

TRANSPORT ET
FACILITATION
DES ÉCHANGES
N° 21



Feuille de route
en vue de la mise
en place d'un
guichet unique
pour le commerce



**Nations
Unies**

TRANSPORT ET
FACILITATION
DES ÉCHANGES
N° 21



Feuille de route
en vue de la mise
en place d'un
guichet unique
pour le commerce



**Nations
Unies**

Genève, 2023

© 2023, Nations Unies

La présente publication est accessible en libre accès sous réserve du respect de la licence Creative Commons créée pour les organisations intergouvernementales, dont les conditions sont énoncées à l'adresse suivante : <https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/>.

Les constatations, interprétations et conclusions figurant dans le présent document sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les points de vue de l'Organisation des Nations Unies, de ses fonctionnaires ou de ses États Membres.

Les appellations employées dans la présente publication et la présentation des données qui figurent sur les cartes n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

La mention d'une entreprise ou d'un procédé breveté n'implique aucune approbation de la part de l'Organisation des Nations Unies.

La photocopie et la reproduction d'extraits sont autorisées à condition d'indiquer précisément la source.

Publication des Nations Unies établie par la Conférence des Nations Unies sur le commerce
et le développement.

UNCTAD/DTL/ASYCUDA/2023/2
eISBN : 978-92-1-358715-7



Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement

15 avril 2024
Français
Original : anglais

Transport et facilitation des échanges N° 21 : Feuille de route en vue de la mise en place d'un guichet unique pour le commerce

Rectificatif

1. **Page 35, quatrième paragraphe, première ligne**

Remplacer le texte existant par ce qui suit :

Le projet a été lancé à la fin de l'année 2023, avec 22 AGP intégrées dans le système automatisé

2. **Page 38, tableau 2, neuvième rangée**

Remplacer le texte existant par ce qui suit :

Turkménistan	Guichet unique pour l'importation et l'exportation	Phase de déploiement	22 AGP	Douanes	Pas de site Web
--------------	--	----------------------	--------	---------	-----------------



TABLES DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	v
REMERCIEMENTS	vii
LISTE DES SIGLES	viii
INTRODUCTION	1
1. GUICHET UNIQUE – APERÇU GÉNÉRAL ET CONTEXTE	2
1.1 Qu'est-ce qu'un guichet unique électronique pour le commerce ?	2
1.2 Pourquoi mettre en place un guichet unique pour le commerce ?	5
1.3 Guichet unique et Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges	6
2. PRINCIPES DE BASE POUR UNE MISE EN PLACE RÉUSSIE D'UN GUICHET UNIQUE	8
2.1 Planification du projet	8
2.2 Volonté politique	9
2.3 Engagement des parties prenantes	9
2.4 Leadership solide et gestion du projet	11
2.5 Relations avec le CNFE	12
2.6 Communications	12
2.7 Approche échelonnée	12
2.8 Gestion du changement	13
2.9 Formation	14
2.10 Analyse et réingénierie des processus métiers	14
2.11 Simplification et normalisation des données	14
2.12 Cadre juridique	15
2.13 Modèle opérationnel et financement durable	15
2.14 Perception et distribution des redevances des agences	17
2.15 Examen continu	17

3. L'APPROCHE DU PROGRAMME SYDONIA POUR SOUTENIR LA MISE EN PLACE D'UN GUICHET UNIQUE	19
3.1 Approche technique du programme SYDONIA	20
3.2 Approche de la gestion des projets SYDONIA	27
4. MISE EN PLACE DE GUICHETS UNIQUES BASÉS SUR SYDONIA	29
4.1 Jamaïque	30
4.2 Rwanda	30
4.3 Timor-Leste	31
4.4 Barbade	33
4.5 Burundi	33
4.6 Comores	34
4.7 Kazakhstan	34
4.8 Turkménistan	35
4.9 Ouganda	35
4.10 Vanuatu	36
4.11 Zimbabwe	37
5. CONCLUSION	39
ANNEXE I. GUICHET UNIQUE JAMAÏCAIN POUR LE COMMERCE INTERNATIONAL (JSWIFT) – ÉTUDE DE CAS	40
ANNEXE II. GUICHET UNIQUE ÉLECTRONIQUE DU RWANDA – (RESW) – ÉTUDE DE CAS	55
ANNEXE III. GUICHET UNIQUE DU TIMOR-LESTE (TILESW) – ÉTUDE DE CAS	66
ANNEXE IV. ASSISTANCE DISPONIBLE AUPRÈS DE LA CNUCED ET DU PROGRAMME SYDONIA	79

AVANT-PROPOS

Dans notre monde de plus en plus interconnecté, les flux commerciaux transcendent les frontières et les continents, et sont devenus un moteur de croissance économique et de prospérité, contribuant ainsi à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) de l'Organisation des Nations Unies (ONU). Or, les complexités du commerce international entraînent souvent bureaucratie, paperasserie, processus redondants et goulets d'étranglement administratifs qui entravent la circulation efficace des marchandises à travers les frontières. En réponse à ces défis, le guichet unique électronique pour le commerce, qui fait partie des engagements pris dans le cadre de l'Accord sur la facilitation des échanges de l'Organisation mondiale du commerce, constitue le point de départ d'une simplification du commerce mondial et de sa transformation en un processus plus rationnel, plus transparent et plus efficace.

