l'agent des services vétérinaires pour fixer un rendez-vous en vue de la certification d'animaux vivants.

Existe-t-il une manière de classer ces différents types d'interaction ? La gestion de services, en tant que discipline, fournit certaines réponses dans ce cadre. Les gestionnaires de projets chargés de la conception de services de guichet unique doivent se concentrer sur ces processus dès la phase de conception.

Les interactions ont lieu dans l'espace et dans le temps. Et en matière de services de réglementation des flux transfrontières, le temps est la principale variable. Le proverbe selon lequel le temps, c'est de l'argent, est parfaitement d'application dans ce cadre. La phase de conception d'interactions introduit le temps et la « facilité d'utilisation » comme deux variables importantes dans l'expérience utilisateur et tente de les améliorer constamment. L'expérience utilisateur globale est la somme totale du processus complet et elle inclut plusieurs aspects tangibles et intangibles de la conception. Le schéma suivant décrit le contexte des interactions.

Les modèles de processus opérationnels sont des éléments fondamentaux pour la conception d'interactions. Ces modèles définissent l'état du processus qui renferme les paramètres. Ils fournissent une plateforme pour déterminer les « spécifications fonctionnelles ». Les spécifications non fonctionnelles peuvent également faire partie des exigences. Sur le schéma, les facteurs humains de la conception peuvent être facilement identifiés. Le facteur « variabilité de production » fait référence aux divers résultats possibles de l'interaction. Plus la variabilité de production est élevée, et plus la gestion est délicate. Par conséquent, il y a davantage de probabilités d'insatisfaction de l'utilisateur ou de perte de prévisibilité. La direction exécutive doit y accorder un intérêt tout particulier et tenter de réduire la complexité des tâches impliquant une interaction avec l'utilisateur, ce qui est possible en définissant des scénarios et en établissant des routines. La formation intensive des utilisateurs peut améliorer les compétences des utilisateurs individuels pour les interactions physiques et virtuelles.



2.2 Normaliser les contrôles entre organismes

Les contrôles sont définis différemment en fonction des organismes de réglementation des flux transfrontières. Chaque organisation a ses priorités, sur la base de sa perception du risque et de pratiques en matière d'analyse et d'atténuation des risques. Pour tirer profit de tous les avantages d'un environnement de guichet unique, il faut une coordination des contrôles réalisés par les différents organismes. Le processus de coordination des contrôles repose sur la détermination commune de priorités, par le biais de systèmes intégrés d'évaluation des risques qui traitent des règles harmonisées en matière de risque tirées de différents organismes pour fournir des instructions de contrôle suivant un ordre de priorité. Sinon, chaque organisme peut évaluer les risques séparément, la coordination permettant ensuite de déterminer les priorités et le choix des méthodes de suivi. Dans un cas comme dans l'autre, il existe un risque de retard dans la sélection des méthodes de contrôle et des priorités, ce qui peut poser de sérieux problèmes aux entités commerciales, qui seront dans une sorte de « no man's land » jusqu'à ce que les organismes de réglementation décident de la ligne de conduite à adopter.

A la priorité au niveau des organismes vient s'ajouter la question de l'application de contrôles normalisés. Les directives concernant le chapitre 6 (Section 7) de la Convention de Kyoto révisée (Organisation mondiale des douanes, 1999) fournissent des explications détaillées sur différents types de contrôles douaniers. La réalisation de contrôles documentaires, physiques et de contrôles non intrusifs et les méthodes de prélèvement d'échantillons sont des activités qui peuvent être normalisées jusqu'à un certain point. Les nuances de contrôle dépendent des compétences et des connaissances au niveau du modus operandi et peuvent

entraîner des variations spécifiques. Indépendamment de la situation, il faut normaliser le plus possible à tous les niveaux de contrôles, d'exécution et de production. La variabilité, l'imprécision et l'incertitude dans la réalisation de l'activité de contrôle peuvent avoir des conséquences néfastes tant pour les entités commerciales que pour les organismes de réglementation.

2.3 Concevoir des cocréations et des services en libre service

Chaque participant dans la chaîne logistique internationale peut aider une autre partie à acquérir de la valeur. L'agent en douane gagne du temps si le fournisseur peut fournir de façon fiable le classement SH correct et d'autres attributs réglementaires du produit commercialisé. L'agent en douane est alors capable de préparer des déclarations de marchandises précises pour les douanes, que les autorités de réglementation considéreront comme fiables. Au fil du temps, les niveaux d'inspection pour les transactions de ce genre pourraient être revus à la baisse. Cela profite à l'agent en douane, car cela réduit les ressources nécessaires pour effectuer ces contrôles de marchandises, ce qui lui permet de réaffecter les ressources ainsi libérées à d'autres tâches. Et cela bénéficie également aux autorités de réglementation, puisqu'elles doivent mobiliser moins de personnel pour vérifier ce genre de déclarations. Les deux parties peuvent même en profiter davantage encore, en concentrant des ressources sur des domaines de non conformité, créant ainsi un cercle vertueux de préservation de valeur.

