



## **Étude de cas**

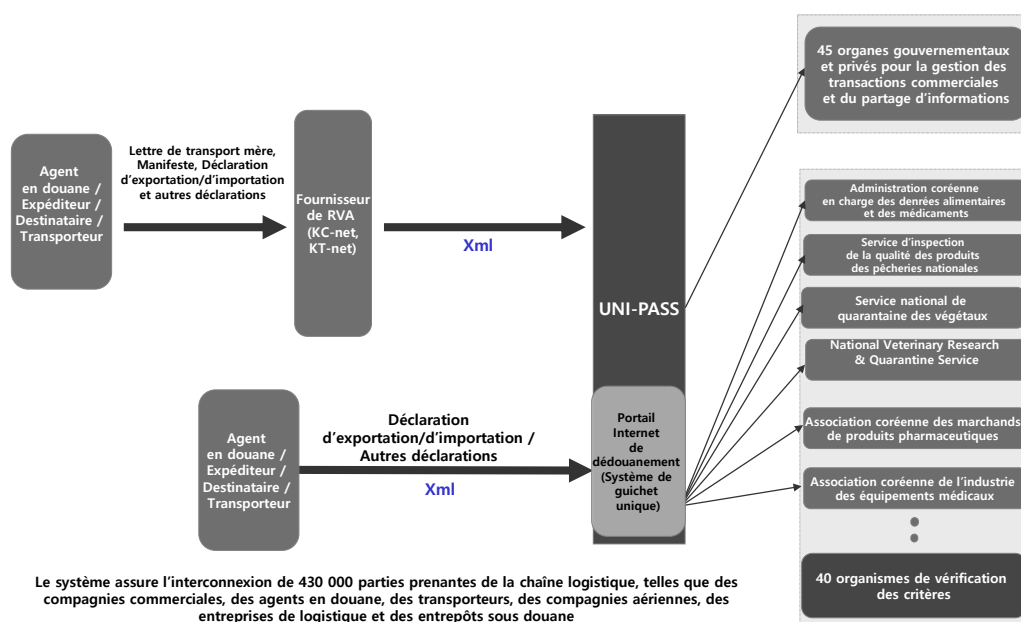
### **Gestion de la performance du guichet unique coréen**

#### **Environnement du guichet unique coréen**

Le système de dédouanement électronique de la Corée a été créé en 1974. Les processus douaniers, qui reposaient à l'origine sur un simple système statistique, ont été informatisés dans les années 1990. Suite à son informatisation, la douane coréenne (KCS) a mis en place depuis les années 2000 des systèmes supplémentaires visant à améliorer l'efficacité des processus de travail et elle s'est efforcée depuis lors de faciliter les processus de logistique et de dédouanement et d'appliquer une gestion des risques fondée sur un environnement douanier de la KCS entièrement automatisé et informatisé. La mise en place du système de guichet unique a débuté en 2004 et le lancement du système a eu lieu en 2006. Le système de guichet unique, centré sur les utilisateurs, s'applique aux processus d'importation/exportation. Il permet aux déclarants d'effectuer leurs transactions commerciales et de dédouaner leurs importations/exportations en utilisant une voie unique, sans avoir à contacter les autres organismes gouvernementaux concernés pour répondre à des exigences spécifiques et sans avoir à utiliser d'autres systèmes. Grâce au système de guichet unique, les déclarants peuvent soumettre aux entités liées au dédouanement tout un éventail d'informations exigées aux fins de l'importation/l'exportation ; les informations sont alors acheminées et traitées en passant par les voies de communication qui relient le système de guichet unique aux systèmes des autres entités. La KCS procède alors au dédouanement des importations/exportations en tenant compte du résultat du traitement de chacune des informations soumises.

L'environnement de guichet unique de la KCS ne consiste cependant pas en un système unique assurant le traitement des opérations de dédouanement des importations/exportations en relation avec les entités concernées. Ce système de guichet unique ne saurait être considéré comme un système indépendant, puisqu'il fonctionne invariablement en connexion avec d'autres systèmes UNI-PASS (depuis 2006, le système de dédouanement électronique de la Corée est appelé UNI-PASS), et notamment avec d'autres systèmes de dédouanement des importations/exportations. Outre le système de guichet unique, d'autres systèmes UNI-PASS utilisés dans divers domaines de travail de la douane sont également liés à d'autres entités par le biais d'un échange d'informations, ce qui permet d'accélérer et de sécuriser le dédouanement des marchandises. À cet égard,

l'environnement de guichet unique de la KCS ne se résume pas au seul système de guichet unique et comprend également l'ensemble des systèmes UNI-PASS qui sont systématiquement liés entre eux.