J'ai le plaisir de vous présenter cette publication, qui expose les grandes lignes du concept de guichet unique électronique pour le commerce et explique étape par étape les processus de mise en place d'un guichet unique basé sur l'approche SYDONIA.

Le système SYDONIA, élaboré par la CNUCED, est à l'avant-garde de l'automatisation douanière depuis des décennies. Il fait figure de pionnier dans la fourniture de solutions dites TradeTech aux gouvernements qui se connectent à la communauté du commerce. Son évolution à travers les différentes versions du système jusqu'à la dernière version de SYDONIAWorld témoigne de son adaptabilité et de sa pertinence continue dans un monde de plus en plus numérique. La présente publication explore la synergie qui existe entre SYDONIA et le guichet unique électronique pour le commerce, et fournit des indications précieuses sur la manière dont cette intégration est en train de remodeler le paysage du commerce international.

Grâce à des études de cas et à un examen approfondi des enseignements tirés, la présente publication permet de comprendre comment des solutions de guichets uniques électroniques pour le commerce basés sur SYDONIA peuvent être planifiées, mises en œuvre et exploitées par les gouvernements afin de faciliter les échanges commerciaux. Les avantages sont multiples : réduction des charges administratives, amélioration de la précision des données, accélération des processus de dédouanement des marchandises, et renforcement de la transparence et de la bonne gouvernance. La présente publication a pour but d'inspirer et de guider les décideurs et les autres parties prenantes concernées tout au long du processus de mise en place d'un guichet unique électronique pour le commerce et de répondre à certaines des questions les plus fréquemment posées à cet égard.

Je vous invite, à la lecture de cette publication, à imaginer les avantages de la mise en place dans vos pays d'un guichet unique électronique pour le commerce fondé sur le système SYDONIA, grâce auquel les obstacles au commerce disparaissent au profit de solutions numériques transparentes, les gouvernements et les entreprises travaillent conjointement pour assurer une circulation efficace des marchandises et le commerce mondial devient plus accessible à tous.

Je remercie sincèrement les auteurs, les chercheurs et les praticiens qui ont apporté leurs connaissances et leur expertise à cette publication. Ensemble, nous explorons le vaste potentiel qu'offrent des solutions fondées sur les guichets uniques électroniques selon l'approche SYDONIA et incitons les gouvernements, les entreprises et les acteurs du commerce du monde entier à adopter ces solutions en tant que catalyseurs de la croissance économique, de la prospérité et d'un commerce mondial durable.

Shamika N. Sirimanne

Directrice

Division de la technologie et de la logistique, CNUCED

REMERCIEMENTS

Sous la direction générale de Shamika N. Sirimanne, Directrice de la Division de la technologie et de la logistique (DTL), CNUCED, la Feuille de route en vue de la mise en place d'un guichet unique pour le commerce a été établie par Tom Butterly, avec des contributions substantielles de Renaud Massenet et Poul Hansen (DTL). La feuille de route est largement basée sur des exemples et des enseignements tirés de la mise en œuvre de projets de guichet unique électronique pour le commerce menés par le programme SYDONIA de la CNUCED. Des contributions et des commentaires précieux ont été fournis par l'équipe du programme SYDONIA, ainsi que par Marianne Dumont, Jaime Mendoza, Miguel Fernando Siles-Bustos et Richard Warren, et par Jan Hoffmann, du Service de la logistique commerciale de la DTL. La mise en page générale et la conception graphique ont été réalisées par Pablo Cortizo.

LISTE DES SIGLES

AFE	Accord sur la facilitation des échanges
AGP	Agence gouvernementale partenaire
ASYS	Module sanitaire et phytosanitaire de SYDONIA
ASYSW	Système automatisé de guichet unique de la CNUCED
BeSWIFT	Guichet unique électronique pour le commerce de la Barbade
CEE-ONU	Commission économique des Nations Unies pour l'Europe
CNFE	Comité national de la facilitation des échanges
DCSA	Digital Container Shipping Association
eSW	Guichet unique électronique
ISO	Organisation internationale de normalisation
JSWIFT	Guichet unique électronique de la Jamaïque pour le commerce international
LPCO	Licences, permis, certificats et autres documents
OEA	Opérateurs économiques agréés
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMD	Organisation mondiale des douanes
PCS	Système communautaire portuaire
ReSW	Guichet unique électronique du Rwanda
SFTP	Protocole de transfert de fichiers sécurisé
SYDONIA	Système douanier automatisé de la CNUCED
TIC	Technologies de l'information
TileSW	Guichet unique électronique du Timor-Leste
TMEA	TradeMark East Africa (prédécesseur de TradeMark Africa)
UeSW	Guichet unique électronique de l'Ouganda
UNTDDED	Répertoire d'éléments de données commerciales des Nations Unies
VeSW	Guichet unique électronique du Vanuatu

INTRODUCTION

La mise en place d'un guichet unique électronique national¹ pour le commerce international est considérée comme l'une des mesures les plus efficaces pour favoriser la facilitation des échanges dans un pays – avis que confirme son inclusion en tant qu'obligation dans l'Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges². L'élément central d'un guichet unique national pour le commerce international est l'existence d'un système douanier automatisé³. Tout pays qui utilise un système douanier automatisé basé sur des normes, tel que SYDONIA, permettant la présentation de déclarations douanières électroniques, est bien placé pour entamer le processus de mise en place d'un guichet unique électronique pour le commerce.