Chaque partie a son propre point de vue sur ce qui peut l'aider à préserver la valeur au cours du dédouanement officiel. Souvent complexes et subjectifs, les avantages sont le fruit de processus fondés sur les connaissances. Ils varient suivant que les parties possèdent une bonne connaissance de l'application des lois, des réglementations et des technologies. Dans la chaîne logistique, chaque partie doit veiller à ce que les échanges d'informations soient corrects, précis et réalisés en temps utile. Chaque échange qui présente ces qualités permet une économie de coûts à chaque partie impliquée. Les processus incluent également un échange de valeur – plus un opérateur économique se conforme aux exigences des autorités de réglementation et moins celles-ci lui causeront de « difficultés ». Plus le transitaire fournit les informations rapidement, plus vite la déclaration peut être remplie et plus grandes sont les chances que le transporteur puisse livrer les marchandises au moment convenu. Ce système de compensation prend souvent la forme officielle d'un contrat de service entre les parties impliquées. Même les autorités de réglementation ont des programmes établis officiellement qui attestent que des opérateurs efficaces et en règle sont des « opérateurs économiques agréés », une disposition qui garantit la préservation de valeur. Les services de guichet unique jouent un rôle déterminant puisqu'ils facilitent ces échanges.

2.4 Processus collaboratifs

Les services de réglementation des flux transfrontières impliquent le partage collaboratif d'informations. Le processus de la chaîne logistique nécessite l'échange d'informations entre les participants par le biais de plates-formes de collaboration entre entreprises (B2B). Les plates-formes de ce genre contribuent à la coproduction d'informations nécessaires aux membres tout au long de la chaîne

logistique. Les systèmes des organismes de réglementation des flux transfrontières ont également un rôle à jouer dans l'environnement de guichet unique. Les informations de réglementation et les contrôles s'intègrent dans le flux régulier du fret transfrontalier.

Des études sur le temps nécessaire à la mainlevée ont révélé que c'est la préparation de la déclaration des marchandises qui demande aux agents en douane le plus de temps et d'efforts, tout en entraînant le plus de coûts. Les organismes de réglementation des flux transfrontières considèrent les processus intervenant dans la collecte de données pour remplir les exigences officielles rigoureuses comme faisant partie intégrante de la responsabilité des agents en douane et ils se contentent de défendre leur bilan au niveau du temps passé à préparer des déclarations et à inspecter des marchandises. Le fait que les organismes de réglementation peuvent influencer le processus d'établissement des déclarations réglementaires n'est pas toujours bien compris. Les informations requises concernant différentes marchandises, le processus de validation des données pour réaliser des déclarations complètes et précises, les conseils liés à la qualité des données et aux procédures, etc. que seuls les organismes de réglementation sont à même de fournir, sont extrêmement importantes pour l'ensemble du processus. Les organismes de réglementation peuvent fournir des facilités interactives qui contribuent à préparer les déclarations de marchandises. La fourniture de ce genre de services n'entrave en aucun cas la capacité de l'organisme de réglementation à tenir l'opérateur commercial responsable de la transmission de ses données.

Le schéma ci-après illustre un processus hypothétique impliquant une facilité qui permet la collaboration entre l'opérateur commercial, le transporteur, l'agent en douane et l'organisme de réglementation des flux transfrontières. Les données requises pour une déclaration sont obtenues progressivement par l'agent en douane lorsqu'il a accès à différents ensembles de données de l'opérateur commercial et du transporteur. L'accès aux informations est autorisé en vue de la collaboration et, à mesure que progresse l'« état » de la transaction, des données supplémentaires sont générées. Chaque élément de données vient s'ajouter aux informations que les organismes de réglementation cherchent à recueillir. Dans un système qui promeut la collaboration en temps réel, toutes les parties concernées ont accès aux renseignements nécessaires, ce qui évite toute perte de temps entre l'événement commercial et la déclaration obligatoire. Le recours à la technologie des services Web permet la réalisation de ces scénarios dans le cadre de procédures simples et abordables.

Comparons cela avec les systèmes reposant sur le papier ou le courrier électronique, où l'agent en douane reçoit des télécopies qui doivent être interprétées et transcrites sur support informatique. Les opérations de ce type prennent du temps, se prêtent à des erreurs et manquent de transparence. La conception de la solution d'environnement de guichet unique doit non seulement encourager ce guichet unique, mais également y pourvoir

activement.

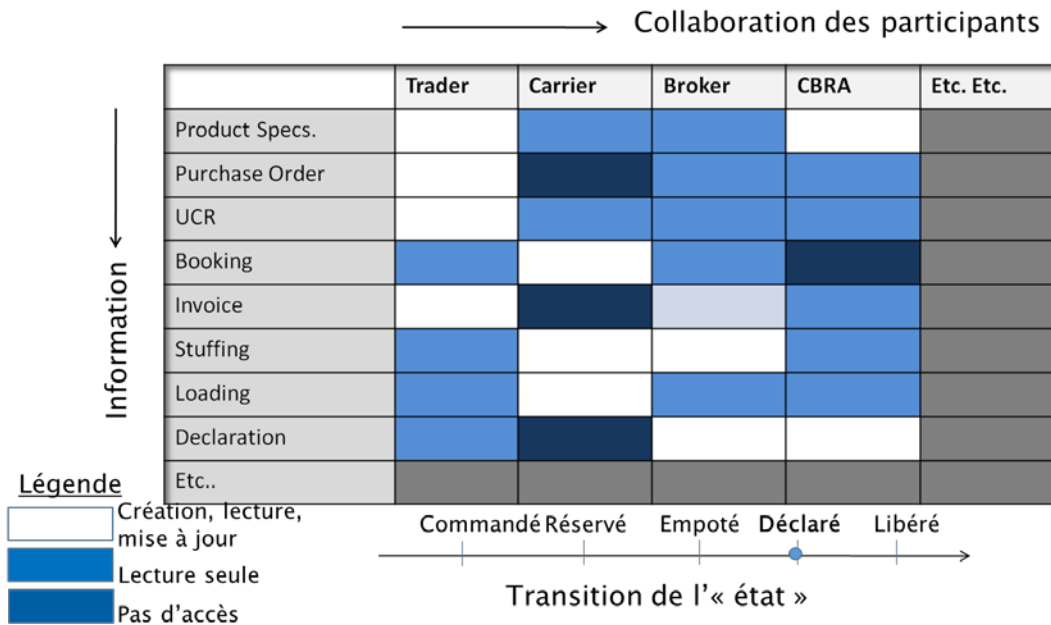


Figure 1 : Changement de l'état et droits d'accès aux informations dans un environnement de guichet unique

2.5 Accumulation progressive de données

L'un des principes de la conception de système est de prévoir une accumulation progressive de données, afin de réduire la charge de travail liée à la préparation des documents. L'ordre de la création des informations est décrit avec précision dans les schémas suivants.