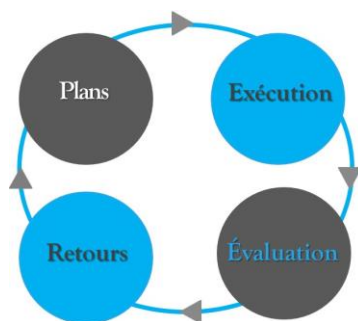


### <Composition du système de guichet unique de la Corée>

#### Tableau de bord prospectif pour la gestion du changement au sein de l'administration des douanes

Le but ultime du système de guichet unique est d'assurer la sécurité et la facilitation des échanges. C'est pourquoi la mise en place du système de guichet unique passe à la fois par la simplification et par l'informatisation des procédures de travail en relation avec des échanges. La KCS a entrepris de gérer la performance du système de guichet unique en l'associant à la gestion générale de la performance de l'organisation. À travers sa gestion de la performance au niveau organisationnel, la KCS peut améliorer l'organisation en simplifiant les régimes douaniers, y compris les régimes de dédouanement des importations/exportations, les contrôles et les enquêtes. En outre, tous les changements adoptés pour les processus de travail s'appliquent par le biais des divers systèmes existants.

La KCS a adopté le tableau de bord prospectif aux fins de la gestion et de la mesure de la performance. La KCS s'appuie sur le tableau de bord pour fixer ses missions, ses visions et ses stratégies ainsi que pour définir les moyens de parvenir à ses objectifs. Elle utilise les principaux indicateurs de performance (Key Performance Indicators ou KPI) pour mesurer, gérer et améliorer son efficacité. Ce faisant, les améliorations qui doivent être apportées à l'administration des douanes sont définies à partir d'une analyse de la situation actuelle, et les objectifs sont atteints à travers les activités clés. Ce processus fonctionne sur un mode cyclique permettant de formuler de nouveaux KPI à partir des résultats des KPI existants.



Les KPI sont identifiés, mesurés et aménagés chaque année en vue d'améliorer l'administration des douanes.

2017	2018
Niveau général de satisfaction vis-à-vis d'UNI-PASS	Taux de progression de l'utilisation des nouvelles technologies lors de la mise en place d'une stratégie d'informatisation
Activités liées aux indicateurs d'amélioration du service pour la 4 <sup>ème</sup> génération d'UNI-PASS	Taux de progression des nouvelles technologies en relation avec les projets recherche/développement et les projets pilotes
Niveaux de conformité en matière de sécurité cybernétique	Niveaux de formation pour les experts en mégadonnées

Nous avons présenté ci-dessus des exemples de KPI fixés pour la période 2017/2018 en vue d'améliorer l'environnement informatique de la KCS. Si, en 2017, les efforts ont principalement porté sur l'amélioration de la qualité des services et de la sécurité dans l'environnement de guichet unique, les KPI de 2018 ont été établis en vue de l'application des nouvelles technologies et des activités-clés afférentes. Les KPI sont définis en connexion avec les activités visant à déterminer les indicateurs d'amélioration du service pour le développement des nouvelles technologies, à lancer des projets de recherche fondés sur les nouvelles technologies et à axer les efforts sur la formation des talents de demain. Ces KPI sont fixés et gérés chaque année afin d'atteindre de nouveaux objectifs d'amélioration.