L'objectif de la présente feuille de route est d'aider les pays qui utilisent déjà le logiciel SYDONIA, ou d'autres systèmes automatisés basés sur des normes, à concevoir, développer et mettre en œuvre un système de guichet unique électronique sur mesure, à partir des capacités existantes. Cette approche permet aux pays de tirer parti de leurs investissements existants et de réduire à la fois le temps et le coût de la mise en place d'un guichet unique électronique.

Le chapitre 1 de la feuille de route donne un aperçu général de l'évolution du concept de guichet unique électronique, des grandes recommandations internationales qui le sous-tendent et de ses principaux avantages. Le chapitre 2 décrit les principes fondamentaux de la mise en œuvre réussie d'un guichet unique électronique, sur la base de plus de vingt ans d'utilisation dans le monde entier. Le chapitre 3 présente l'expérience du programme SYDONIA concernant la mise en œuvre du guichet unique électronique et fournit des détails sur les approches techniques et organisationnelles utilisées. Le chapitre 4 donne une vue d'ensemble des 11 premiers projets de mise en œuvre du guichet unique soutenus par le programme SYDONIA, et le chapitre 5 contient les observations finales.

Outre ce qui précède, les annexes I à III détaillent trois projets de mise en œuvre du système automatisé de guichet unique de la CNUCED en Jamaïque, au Rwanda et au Timor-Leste. Ces études de cas permettent de mieux comprendre comment chacun de ces pays a abordé la mise en place du guichet unique en tirant parti du système SYDONIA existant. Elles exposent la manière dont les principes et les étapes de la mise en œuvre du système automatisé de guichet unique ont été réalisés ; comment le projet a été mis en place et géré ; quelle approche technique a été adoptée dans chaque cas ; et quels ont été les principaux succès, défis et enseignements tirés. Nous espérons que ces études de cas fourniront des orientations pratiques aux responsables de la mise en œuvre de projets de guichet unique électronique dans d'autres pays.

L'annexe IV indique comment les pays peuvent contacter SYDONIA pour obtenir une assistance technique.

- 1 Définition du guichet unique https://unece.org/DAM/cefact/recommandations/rec33/ECE-TRADE-352_Rev.1F_Rec33_2020Edition.pdf p. 3.
- 2 Art. 10:4 de l'AFE de l'OMC : « Les Membres s'efforceront d'établir ou de maintenir un guichet unique, permettant aux négociants de présenter les documents et/ou les données requis pour l'importation, l'exportation ou le transit de marchandises à un point d'entrée unique aux autorités ou organismes participants. ».
- 3 Systèmes douaniers automatisés : https://unctad.org/system/files/official-document/TN03_CustomsAutomationSystems.pdf.

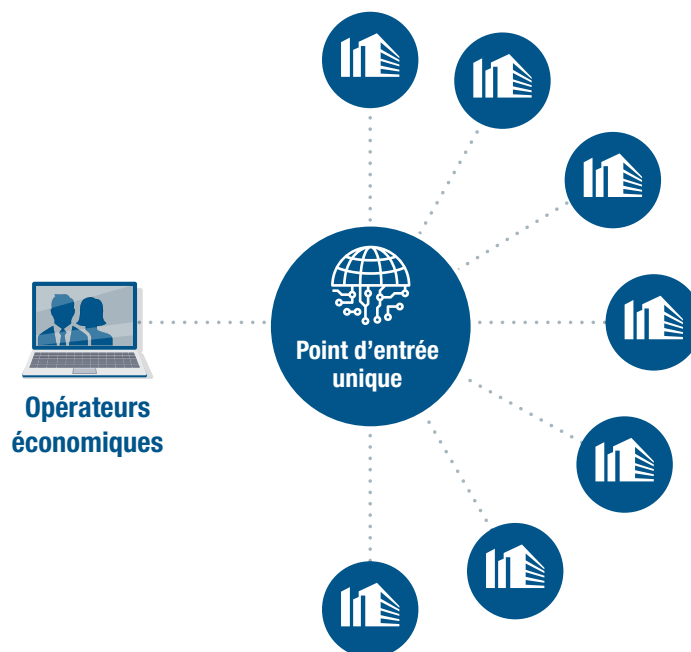
1. GUICHET UNIQUE – APERÇU GÉNÉRAL ET CONTEXTE

1.1 Qu'est-ce qu'un guichet unique électronique pour le commerce ?

Un guichet unique pour le commerce est un instrument de facilitation conçu pour simplifier, normaliser, intégrer, coordonner et automatiser de manière significative l'échange d'informations et de documents réglementaires entre les négociants et la multitude d'agences gouvernementales partenaires (AGP) intervenant dans le contrôle des mouvements de marchandises à travers les frontières internationales. Il facilite également l'échange et le traitement de ces informations entre les agences elles-mêmes, l'objectif principal étant de réduire les délais et les coûts.