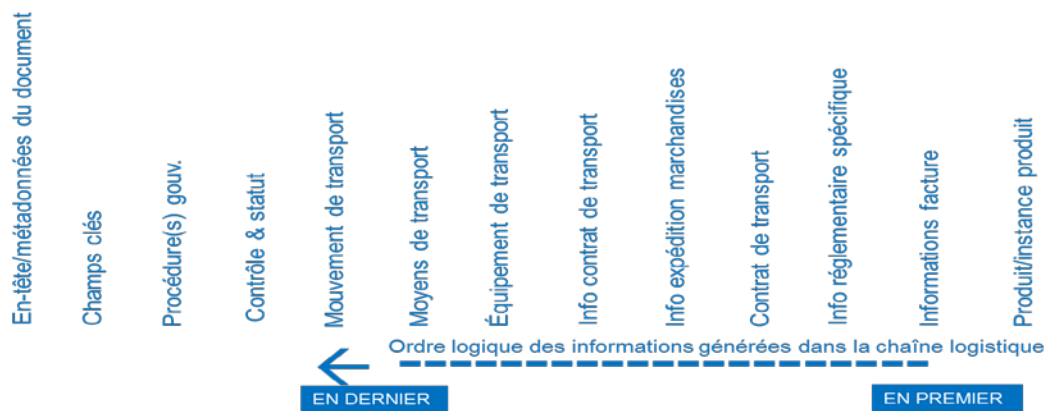


Figure 2 : Message réglementaire gouvernemental transfrontière (GOVCBR). La structure décrit l'ordre logique de la création des données de la chaîne logistique

En suivant cet ordre logique de la création des informations en matière de commerce et de transports, il est possible de créer de courts messages qui fournissent progressivement aux gouvernements des informations de contrôle.

C'est l'essence même de la création de la version 3.0 du message GOVCBR (Government Cross-border Regulatory). Le message GOVCBR est un message normalisé des Nations Unies mis en place dans le cadre du projet de Modèle de données de l'OMD.

2.6 La RUE de l'OMD : la clé d'accès électronique

Les informations relatives à une transaction transfrontalière augmentent à chaque événement commercial et de transport. Pour que les opérations soient efficaces, il est indispensable de réutiliser les informations déjà stockées dans les systèmes informatiques des opérateurs commerciaux, des transporteurs et dans les systèmes communautaires. La facilité d'accès aux informations repose sur des codes d'accès. Les références de documents sont un bon moyen d'obtenir des informations, mais pour s'écartier des documents et avoir accès directement à des unités d'information significatives, il est indispensable d'utiliser d'autres identifiants comme une RUE, des identifiants de produit, des identifiants de colis, etc.

Le schéma suivant souligne l'importance de la RUE comme clé d'accès. Une fois qu'une RUE est générée aux premiers stades de la transaction, elle reste une clé d'accès très stable tout au long de la transaction.