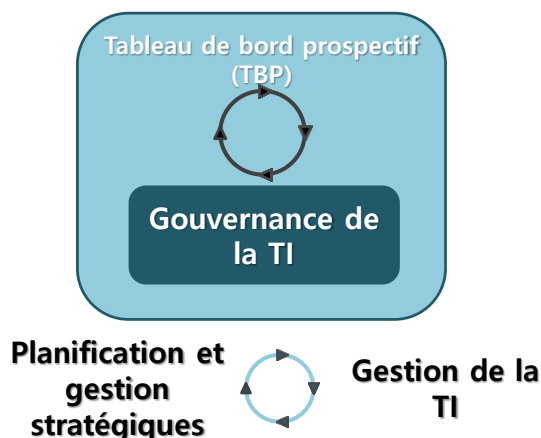
Les indicateurs mentionnés ci-dessus sont tous liés à la TI ; cependant, des indicateurs relatifs aux activités qui sont destinées à renforcer l'administration des douanes sont également fixés et gérés dans l'environnement de guichet unique, en relation avec les changements et les améliorations apportés dans plusieurs domaines opérationnels. Les changements relatifs au travail sont liés aux changements apportés dans l'environnement de TI afin d'en garantir une mise en œuvre efficace. À ce jour, la KCS fixe et gère des KPI en vue d'améliorer le dédouanement, le contrôle, les enquêtes, la TI des AFE, la gestion des risques et la planification.

Indicateurs de performance pour les importations
Résultats des détections lors de l'inspection des

importations en vue de la diminution de la durée du traitement du fret importé

Le KPI évoqué ci-dessus en relation avec les importations concerne l'analyse des résultats des détecteurs lors de l'inspection des importations et ce, en vue de la diminution de la durée du traitement du fret importé. Les indicateurs permettent de mesurer le taux d'inspection des importations au regard du taux de marchandises détectées ; une fois que les indicateurs sont établis, il est possible d'améliorer le taux de détection lors de l'inspection des importations et de rendre plus efficace le dédouanement des importations. À cette fin, le Système de sélection du fret, qui permet de déterminer quelles sont les marchandises importées à inspecter, doit être d'une grande précision. Les informations obtenues en connectant le système UNI-PASS aux systèmes des autres entités servent à définir les critères utilisés par le Système de sélection. La gestion de la performance de l'environnement du guichet unique s'effectue à travers la définition, la gestion et la mesure des KPI liés aux processus et aux systèmes de travail.

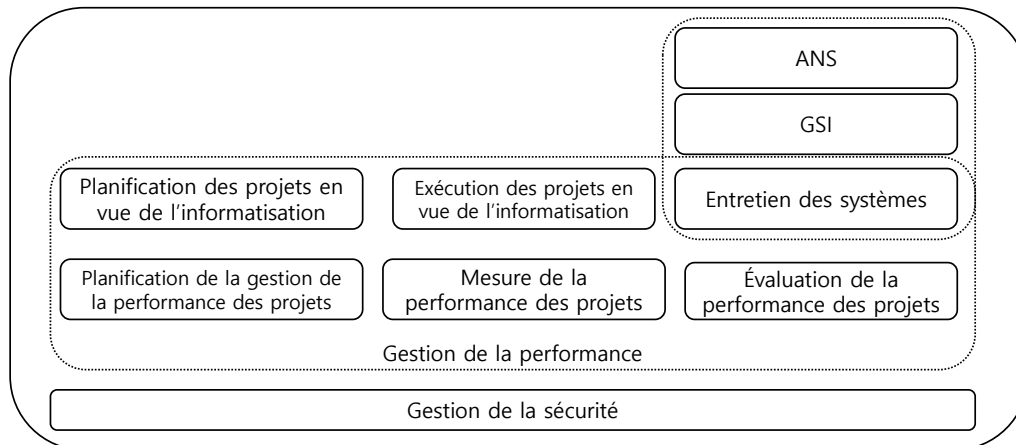
La performance de la TI est également gérée par le biais des KPI. Cette gestion suit toutefois une méthode différente, basée sur les caractéristiques des divers systèmes et ce, afin de répondre à l'évolution constante des besoins du monde des affaires.



### **Gouvernance de la TI aux fins de la gestion de la performance du système de guichet unique**

Le système de guichet unique est un outil destiné à atteindre les objectifs du secteur commercial ou, en d'autres termes, l'objectif d'une administration des douanes efficace et sûre. Grâce à la gouvernance de la TI, qui vise à mettre en œuvre une administration des douanes efficace, la KCS obtient des résultats optimisés par la mise en relation des ressources informatiques et des buts de l'organisation.

La gestion de la TI de la KCS repose sur l'architecture d'entreprise. Le régime complet de gestion de la TI passe par la gestion des ressources nécessaires à l'informatisation (qui sont définies sur la base de l'architecture d'entreprise), la formulation et la gestion des plans d'informatisation à moyens et à long terme, la gestion des liens avec le secteur commercial par le biais des divers systèmes existants (gestion de projets visant à mettre en place des systèmes, gestion des besoins internes des services de systèmes et gestion des niveaux de service) et la sécurité du système.