Aux termes de la Recommandation n° 33 de la CEE-ONU, qui donne une définition acceptée au plan international du guichet unique électronique, ce dernier est « un système de facilitation du commerce permettant aux opérateurs qui participent au commerce et au transport de communiquer des informations et documents normalisés en un seul point d'entrée afin de satisfaire à toutes les exigences réglementaires en cas d'importation, d'exportation et de transit. Les éléments de données individuels ne devraient être présentés qu'une seule fois, par voie électronique. ». La recommandation poursuit en précisant que « le guichet unique a pour but d'accélérer et de simplifier les flux d'informations entre le secteur privé et le secteur public et de procurer des avantages significatifs à tous ceux qui interviennent dans les échanges transfrontières. »⁴.

Figure 1. Modèle de base d'un guichet unique pour le commerce tel que défini dans la Recommandation n° 33



Source : Recommandation n° 33 de la CEE-ONU – édition 2020.

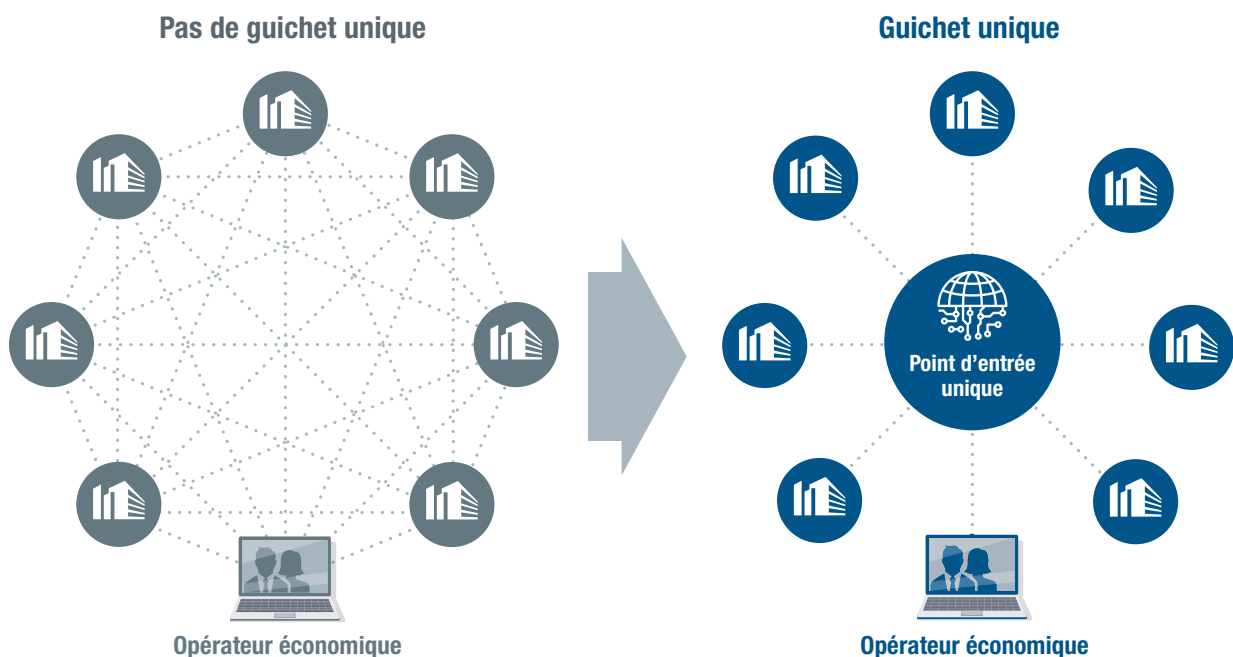
4 https://unece.org/sites/default/files/2020-12/ECE-TRADE-352_Rev.1F_Rec33_2020Edition.pdf.

La définition ci-dessus comporte plusieurs éléments clés qu'il convient de noter :

- Le guichet unique est essentiellement axé sur la facilitation des échanges, c'est-à-dire qu'il vise à faciliter le commerce international ;
- Le guichet unique est un système, mais pas un système informatique en soi, même si sa mise en œuvre fait appel à de nombreux services informatiques ;
- Le guichet unique est centré sur l'échange et le traitement électroniques de données et de documents – la communication de documents sur papier doit être abandonnée ;
- Informations et documentation normalisées. L'utilisation de normes internationales pour les données est obligatoire ;
- Point d'entrée unique. Dans la mesure du possible, toutes les informations/données doivent être présentées par l'intermédiaire d'un point central unique ;
- Les éléments de données ne devraient être présentés qu'une seule fois. Les informations n'ont pas à être présentées plusieurs fois aux différentes agences ;
- Respect de toutes les prescriptions réglementaires. Cela permet d'assurer que les réglementations relevant des différents services gouvernementaux soient respectées.

Ce nouveau modèle peut entraîner un changement majeur dans les pays où le régime existant est constitué d'AGP distinctes, utilisant principalement des documents papier et fonctionnant isolément les unes des autres, pour passer à un scénario plus intégré et automatisé, comme illustré par la figure 2 ci-dessous.