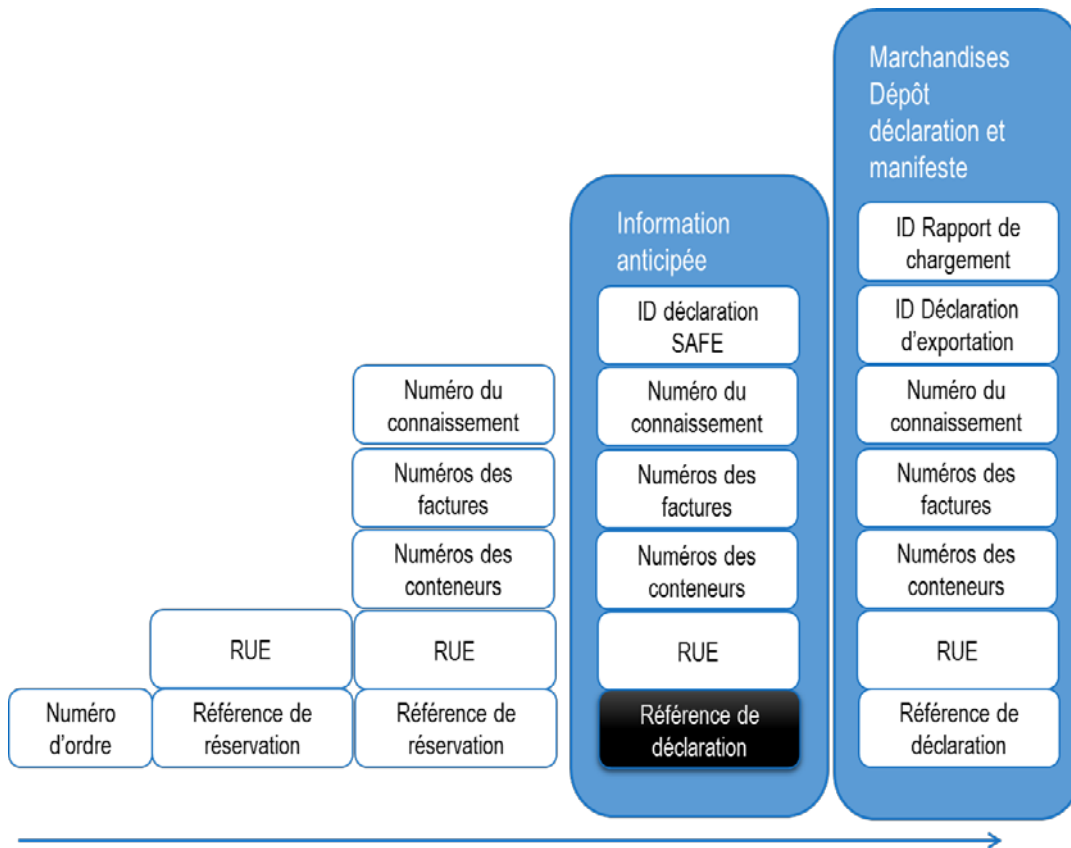


Figure 3 : Identifiants de référence pour l'accès aux informations : la RUE de l'OMD facilite ce processus

2.7 Concevoir la transparence

La conception de systèmes informatiques peut améliorer la transparence en fournissant des informations en temps utile aux opérateurs commerciaux. La transparence constitue la base même de la responsabilisation. Dans les paragraphes suivants, les concepts de design conférant de la transparence pour les opérateurs sont abordés.

Publication d'informations de réglementation

La plupart des services repris dans la Partie II sont liés à la publication d'informations. Les informations devraient être présentées et publiées de manière à être facilement utilisées par des systèmes automatisés. La publication d'exigences tarifaires et non tarifaires pour les marchandises doit impérativement être présentée sans la moindre ambiguïté. Les informations qui comportent une dose élevée d'interprétation, une ambiguïté et des subtilités ouvrent la porte aux appréciations personnelles. Si l'utilisateur est en mesure de comprendre où trouver l'information, et peut accéder à des ressources pour l'aider, sa confiance sera renforcée.

Interaction sur la base d'assistants

Les assistants sont des outils interactifs qui s'affichent sur l'écran de l'utilisateur pour le guider à travers une procédure, du début à la fin. Comme ils fournissent des informations claires sur la position en cours de l'utilisateur dans la procédure en question, les assistants peuvent également donner une estimation du temps nécessaire pour suivre le processus. Les assistants favorisent la transparence. Au niveau de l'opérateur commercial, ils contribuent à lui donner le sentiment de « contrôler » la transaction. C'est tout particulièrement important dans un environnement de guichet unique, où l'acheminement de certaines transactions impliquera un flux de travail et un mouvement de procédures de contrôle entre les services. La direction exécutive peut créer des assistants de procédures spécifiques pour tous les groupes importants de marchandises.

Accès aux décisions et horodatage

La transparence est améliorée lorsque les utilisateurs ont accès aux décisions officielles ainsi qu'à la date et l'heure des événements. L'horodatage permet non seulement de réaliser des études sur le temps nécessaire à la mainlevée, mais il fournit aussi un moyen d'évaluer la rapidité des actions des fonctionnaires. Dans la mesure du possible et des dispositions de la réglementation, les décisions officielles doivent être motivées et équitables. La norme 10.3 de l'Annexe générale à la Convention de Kyoto révisée (Organisation mondiale des douanes, 1999) prévoit que les raisons de décisions ou d'absence de décision seront fournies à la personne concernée, sur simple demande. La communication rapide de décisions motivées semble renforcer la transparence et l'équité.

2.8 Concevoir la responsabilisation

Dans un environnement de guichet unique, la responsabilisation porte principalement sur la vérification a posteriori d'autorisations officielles fournies par le système concernant l'importation, l'exportation et le transit. Elle porte

également sur le rôle de personnes et de systèmes qui contribuent à assurer des niveaux de services ou l'absence de ceux-ci, sans oublier l'importance d'informations de contrôle qui mettent en lumière des éléments de retard et d'inefficacité. Les mécanismes de responsabilisation reposent sur le contrôle d'informations stockées dans des systèmes informatiques.

La capacité du système à demander à des individus d'entreprendre des actions dépend de la crédibilité de ce système. Un système peut être considéré comme « de confiance » s'il dispose des contrôles de sécurité nécessaires, ces derniers devant faire l'objet de certifications. Il en va ainsi pour tout système et pas seulement ceux de l'environnement de guichet unique.

Dans l'EDI, les mécanismes de contrôle font partie intégrante du protocole d'accord d'échange. L'environnement de guichet unique peut également entraîner une interaction très étendue entre les systèmes informatiques contrôlés et exploités par des organismes de réglementation partenaires, des mécanismes similaires sont donc mis en place.

Pour résumer, au niveau de la conception dans l'optique de la responsabilisation, les considérations suivantes sont importantes :

- ✓ Quels seraient les protocoles de vérification convenus ?
- ✓ Comment définir le pouvoir des vérificateurs ?
- ✓ Quelle est la responsabilité des fonctionnaires (définie lors de la conception des interactions) ?
- ✓ Quelles sont les exigences de ces aspects sur le plan des ressources de communication et informatiques ?

Des compromis sont nécessaires pour fournir des réponses à ces questions et ces décisions incombent à la direction.

Il est opportun d'inclure les structures de vérification officielles au sein du gouvernement et/ou des vérificateurs de systèmes informatiques professionnels lors de la phase de conception et d'obtenir leur approbation quant au mécanisme de vérification.

