



Étude de cas

VUCE DE L'URUGUAY – Mesure de la performance

Rappel historique

En Uruguay, le projet de mise en œuvre du guichet unique constituait une composante du processus de modernisation de la douane nationale, lancé en 2007 grâce à un financement de la banque interaméricaine de développement. C'est dans le cadre de ce projet qu'un processus de planification stratégique a été initié en 2010 et a notamment permis d'identifier les principales initiatives que devait mettre en œuvre l'Autorité douanière nationale pour se positionner en tant qu'entité facilitant le développement de la compétitivité du pays.

Dans ce contexte, le projet de guichet unique a été mis en place par l'Autorité douanière nationale conjointement avec la Commission interministérielle chargée du commerce extérieur (CIACEX). En 2013, le VUCE (guichet unique pour le commerce extérieur, désigné par son acronyme en espagnol) a été incorporé à l'agence Uruguay XXI en charge de l'investissement, des exportations et de l'image de marque du pays.

En 2017, le VUCE était pleinement opérationnel en Uruguay. Il regroupait plus de 70 % des procédures et le nombre de ses utilisateurs avait énormément augmenté. S'il reste beaucoup à faire, il n'en demeure pas moins que cet outil a eu un impact majeur ; il a permis d'améliorer l'efficacité des processus et de réduire la durée ainsi que les coûts des opérations.

Cadre de mesure de la performance

L'un des éléments clés pour parvenir aux résultats escomptés consistait à déterminer dès le départ sur la base de quels objectifs la plate-forme serait mise en place. Une fois arrêtés l'objet et la fonction du VUCE, il s'est agi de définir les principaux objectifs à long terme du développement de cet environnement de facilitation et ce, sous cinq angles différents : la facilitation, le contrôle, la coordination, le traitement électronique et la gestion interne.

Ces objectifs ont été définis avec soin afin de veiller à une bonne compréhension des attentes vis-à-vis de toutes les parties impliquées et de leur rôle à cet égard. Dès qu'un objectif était défini et que les directives concernant sa mise en œuvre étaient formulées, les principaux indicateurs de performance étaient mis en place de manière à pouvoir mesurer le niveau des progrès accomplis vers la réalisation dudit objectif. Il a ainsi été possible

d'identifier et de planifier les mesures ou les initiatives nécessaires pour atteindre l'objectif concerné.

Le tableau de bord prospectif est un outil de gestion de la performance utilisé en permanence pour le suivi des principaux indicateurs de performance et la planification trimestrielle prévue par le système permet d'intégrer tous les ajustements nécessaires. La logique de la méthode employée conduit à recourir à un tableau de bord prospectif qui assure la conversion des grands objectifs en projets et mesures spécifiques tout en fournissant une définition précise des indicateurs qui permettront de mesurer les progrès accomplis vers la réalisation de chacun des objectifs proposés. Ce tableau de bord est identique au cadre méthodologique proposé par R. Kaplan et D. Norton pour le contrôle de la gestion.

Principaux indicateurs de performance

La définition des objectifs en relation avec l'objet et la vision du VUCE ont représenté une difficulté majeure. Plusieurs caractéristiques importantes devaient être prises en compte pour définir les principaux indicateurs de performance :

- **Pertinence.** Les indicateurs sont étroitement liés aux objectifs attendus et montrent clairement comment chaque but est atteint.
- **Objectivité.** Les indicateurs sont sans ambiguïté et produisent le même résultat à partir d'intrants fiables, quelle que soit la personne qui effectue la mesure.
- **Efficacité.** Dans la mesure du possible, les indicateurs dont le suivi est difficile ou trop coûteux doivent être évités.
- **Solidité.** Les indicateurs sont affectés par les processus sous-jacents qui sont à mesurer mais pas par d'autres processus. De même, ils ne devraient pas produire d'effets non intentionnels.