Figure 2. Système sans guichet unique et système avec guichet unique



L'OMD est également à l'origine de plusieurs publications et lignes directrices sur la mise en place d'un guichet unique, telles que le Recueil de l'OMD sur le guichet unique⁵. Tout en acceptant la Recommandation n° 33 de la CEE-ONU en tant que document de base, l'OMD a mis en avant le concept plus large d'« Environnement de guichet unique »⁶. Ce concept admet que, pour les économies développées, de nombreuses AGP transfrontières ont déjà mis en place des systèmes et des processus automatisés et que la fonction du guichet unique est d'intégrer ces services existants plutôt que d'établir un nouveau système de guichet unique. À ce titre, l'OMD estime que « le guichet unique peut également être vu comme un réseau de structures de coopération basées sur la confiance et un ensemble de caractéristiques d'interface convenues dans lequel les opérateurs bénéficient d'un accès facilité à des services réglementaires mis à disposition par des moyens électroniques »⁷.

De plus, l'OMD a élaboré la notion de guichet unique intelligent, au titre duquel le système de guichet unique prévoit des « services partagés (qui) peuvent aller du calcul des droits, taxes, redevances ou impositions gérés par les organismes aux frontières, à la gestion des risques de manière coordonnée, en passant par les contrôles opérationnels partagés ou la gestion coordonnée des flux de données et des processus opérationnels entre agences »⁸.

De nombreuses lignes directrices générales sont disponibles pour aider à la mise en place du guichet unique. Par exemple, la Recommandation n° 33 de la CEE-ONU comporte une section distincte, la partie II, intitulée « Lignes directrices en vue de la mise en place d'un guichet unique ». En outre, des études de cas détaillant la mise en place d'un guichet unique dans divers pays du monde sont disponibles sur le site Web de la CEE-ONU⁹. L'OMD a également publié le Recueil sur le guichet unique mentionné plus haut ainsi qu'une publication contenant des exemples de guichets uniques¹⁰. De plus, un guide technique détaillé sur la mise en place du guichet unique est disponible auprès du réseau d'experts des Nations Unies pour la facilitation du commerce (UNNeXT). Il fournit des lignes directrices aux responsables et aux décideurs chargés de gérer les projets de déploiement d'un guichet unique¹¹.

La présente feuille de route vise à regrouper les points clés des documents susmentionnés et peut être utilisée par tout pays disposant d'un système automatisé de données douanières fondé sur des

5 [sw_compendium_fr_vol_1_all_parts_fr.pdf](https://www.wcoomd.org/fr/media/wco/public/fr/pdf/topics/facilitation/activities-and-programmes/single-window/compendium/sw_compendium_fr_vol_1_all_parts_fr.pdf) (wcoomd.org)

6 L'OMD définit l'« environnement de guichet unique » comme étant une facilité transfrontalière intelligente qui permet aux parties intéressées aux échanges et au transport de déposer des informations normalisées, essentiellement par voie électronique, auprès d'un seul point d'entrée pour satisfaire aux exigences officielles à l'importation, l'exportation et en transit – https://www.wcoomd.org/fr/media/wco/public/fr/pdf/topics/facilitation/activities-and-programmes/single-window/compendium/sw_compendium_fr_vol_1_all_parts_fr.pdf.

7 <https://www.wcoomd.org/fr/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/single-window/compendium/swcompendiumvol1all-parts.pdf> p. 21.

8 Recueil sur le guichet unique de l'Organisation mondiale des douanes (OMD) Partie 1 p. 23 https://www.wcoomd.org/fr/media/wco/public/fr/pdf/topics/facilitation/activities-and-programmes/single-window/compendium/sw_compendium_fr_vol_1_all_parts_fr.pdf.

9 https://unece.org/fileadmin/DAM/cefact/single_Window/draft_160905.pdf.

10 <https://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/activities-and-programmes/national-single-window/single-window.aspx>.

11 <https://www.unescap.org/resources/single-window-planning-and-implementation-guide>.

normes et souhaitant tirer parti de ses capacités pour mettre en place un guichet unique électronique. Elle sera particulièrement utile aux pays qui disposent déjà du Système douanier automatisé de la CNUCED (SYDONIA) et qui cherchent à accélérer les délais de dédouanement et à réduire les coûts grâce à une solution durable de guichet unique. Il est important de souligner que les pays disposant du logiciel de gestion douanière SYDONIA, et en fait de tout système douanier automatisé basé sur des normes, ont déjà une bonne base et un bon point de départ pour la mise en place d'un guichet unique. La présente feuille de route aidera ces pays à développer cette base.

1.2 Pourquoi mettre en place un guichet unique pour le commerce ?

Le concept de guichet unique est largement accepté par l'ONU, l'OMD et les institutions financières internationales qui le considèrent comme un instrument très efficace de facilitation du commerce. Cela s'explique principalement par les avantages très significatifs qui ont résulté de la mise en place des guichets uniques partout dans le monde. Ces avantages sont les suivants :

Pour le commerce

- Réduction du temps et des coûts liés au respect des procédures réglementaires transfrontières ;
- Simplification des procédures réglementaires ;
- Réduction (ou élimination) des formalités administratives et des déplacements dans les diverses AGP ;
- Prévisibilité et transparence accrues ;
- Automatisation des procédures réglementaires conformément aux autres processus opérationnels ;
- Facilités de paiement électronique ;
- Suivi en ligne, en temps réel, de l'état d'avancement de la livraison.