Parmi les avantages d'un environnement de guichet unique figurent l'élimination des processus papier, la limitation des interventions humaines et l'élimination de toute nouvelle saisie des données pour remplir les déclarations. La dématérialisation n'implique pas l'absence de trace écrite ni la disparition de toute possibilité de contrôle. Les données numériques permettent à la douane d'établir un lien entre les données transactionnelles aux fins du contrôle.

Une conception efficace doit permettre à la direction non seulement de détecter plus rapidement les fraudes, mais également d'être capable d'éviter les défauts et les pertes grâce à de meilleurs contrôles internes. S'il est vrai que l'environnement de guichet unique permet de remplacer les contrôles manuels par des contrôles automatisés, il incombe toutefois à la direction de veiller à ce que ces contrôles soient intégrés dès le stade de la conception et de la mise en œuvre par les fournisseurs. Des tests rigoureux de ces contrôles doivent également être réalisés et les logiciels devraient être certifiés par des professionnels qualifiés.

3. Concevoir pour l'interopérabilité

Les investissements réalisés dans l'infrastructure informatique sont amplement rentables. Par conséquent, la direction exécutive doit s'assurer que cette infrastructure suive des processus arrivés à maturité qui garantissent l'interopérabilité, la réutilisation et l'évolutivité des systèmes informatiques. La question de la réutilisation et de l'évolutivité sera également abordée en détail dans la Section 7 du Volume II de ce Recueil.

L'interopérabilité, qui se subdivise en interopérabilité des plates-formes, des données et des processus, peut être invoquée par les entreprises participantes de manière ponctuelle pour soutenir le cours normal de l'activité (Ulanekiewicz, Henningson, Bjørn-Andersen, & Flügge, 2010). A l'instar des *utilitaires* qui peuvent être exploités et utilisés rapidement, des systèmes interopérables ne doivent pas demander de gros efforts de personnalisation et d'intégration. L'objectif d'interopérabilité est atteint lorsque l'interaction entre les systèmes est peu coûteuse, rapide et fiable. L'interopérabilité permet aux applications logicielles de tourner sur différentes plates-formes technologiques et de communiquer entre elles à l'aide de différents protocoles de communication. L'incapacité de partager des informations entre des systèmes informatiques est souvent une question de coût.

Le concept de guichet unique repose sur un échange efficace des données entre les opérateurs commerciaux et le gouvernement, d'une part, et entre les différents organismes de réglementation des flux transfrontières d'autre part. Pour que deux organismes de réglementation puissent transférer des données commerciales, il faut que leurs systèmes puissent interagir. Les fournisseurs de technologie de l'information ont souvent tendance à exagérer (Glushko & McGrath, 2008) quand ils affirment que des outils technologiques modernes sont « parfaitement compatibles » entre eux. La connectivité sans heurts est plus facile à dire qu'à faire. Même si la productivité dans les processus d'interconnexion entre les systèmes informatiques s'améliore avec chaque nouvel outil et nouvelle technologie, de nombreux problèmes doivent néanmoins être résolus.

Les organismes de réglementation des flux transfrontières exploitent différents systèmes informatiques qui se sont développés progressivement au fil des années. Les plates-formes technologiques, les logiciels d'application, les processus opérationnels et la sémantique commerciale peuvent largement varier entre les différents systèmes. Plus les systèmes informatiques individuels sont anciens et plus leur interopérabilité est difficile à garantir.

Les modèles des organismes de réglementation des flux transfrontières doivent correspondre les uns aux autres et, dans le cas de systèmes informatiques sophistiqués, ceux-ci sont figés dès leur conception et ne permettent plus d'évolutivité. En d'autres termes, plus les systèmes sont développés, et plus il est difficile de les faire fonctionner entre eux à l'avenir.

Même si les données recueillies par les organismes de réglementation des flux transfrontières portent principalement sur les produits, les lieux, les facilités, les moyens de transport, etc. les différences sémantiques empêchent un organisme de réglementation d'utiliser les données collectées par un autre service de contrôle.

Il est essentiel d'aplanir ces différences pour favoriser la collaboration. Une meilleure interaction est possible d'y parvenir grâce à la méthodologie fournie dans « Lignes directrices pour l'harmonisation des données d'un guichet unique de l'OMD » (Partie V du Volume 2).

Le processus de mise en place d'ensembles de données interopérables (actifs sémantiques) est complexe et requiert un appui durable de la part de la direction exécutive, qui doit donner l'opportunité de collaborer, et fournir des plates-formes pour partager des normes de données par le biais d'un référentiel. Les participants au projet d'environnement de guichet unique doivent avoir accès aux normes de données approuvées et prendre part à celles qui sont en cours de développement.

3.1 Modèle de données de l'OMD

Le Modèle de données de l'OMD est un ensemble maximal d'exigences de données soigneusement combinées et harmonisées qui découlent de la réglementation des flux transfrontières. Ces exigences se renforcent mutuellement et seront mises à jour de manière régulière pour répondre aux besoins sur le plan juridique et des procédures des agences aux frontières telles que les douanes, pour le contrôle des transactions d'exportation, d'importation et de transit.

Le Modèle de données de l'OMD est basé sur la Convention de Kyoto révisée qui impose aux administrations des douanes de demander un minimum de données afin d'assurer la conformité avec les lois douanières. Par conséquent, les autorités douanières demanderont tout au plus les éléments de données qu'elles ont répertoriés pour chaque procédure douanière dans les ensembles de données correspondants. Ces restrictions volontaires découragent de futures augmentations au niveau des exigences de données.