Le tableau de bord prospectif suivant repose sur ces caractéristiques et propose un modèle dynamique qui est révisé en fonction des changements apportés aux objectifs. Il a été élaboré pour le VUCE :

Objective	Indicators	BL	2017	2020
The approval of the documents will not be a bottleneck for the operations because operators will be able to issue all documents electronically, with short and predictable time and low costs.	Approval time for document	34	22,5	18
	Cost per document	26	24	12
	% of Operations using documents on SW	21%	43%	80%
	% of LPCO with SLA	0%	0%	50%
Control of operations will be efficient (by reducing resources affected to the task) and effective (by focusing on high-level controls)	Hours dedicated per document	12	11	8
	% Fields Controlled Automatically	10%	12%	15%
	% Documents Using Risk Analysis	0%	0%	5%
	% Trained Officers	22%	45%	50%
SW will be recognized as an articulator for the community, integrating and offering solutions for all the actors, and leading the region in terms of interoperability, new projects and technologies	% Stakeholder recognizing SW in survey	37%	47%	50%
	Customer Satisfaction in survey	3,7	3,9	3,9
	Number of projects led by SW	0	1	2
	Number of projects led in the region	0	1	2
SW is an e-government Project, so it has to be aligned with national e-gov strategy, offering high-availability, accessibility, high-usability	% Standards Accomplished	0%	58%	100%
	Availability	-	99,7%	99,9%
	Customer Satisfaction (usability) in Survey	3,2	3,4	3,8
SW has a strong structure with a team committed with organizational values, self-sustainable and legally enabled to ensure its permanence beyond political will.	% Team Building Plan Accomplished	0%	75%	100%
	Hours Training for Team	30	120	150
	% Legal Plan Accomplished	20%	60%	100%
	% of Budget Covered by Incomes	0%	43%	80%

Objectif : L'approbation du document ne sera pas un goulet d'étranglement pour les opérations car les opérateurs seront en mesure de produire tous les documents sous format électronique sous des délais courts et prévisibles et à un coût minime.

Indicateurs : Durée d'approbation pour le document / Coût par document / % des opérations réalisées au moyen de documents sur le GU / % des licences, permis, certificats et autres avec ANS

Objectif : Le contrôle des opérations sera efficace (en réduisant les ressources allouées à la tâche) et réel (en se concentrant sur les contrôles « de haut niveau »).

Indicateurs : Heures dédiées par document / % de domaines contrôlés automatiquement / % de documents utilisant une analyse de risque / % d'agents entraînés

Objectif : Le GU sera reconnu en tant qu'élément autour duquel s'articule la communauté, qui intègre et offre des solutions pour tous les acteurs et conduit la région en matière d'interopérabilité, de nouveaux projets et de technologies.

Indicateurs : % des parties prenantes qui reconnaissent le GU dans l'enquête / Niveau de satisfaction des usagers dans l'enquête / Nombre de projets conduits à travers le GU / Nombre de projets conduits dans la région

Objectif : Le GU est un projet de gouvernement électronique et il doit donc s'aligner sur la stratégie nationale en matière de gouvernement électronique, offrant une solution d'une grande disponibilité, accessibilité et utilité

Indicateurs : % des normes respectées / Disponibilité / Satisfaction des usagers (utilité) exprimée dans l'enquête

Objectif : Le GU est doté d'une structure robuste et d'une équipe qui croit aux valeurs de l'organisation, qui est autosuffisante et dont la permanence est légalement garantie et à l'abri des volontés politiques

Indicateurs : % du plan de construction de l'équipe réalisé / Heures de formation de l'équipe / % du plan juridique réalisé / % du budget couvert par les revenus

Réalisations et défis à venir

Si des progrès spectaculaires ont déjà été accomplis, il convient de poursuivre les efforts consentis pour veiller à la réalisation des objectifs fixés. De plus, la mise en œuvre d'un guichet unique étant un processus dynamique, les objectifs (ainsi que la manière dont ils sont mesurés) doivent être revus régulièrement. En particulier, des projets sont en cours

d'élaboration en vue de l'intégration de nouveaux services et processus et impliqueront la mise en place d'objectifs plus agressifs et plus exigeants. Dans le cadre du processus de planification stratégique, les objectifs sont revus chaque année, ce qui permet d'en évaluer la pertinence et de prendre en compte les nouveaux facteurs environnementaux et internes. Les mécanismes de mesure ouvrent donc la voie à un contrôle adéquat de la gestion de la performance, pour autant que les objectifs soient définis dans le respect des orientations politiques et stratégiques et tiennent compte des éventuels nouveaux besoins du commerce extérieur.