Pour les pouvoirs publics

- Réduction des coûts ;
- Efficacité accrue des procédures réglementaires ;
- Élimination des processus redondants dans les divers organismes ;
- Respect accru des réglementations ;
- Amélioration de la traçabilité et des statistiques ;
- Fiabilité accrue et dans de nombreux cas augmentation des recettes douanières ;
- Amélioration des services publics (et de la manière dont ils sont perçus) ;
- Amélioration de la compétitivité économique ;
- Transparence accrue ;
- Amélioration du rang dans les classements mondiaux sur la compétitivité et l'efficacité des entreprises (par exemple l'indice relatif au commerce transfrontalier et l'indice de performance logistique de la Banque mondiale) ;
- Respect des engagements au titre de l'AFE de l'OMC.

Exemples d'impact positif :

Rwanda : Le guichet unique, ReSW, a permis à l'économie rwandaise d'économiser en 2015 entre 15 et 20 millions de dollars des États-Unis et de réduire le temps nécessaire à la mainlevée de 264 heures (11 jours) en 2012 à 34 heures (1,5 jour) en 2014 ;

Jamaïque : le Conseil du commerce extérieur (Trade Board Ltd (TBL)) mettait auparavant trois jours environ pour approuver un permis d'importation. Avec le guichet unique, JSWIFT, les permis sont désormais approuvés dans les vingt-quatre heures suivant la présentation des demandes et le paiement des redevances. Le traitement numérisé des licences, permis, certificats et autres documents joue désormais un rôle essentiel dans l'accélération de la mise en circulation des marchandises et contribue à réduire les frais de stockage et de surestarie ;

Timor-Leste : Grâce à la mise en place du guichet unique, TileSW, le délai d'obtention d'un permis d'importation/exportation est passé de une à deux semaines à un ou deux jours ; et la quantité de papier utilisée pour les documents imprimés a été réduite d'environ 80 %.

Il convient également de noter que les guichets uniques se sont révélés très efficaces pour atténuer l'impact négatif de la récente pandémie de COVID-19 sur les opérations courantes du commerce international. Pour les pays disposant d'un guichet unique, les entreprises n'ont pas eu à se rendre physiquement dans les différentes AGP pour présenter les documents, effectuer les paiements ou récupérer les certificats, ce qui a été très bénéfique à une période où la mobilité était réduite et l'accès aux locaux administratifs restreint. Étant donné que de tels scénarios sanitaires sont susceptibles de se reproduire, les guichets uniques peuvent également être considérés comme une initiative d'atténuation des risques qui préserve le commerce international et le fonctionnement de l'économie.

1.3 Guichet unique et Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges

La mise en place d'un guichet unique électronique répond aux engagements pris par les gouvernements au titre de l'article 10.4 de l'AFE de l'OMC. Cet article dispose que les Membres de l'OMC « s'efforceront » d'établir ou de maintenir un guichet unique pour le commerce international. Ce terme indique dans ce contexte qu'il est attendu des États Membres qu'ils ne ménagent aucun effort pour atteindre cet objectif précis.

L'inclusion du concept de guichet unique dans l'Accord de l'OMC est positive du point de vue des agences gouvernementales car elle fournit l'environnement réglementaire nécessaire pour renforcer la volonté politique et le partenariat nécessaires à la mise en œuvre d'un guichet unique. En outre, comme le concept de guichet unique relève de la catégorie « C » au titre de l'AFE de l'OMC, les pays en développement et les pays les moins avancés peuvent demander une assistance financière et technique aux pays développés pour la mise en place de leur guichet unique. Le texte intégral de l'article pertinent de l'AFE de l'OMC est reproduit dans l'encadré ci-dessous.

Encadré 1. Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges, article 10.4

- 10.4.1** Les Membres s'efforceront d'établir ou de maintenir un guichet unique, permettant aux négociants de présenter les documents et/ou les données requis pour l'importation, l'exportation ou le transit de marchandises à un point d'entrée unique aux autorités ou organismes participants. Après que les autorités ou organismes participants auront examiné les documents et/ou les données, les résultats seront notifiés aux requérants par le guichet unique en temps utile.
- 10.4.2** Dans les cas où les documents et/ou les données requis auront déjà été reçus par le guichet unique, ces mêmes documents et/ou données ne seront pas demandés par les autorités ou organismes participants, sauf en cas d'urgence et sous réserve d'autres exceptions limitées rendues publiques.
- 10.4.3** Les Membres notifieront au Comité les détails du fonctionnement du guichet unique.
- 10.4.4** Les Membres utiliseront, dans la mesure du possible et de ce qui sera réalisable, les technologies de l'information à l'appui du guichet unique.

Source : Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges.