La version 3.0 du Modèle de données de l'OMD reflète les modèles essentiels d'une déclaration de réglementation des flux transfrontières. Pour éviter la transmission répétée de données, il est nécessaire de disposer d'un ensemble de données harmonisées. Le processus de mise en place d'un ensemble de données nationales harmonisées est expliqué dans la Section IV du volume II – à savoir le Guide de l'OMD pour l'harmonisation des données. L'utilisation des solutions simples fournies par le Modèle de données de l'OMD permet la mise en place d'un format de déclaration commun pour toutes les marchandises faisant l'objet d'une déclaration réglementaire.

En plus de rendre possible une déclaration réglementaire simple, le Modèle de données de l'OMD incite également à la réutilisation des informations. Le Modèle de données de l'OMD fournit aussi des modèles communs de réutilisation. Le schéma suivant suggère des possibilités de réutilisation au sein du Modèle de données de l'OMD.

L'utilisation rigoureuse du Modèle de l'OMD garantit que toute nouvelle exigence de données dans le cadre de procédures de réglementation des flux transfrontières suive une analyse approfondie du besoin et de la décision, basée sur des normes internationales. Il faut également tenir compte de la capacité de

l'opérateur commercial à fournir les informations dans le cours habituel de ses activités.

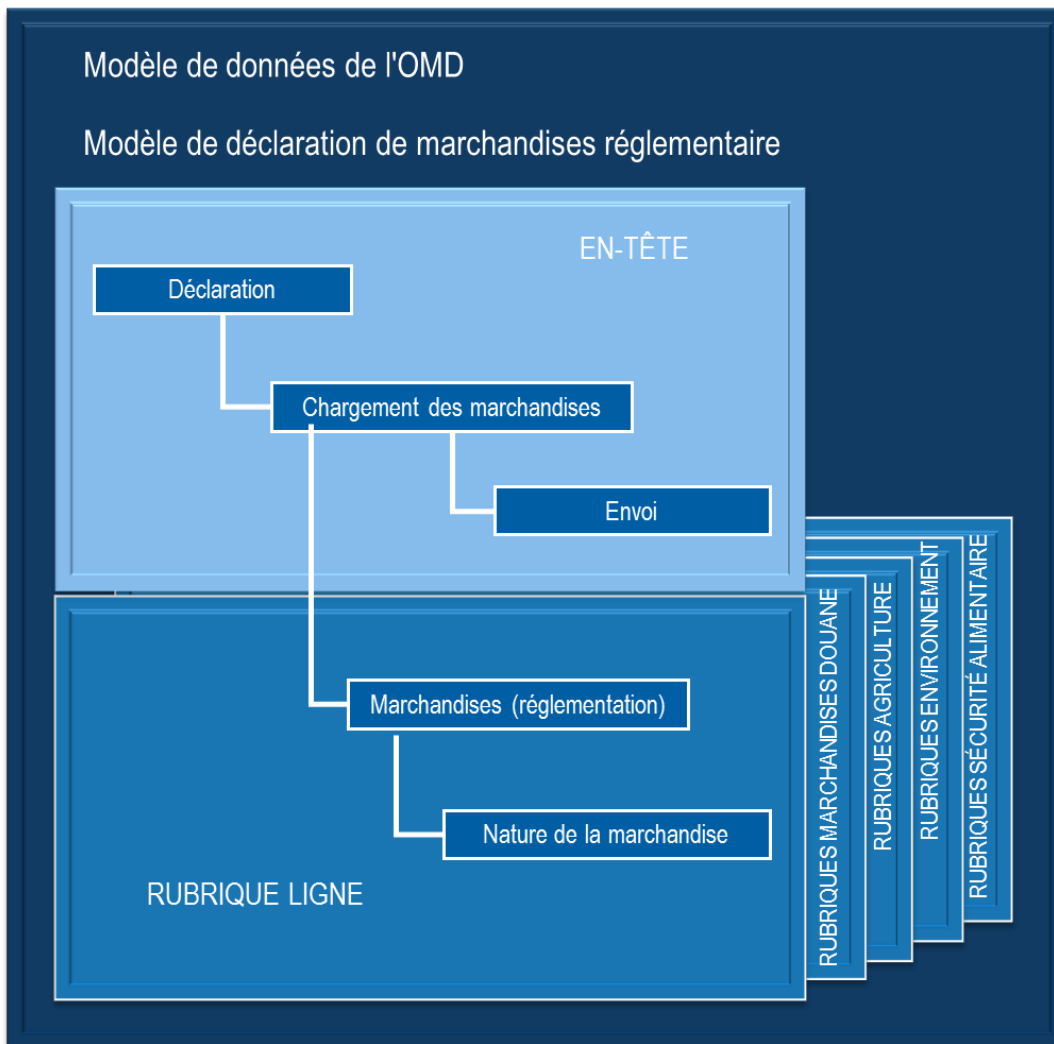


Figure 4 : Le Modèle de données de l'OMD est une solution simple à un problème complexe de conception. Le schéma montre la structure d'une déclaration de marchandises intégrée de guichet unique.

4. Processus de garantie dans la conception des services

Cette section traite des processus dont dispose la direction pour obtenir des garanties que le projet envisagé réponde aux attentes de l'utilisateur. L'objectif consiste à mettre en place une série de documents qui stipulent que l'équipe chargée de l'exécution est responsable du résultat. La direction exécutive doit demander plusieurs types de documents aux équipes de projet. Quelques-uns d'entre eux sont présentés ci-après pour expliquer les aspects qualitatifs et quantitatifs de la conception.