Les systèmes de TI doivent répondre aux besoins du secteur commercial en tenant compte des éventuels changements intervenus et proposer des services efficaces et stables. À cet effet, des régimes individuels de gestion sont mis en place pour toutes les ressources liées à l'environnement de TI ainsi que pour tous les processus en relation avec l'informatisation (planification et mise en œuvre des projets d'informatisation, opérations et améliorations du système, évaluation de la performance à travers les projets d'informatisation, etc.). En outre, des interactions directes entre les régimes individuels de gestion permettent de gérer efficacement l'environnement informatique.

D'une manière générale, la mise en place d'un environnement d'informatisation et les améliorations de l'administration peuvent s'effectuer par le biais des projets d'informatisation. Ces projets sont gérés sur l'ensemble du processus, des premières phases de la planification jusqu'aux résultats de la mise en œuvre. Dès les phases initiales de la planification de l'informatisation, la portée du projet et la nécessité de sa mise en œuvre sont évaluées au moyen d'une étude de faisabilité portant sur les objectifs et sur l'efficacité du projet. La gestion du processus de mise en œuvre du projet durant tout son cycle de vie est garante de la qualité des systèmes dans l'environnement informatique de la KCS. De plus, les objectifs de performance de ses projets d'informatisation sont fixés dès le stade de la planification et, après la création du système, les résultats sont évalués grâce à un dispositif de mesure périodique des performances.

Il importe de noter que, même lorsque les systèmes ont été mis en place, les besoins du secteur commercial sont constamment influencés par les changements intervenus et par les améliorations apportées. C'est pourquoi la systématisation et la gestion des processus en réponse aux besoins du secteur commercial ainsi que leur surveillance permanente ont une incidence directe sur la performance du système de guichet unique. Ces besoins sont gérés par l'intermédiaire du Service de gestion de la TI. La KCS appuie les besoins du service par l'intermédiaire d'une planification et d'une conception systématique et elle soutient les

opérations en relation avec le Service de gestion de la TI. En outre ces procédures, qui répondent aux normes internationales de gestion des services, ont fait l'objet d'une réorganisation efficace et la conformité du régime de gestion du service vis-à-vis de la norme ISO-20000 est régulièrement vérifiée. La KCS externalise l'essentiel de la gestion du système, dont la performance est gérée dans le cadre d'un Accord sur le niveau de service (ANS), garantissant la continuité des performances et la fourniture de services stables.

Dans le cadre de l'ANS, les indicateurs sont modifiés au début de chaque année contractuelle de service. De manière générale, ces indicateurs servent à orienter et à mesurer la performance opérationnelle des systèmes appliqués, à améliorer les systèmes, à gérer et appliquer les avis exprimés par les usagers et à renforcer la sécurité informatique.

On trouvera ci-dessous certains exemples d'indicateurs pour l'évaluation de l'ANS concernant les opérations assurées par le système.