2. PRINCIPES DE BASE POUR UNE MISE EN PLACE RÉUSSIE D'UN GUICHET UNIQUE

Au cours des vingt dernières années, de nombreux pays ont acquis une expérience considérable en ce qui concerne la meilleure approche pour la mise en place d'un guichet unique, y compris les facteurs clés de succès et les leçons tirées de l'expérience. Il est rendu compte de cette expérience dans de nombreuses publications sur le sujet émanant de la CEE-ONU¹², de la CESAP¹³ et de l'OMD¹⁴, entre autres.

L'un des résultats de ce partage de connaissances est un ensemble de principes fondamentaux qui sont appliqués dans la plupart des projets de guichet unique. Par exemple, ces principes sont appliqués par le programme SYDONIA et constituent la base de l'assistance technique fournie dans ce cadre dans tous les projets de mise en place d'un guichet unique.

Chacun de ces principes de base est décrit ci-après.

2.1 Planification du projet

Comme pour tout projet d'envergure, le point de départ est une analyse minutieuse de la situation existante, l'identification des questions à traiter, l'engagement des parties prenantes, l'élaboration de solutions possibles pour la mise en œuvre et l'obtention de la volonté politique et des ressources nécessaires pour entreprendre le projet.

Il existe de nombreux guides utiles pour la planification des projets dans le contexte du guichet unique et de la facilitation des échanges, notamment :

- Guide CEE-ONU/CESAP de la planification et de la mise en œuvre du guichet unique¹⁵ ;
- Recueil de l'OMD sur le guichet unique ;
- Guide CEE-ONU pour l'élaboration d'une feuille de route nationale sur la facilitation du commerce¹⁶ ;
- PNUD – Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement¹⁷.

Le lecteur est invité à consulter ces publications et d'autres publications connexes pour de plus amples informations.

12 Études de cas CEE-ONU sur la mise en œuvre d'un guichet unique https://unece.org/fileadmin/DAM/cefact/single_window/draft_160905.pdf.

13 CESAP, Cross-Border Single Window Interoperability: A Managerial Guide <https://www.unescap.org/resources/cross-border-single-window-interoperability-managerial-guide>.

14 Recueil de l'OMD sur le guichet unique https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/fr/pdf/topics/facilitation/activities-and-programmes/single-window/compendium/sw_compendium_fr_vol_1_all_parts_fr.pdf.

15 https://unece.org/fileadmin/DAM/trade/Publications/ECE-TRADE-404F_SingleWindow.pdf.

16 https://unece.org/DAM/trade/Publications/ECE_TRADE_420F.pdf

17 <http://web.undp.org/evaluation/handbook/documents/english/pme-handbook.pdf>.

2.2 Volonté politique

La mise en place d'un guichet unique est un processus complexe qui entraîne généralement des changements majeurs dans la manière dont les informations sont présentées par les commerçants aux organismes de réglementation et dans celle dont ces informations sont à leur tour traitées et échangées entre les organismes. Dans certains pays, il existe plus de 40 organismes de ce type qui interviennent dans les différents processus commerciaux et, dans de nombreux cas, ces organismes fonctionnent dans une large mesure en vase clos depuis leur création.

Le problème, et l'avantage potentiel, du guichet unique consiste à trouver le meilleur moyen d'interconnecter les processus et les procédures utilisés par ces organismes, du point de vue plus particulièrement de la communication et de l'échange de données. Comme ce processus peut remettre en cause l'ordre existant, il nécessite des consultations approfondies et des explications détaillées et patientes de la part du responsable de la mise en œuvre, afin de rassurer les différents organismes sur le fait qu'ils ne perdront pas le contrôle ou que leur statut ne souffrira pas lors de la transition vers le nouvel environnement du guichet unique. L'une des principales tâches de l'équipe chargée du projet de guichet unique est donc de démontrer que le guichet unique peut en réalité renforcer et améliorer les services et le statut de toutes les agences gouvernementales partenaires (PGA).

Pour lancer ce processus, une volonté politique forte et un soutien au plus haut niveau sont souvent nécessaires. De préférence, le projet devra être approuvé et piloté par les plus hautes instances du gouvernement, telles que le cabinet du Premier ministre ou du Président, afin de garantir l'engagement total de toutes les agences partenaires.

Ces hauts responsables politiques n'auront pas nécessairement à participer à la gestion courante du projet, mais fixeront des objectifs et des calendriers, et superviseront le mécanisme d'examen nécessaire pour garantir le respect des délais. Ils pourraient également fournir un mécanisme ou une enceinte pour la résolution des problèmes qui pourraient surgir entre les agences.

La participation au plus haut niveau du gouvernement fait que les ministres responsables des PGA ont tout à gagner à s'assurer que leur service respecte ses engagements dans le cadre du projet et à travailler collectivement pour garantir le succès du projet dans l'intérêt du pays plutôt que dans celui d'une agence ou d'un groupe particulier.