4.1 Cas d'utilisation opérationnels et témoignages d'utilisateurs

Les processus opérationnels peuvent être documentés de nombreuses manières et peuvent être étudiés à différents niveaux d'abstraction. La documentation des processus opérationnels contribue à l'identification des étapes du processus qui permettent l'analyse concernant la valeur commerciale et les responsabilités pour l'ensemble du processus. L'objectif consiste à détecter et éliminer les étapes du processus qui n'ajoutent aucune valeur commerciale et de localiser les principaux points du processus qui sont vitaux pour l'exécution.

Les cas d'utilisation sont de plus en plus mis à profit pour recueillir et communiquer les exigences fonctionnelles détaillées des responsables aux fournisseurs de solutions informatiques. Les modèles de processus opérationnels peuvent être dépeints à différents niveaux d'abstraction. Pour la direction exécutive, les cas d'utilisation opérationnels sont précieux parce qu'ils décrivent en détail les processus et les attentes des parties prenantes. Les cas d'utilisation doivent inclure les exigences fonctionnelles et non fonctionnelles. Les exigences fonctionnelles sont faciles à comprendre et sont ancrées dans la logique commerciale et les réglementations gouvernementales, mais la direction exécutive devrait insister pour que des exigences non fonctionnelles comme la maniabilité, les performances, la sécurité, l'adaptabilité ainsi que des paramètres d'acceptation clairs soient spécifiés de manière précise et approfondie. C'est peut-être la tâche la plus difficile au niveau de la gestion des exigences.

Les cas d'utilisation opérationnels devraient être illustrés à l'aide d'images, avec des schémas simples pour expliquer les échanges. Ce genre de présentations s'avère pratique pour la consultation des parties prenantes. Ensemble, les exigences fonctionnelles et non fonctionnelles fournissent une bonne base pour les spécifications de niveau de service. Des cas d'utilisation opérationnels de qualité constituent également la base de procédures d'acceptation de solution.

Les témoignages d'utilisateurs sont des histoires qui reflètent en quelques phrases du langage commercial de tous les jours ce à quoi l'utilisateur souhaite parvenir. Si cette manière de recueillir des exigences est privilégiée par certains types de méthodologie de développement de logiciels (par ex. le développement d'« Agile »), les témoignages d'utilisateurs peuvent également servir de base pour obtenir des exigences de manière itérative.

1^{er} exemple de témoignage d'utilisateur :

“Au volant de mon camion, je traverse le no man's land, je stationne mon véhicule et je fais lire ma carte par la machine. Après lecture de ma carte, la machine affiche la plaque d'immatriculation de mon camion et me fournit un autocollant doté d'un code à barres. J'appose l'autocollant à l'endroit désigné sur mon document de déclaration d'importation et j'attends mon tour. J'introduis le numéro sur la borne à écran tactile, qui affiche quand mon tour viendra. Après 5 minutes, le tableau d'affichage électronique annonce mon numéro de référence et m'invite à me rendre au guichet numéro 6. Mes documents sont estampillés et je conduis mon camion vers la porte de sortie.”

Cette histoire d'utilisateur peut être étoffée et d'autres personnes peuvent élaborer différentes histoires pour obtenir des solutions différentes pour le même scénario,

avec des exemples. Les histoires d'utilisateurs peuvent tracer les lignes de la vision générale de la direction au niveau de l'utilisation de technologies. Des histoires d'utilisateurs alternatives peuvent être discutées de manière itérative et chaque interaction peut être vérifiée afin d'apporter des améliorations et de détecter des opportunités d'utilisation d'une interaction reposant sur le libre service ou la technologie :

2^{ème} exemple de témoignage d'utilisateur :

Au volant de mon camion, je traverse le no man's land et j'arrive à un endroit où je suis accueilli par un garde-frontière qui prend mon document et scanne le code à barres en deux dimensions qui y est apposé. Il vérifie mon passeport et mon permis de conduire et me dit de me rendre au contrôle des bagages. Je sors mes bagages de la cabine et j'entre dans la pièce en passant par le détecteur de métaux. Pendant ce temps, le véhicule et le conteneur sur la remorque sont scannés à l'aide d'un scanner à rayon gamma repositionnable. Une fois le contrôle de mon passeport terminé, je conduis le camion à la porte de sortie, où je présente à nouveau le code à barres en deux dimensions, et la porte s'ouvre en indiquant la mainlevée du fret.

4.2 Planification des services

La planification des services considère les processus opérationnels comme une série d'interactions et part du principe que l'expérience de l'interaction améliorera la qualité du service en général.

La planification des services fait référence à un outil de conception basé sur les diagrammes de flux de processus, qui décrivent les opérations de front-office et de back-office ainsi que tous les niveaux intermédiaires. Toutes les interactions homme/machine et face à face sont décrites clairement, dans l'ordre où elles se présentent, en précisant la durée d'exécution standard, le temps d'attente estimé et en signalant d'éventuelles défaillances et autres risques possibles. D'éventuelles situations exceptionnelles et défaillances sont également documentées ainsi que les mesures de correction et de reprise de service.