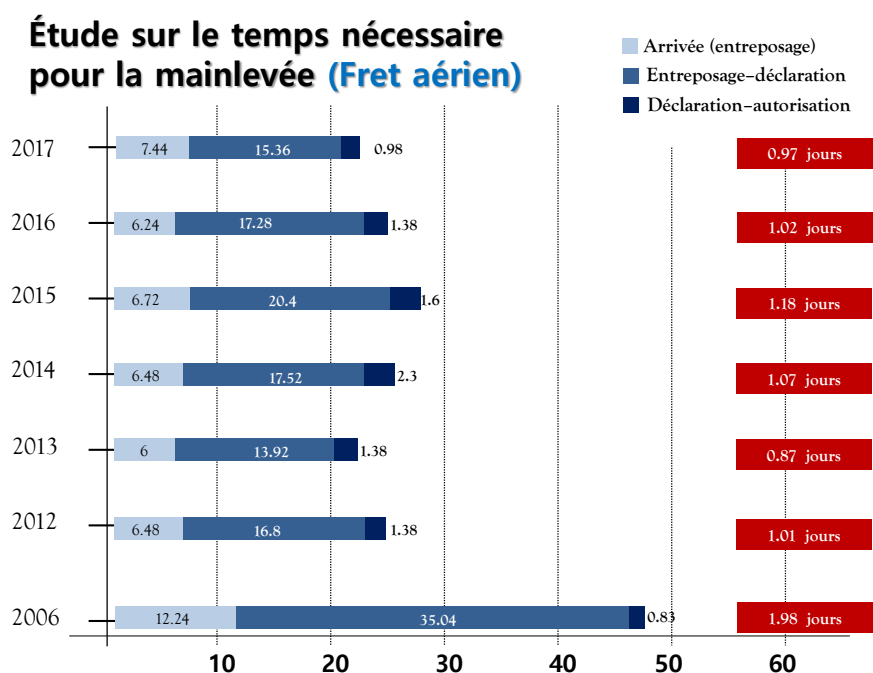
Indicateurs utilisés pour l'évaluation	Objectifs	Définition de la valeur mesurée	But du service
Rapidité du taux de traitement des demandes de services	Garantir un traitement rapide des demandes de services formulées par les utilisateurs de la 4 <sup>ème</sup> génération d'UNI-PASS	[Nombre de cas de demandes de service honorées et date à laquelle la demande a été honorée] / [ Nombre de cas de demandes de service devant être honorées durant la période d'évaluation* 100 + jours de retard pour honorer la demande* 0,5]	Niveau visé : 100 % Niveau de base : 98 % Niveau minimum : 96 %
Durée du traitement des documents électroniques en ligne	Garantir une vitesse optimale de traitement permettant aux usagers externes de la 4 <sup>ème</sup> génération d'UNI-PASS d'effectuer leurs démarches en ligne en temps voulu	Score total de l'évaluation par document électronique / nombre total de documents électroniques à évaluer	Disparité de la durée du traitement par type de déclaration  (par exemple, déclaration d'exportation)  Niveau visé : 9,5 sec.  Niveau de base : 10,5 sec.  Niveau minimum : 11,5 sec.
Nombre de cas d'échecs du système	Assurer un retour rapide des services à la normalité en cas de retards/d'échecs/d'erreurs intervenus dans le fonctionnement de la	Nombre de cas d'échecs enregistrés sur le système de gestion du service de TI	Niveau visé : 0 cas  Niveau de base : 1 cas  Niveau minimum : 2

	4 <sup>ème</sup> génération d'UNI-PASS		cas
--	--	--	-----

S'agissant des systèmes, il est essentiel d'assurer la stabilité des services et la sécurité en matière de protection des données. À travers une politique sécuritaire et dans le cadre d'un groupe de travail, la KCS définit les activités visant à sécuriser le système qui sont menées à bien régulièrement. La gestion de la sécurité est planifiée et exécutée dans les domaines suivants : gestion des accès au système, gestion des accès aux unités déterminants, gestion du pare-feu, vérification des vulnérabilités du programme de sécurité, gestion du réseau, cryptage des données, sécurité des canaux de transmission et de réception, etc.

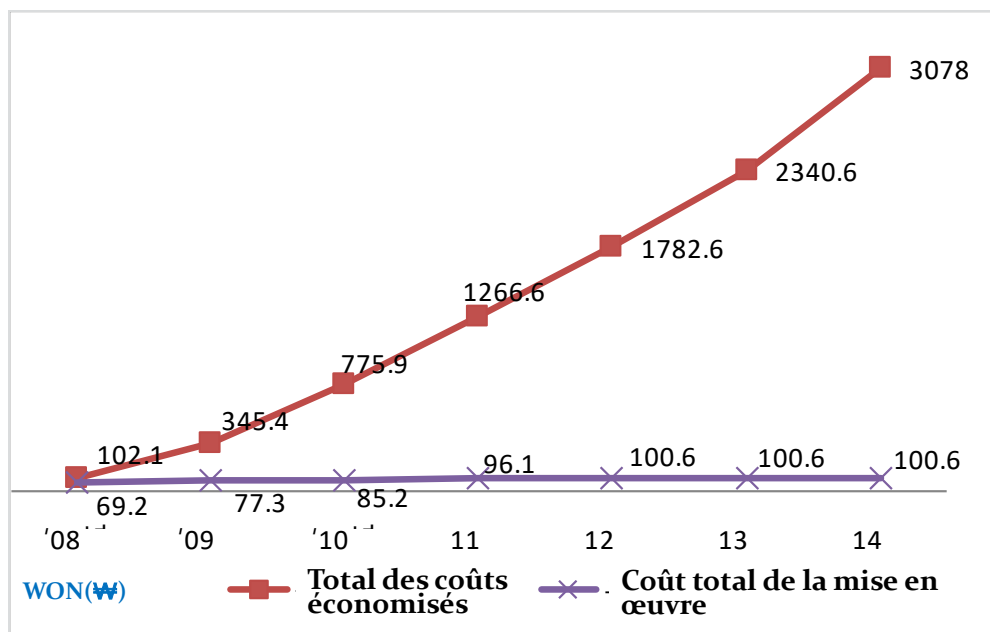
### Résultats de la gestion de la performance du système de guichet unique