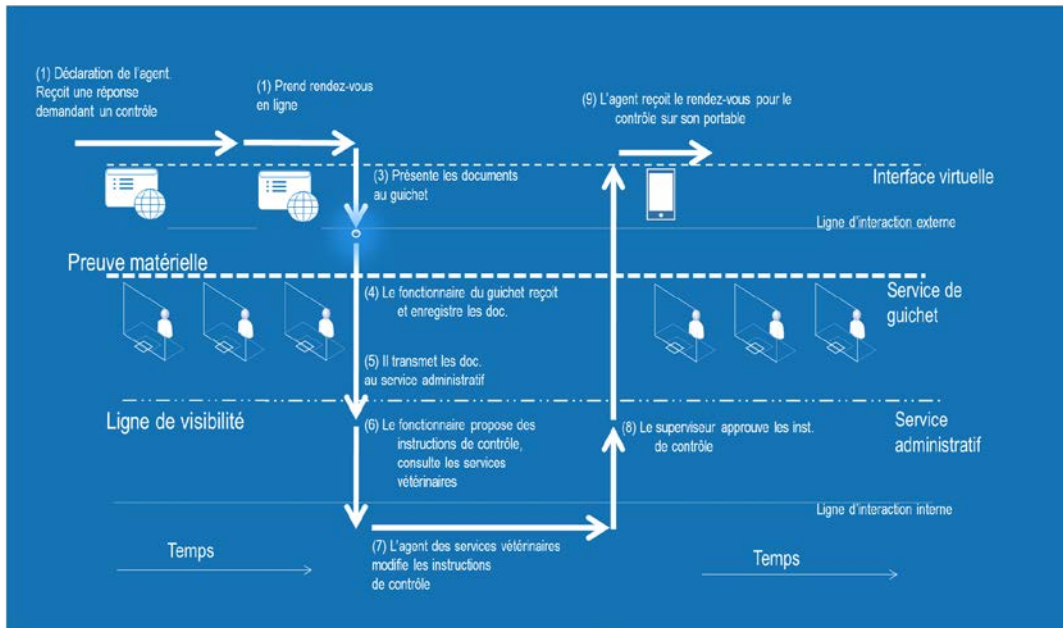


Figure 5 : Schéma de service du processus d'inspection des marchandises

Les modèles sont des outils de communication. Un « schéma de service » est un modèle de service. Le schéma ci-dessus est un exemple de planification de service qui définit les « points de contact » pour les utilisateurs. Les responsables de la phase de conception peuvent se faire facilement une idée du résultat à obtenir, qui pourra toujours leur être utile au moment des tests d'acceptation.

4.3 La spécification du niveau de service

Dans la conception des services de guichet unique, les spécifications de niveau de service doivent être décrites afin d'assurer une compréhension partagée de la disponibilité du service (heures d'ouverture du guichet), des performances et de la qualité concernant les garanties minimales sur le temps nécessaire pour réaliser chaque étape de l'opération. Les spécifications de niveau de service en termes commerciaux peuvent devenir la base de la spécification des services informatiques sous-jacents, qui sont définis en termes de garanties de disponibilité et de temps moyen de bon fonctionnement (MTBF), et de temps moyen de réparation (MTTR) en cas de panne. Les spécifications de niveau de service peuvent faire partie intégrante d'accords de niveau de service, ce qui est au cœur même de la réalisation faisant l'objet du contrat.

La spécification du niveau de services entre organismes

Si les spécifications de niveau de service sont définies exclusivement du point de vue des organismes de réglementation des flux transfrontières pour l'ensemble de la transaction, alors l'approche du guichet unique n'aura pas atteint son objectif. Il est impératif que les organismes de réglementation parviennent à s'accorder sur les niveaux de services qu'ils veulent fournir collectivement. L'ensemble de cette conception de service sera suivi de l'approche normalisée au niveau de la conception des processus opérationnels, la modélisation des données, la conception des interactions, l'infrastructure physique et le service de dépannage.

Conclusion

Cette partie décrit le processus de développement des services de guichet unique. La taxonomie des services permet d'identifier et de définir des priorités dans l'ordre du déploiement. Le traitement de projets de guichet unique en termes de services aux entreprises permet à la direction exécutive de suivre la valeur commerciale au fil du déploiement des projets. Lorsque les services sont déployés comme des services commerciaux, cela permet à la direction d'estimer de façon précise le coût de services, tout en fournissant des indicateurs. Le concept de services permet non seulement de fournir des cadres utiles pour les architectes de solution (architecture orientée services), mais il ouvre également des perspectives pour l'utilisation rigoureuse de la conception d'interactions, capable de faire toute la différence au niveau de la satisfaction des utilisateurs, qu'il s'agisse des opérateurs commerciaux ou des fonctionnaires du gouvernement.

La conception de services couvre la communication en ligne entre l'opérateur commercial et les portails Web au moyen de voies d'accès et de divers appareils destinés aux utilisateurs finaux, et elle inclut la gestion d'interactions en face à face aux comptoirs de service. Le résultat du processus de conception aura non seulement un impact sur les processus opérationnels, les flux de travail et la conception des formulaires, mais il influencera aussi considérablement le concept même des projets. Par exemple, la manière dont l'information est transmise au guichet unique est également une question de conception d'interactions, au cours desquelles des opérateurs qui sont en possession d'informations évolutives reflétant la progression naturelle d'un « état » dans la procédure de commerce ou de transport doivent pouvoir les fournir simplement. La fourniture progressive, par étapes des données entraîne un changement incrémental correspondant du statut réglementaire de la marchandise. Le Modèle de données de l'OMD est sans conteste un instrument extrêmement utile pour soutenir cette activité.

Lorsque les services sont finalement déployés, la gestion des services informatisés peut être utilisée pour suivre efficacement la réalisation du projet, en terminant le cycle complet d'un service de guichet unique qui commence sur la planche à dessin avant de passer par toutes les étapes, jusqu'à la production et la réalisation de valeur commerciale.