La gestion de la performance du système de guichet unique s'effectue par le biais des activités mentionnées ci-dessus, en vue d'atteindre les buts fixés par l'organisation en matière de développement de l'administration douanière et de gérer la performance du système. C'est le constat d'un processus sécurisé et rapide de dédouanement qui met finalement en évidence les résultats de la gestion de la performance. Une étude sur le temps nécessaire pour la mainlevée, mesurant la durée requise pour les principaux processus impliqués dans le dédouanement des marchandises, a été menée à bien pour attester des améliorations de la durée de la mainlevée, découlant de l'efficacité des flux de travail et des systèmes dans l'environnement de guichet unique. Les résultats de l'étude sur le temps nécessaire pour la mainlevée sont fournis en temps réel sur UNI-PASS.



Les résultats de l'étude sur le temps nécessaire pour la mainlevée présentés ci-dessus ont été obtenus après 2006, année du lancement du système de guichet unique. Le graphique montre que la durée nécessaire depuis le point d'entrée de marchandises dans le système de guichet unique jusqu'à leur mainlevée est passée de 4 jours à 1,5 jours.

Cette diminution de la durée du dédouanement a induit une réduction des coûts logistiques. Le tableau ci-dessous indique que le montant total cumulé des coûts logistiques liés au dédouanement dépasse déjà le coût total de la mise en œuvre et de l'extension progressives du système de guichet unique.

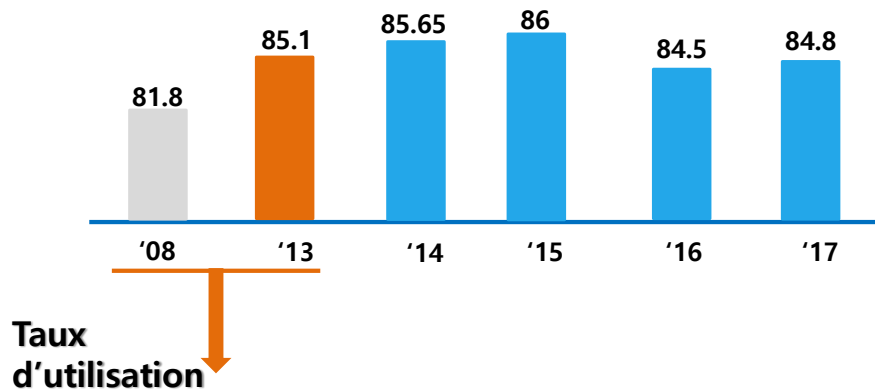


La rapidité de service de dédouanement et les avantages économiques liés à la mise en place du système de guichet unique ont contribué directement à l'augmentation des niveaux de satisfaction des usagers.

Le graphique ci-dessous présente les résultats des enquêtes de satisfaction des usagers. Il montre que leur niveau de satisfaction a sensiblement augmenté et va de pair avec l'augmentation du taux d'utilisation qui a suivi le lancement en 2006 du système de guichet unique. La diminution du niveau de satisfaction des usagers en 2016 est imputable au lancement du nouveau système UNI-PASS cette même année et traduit la période de transition entre les deux environnements. La situation s'est améliorée depuis lors.



## Enquêtes de satisfaction



Year	'06	'07	'08	'09	'10	'11
Taux d'utilisation	4.3	3.9	19.3	67.2	91.6	97.3

La KCS utilise donc diverses méthodes de gestion de la performance du guichet unique afin de s'adapter aux changements et aux évolutions de l'administration douanière.