2.3 Engagement des parties prenantes

Pour qu'un projet de guichet unique aboutisse, il faut également que toutes les principales parties prenantes se mobilisent. Si les douanes jouent un rôle central dans l'échange de données sur le commerce international, les parties prenantes comprennent tous les organismes clés de réglementation du commerce ; les négociants et les associations professionnelles ; ainsi que des prestataires de services tels que les banques, les courtiers, les agents, etc. Il est essentiel que toutes les parties clés soient associées dès le début du projet plutôt que d'être consultées une fois

la mise en œuvre commencée. Cela permet de créer une relation d'appropriation, de confiance et d'engagement dans le cadre d'un partenariat commun entre la communauté commerciale et le gouvernement, dans l'intérêt du pays. D'après l'expérience du programme SYDONIA, il s'agit là d'un élément clé pour garantir les résultats et la durabilité du projet.

Le choix des principales parties prenantes dépendra, bien entendu, de la portée et du déroulement du projet, comme indiqué au chapitre 2.7 ci-dessous. Il est d'usage d'inclure des représentants des parties prenantes dans le comité de pilotage du projet de guichet unique (voir chap. 2.4) afin de garantir leur engagement et leur soutien continus.

Une liste non exhaustive des parties prenantes potentielles du guichet unique est exposée ci-dessous.

Tableau 1 . Parties prenantes publiques et privées

Parties prenantes publiques	Parties prenantes privées
<ul style="list-style-type: none"> • Autorités douanières • Autorités fiscales • Autorités chargées de la délivrance des licences (réglementation non tarifaire) • Organismes nationaux de statistique • Organismes publics chargés du contrôle des transports • Organismes publics chargés du contrôle vétérinaire • Organismes publics chargés du contrôle phytosanitaire • Organismes publics chargés du contrôle sanitaire et des mesures de quarantaine • Organismes publics chargés du contrôle (de la supervision) du respect des réglementations techniques • Organismes publics chargés du contrôle des exportations, des rayonnements ionisants, des changes et d'autres formes de contrôle par l'État • Autorités portuaires gouvernementales • Organismes autorisés à délivrer des permis, y compris les chambres de commerce, les organismes de certification et les laboratoires d'essai (centres) qui travaillent dans le domaine de l'évaluation (confirmation) et du respect des réglementations techniques • Autres AGP 	<ul style="list-style-type: none"> • Exportateurs, importateurs, sociétés exportatrices, centrales d'achat et les associations qui les représentent • Transporteurs, transporteurs non exploitants de navires (NVOCC), agents maritimes, agent général de vente et de service (GSSA), transporteurs express, agents de manutention, dockers, et les associations qui les représentent • Entreprises de logistique, transitaires de fret, agents d'expédition et les associations qui les représentent • Courtiers en douane, transporteurs en douane, propriétaires de magasins de dépôt temporaire, propriétaires d'entrepôts douaniers, propriétaires d'entrepôts francs, propriétaires de boutiques hors taxes et les associations qui les représentent • Sociétés de certification, chambres de commerce et d'industrie • Banques, banques de second rang (succursales), établissements de crédit et de financement autres que les banques, compagnies d'assurance, organismes de brevets (conseils en brevets), opérateurs postaux et autres organismes • Opérateurs de portails de présentation unique

Source : CEE-ONU (2020a).

2.4 Leadership solide et gestion du projet

La mise en œuvre réussie des projets de guichet unique au niveau mondial met en évidence la nécessité d'une structure et d'une équipe de gestion solides. Ces structures de gestion comprennent généralement les éléments suivants :

- **Agence chef de file :** Comme pour tout autre projet, il est essentiel de disposer d'un leadership clair et solide. C'est particulièrement vrai des projets de mise en œuvre d'un guichet unique, qui requièrent l'engagement, la coopération et l'implication de toutes les parties prenantes, y compris, bien sûr, des multiples agences gouvernementales partenaires. La question de savoir quelle agence gouvernementale doit jouer le rôle de chef de file dans le projet de guichet unique se pose généralement à un stade précoce de la planification et peut être source de controverse. La Recommandation n° 33 de la CEE-ONU ne précise pas qui devrait assumer le rôle d'organisme chef de file. Toutefois, les lignes directrices qui accompagnent la Recommandation donnent à penser que les administrations douanières peuvent être un choix approprié en raison de leur rôle pivot dans le dédouanement des marchandises et le contrôle des frontières. En outre, les douanes ont généralement une plus grande expérience de l'automatisation des processus et des TIC que la plupart des AGP ;

Il est clair, cependant, que les douanes ne doivent pas nécessairement diriger l'ensemble du projet, et une autre option pourrait consister à désigner une agence gouvernementale différente pour assurer la responsabilité de la gestion et de la conduite opérationnelle du projet de guichet unique, tandis que les douanes se chargeraient de l'aspect technique ;

Quel que soit l'organisme désigné pour prendre la direction du projet, il est essentiel qu'il adopte une approche ouverte et consultative, en veillant à ce que les besoins de toutes les parties prenantes soient pleinement pris en compte. Il est préférable que l'agence chef de file soit officiellement désignée par le service administratif qui supervise le projet ;

- **Comité de pilotage du projet :** Dès le début, un comité de pilotage du projet doit être formé, comprenant des représentants de toutes les parties prenantes clés. Ce comité doit participer à la définition de la portée du projet, à la sélection des AGP à intégrer et à l'échelonnement de la mise en œuvre du projet. Le comité doit rendre compte aux autorités de haut niveau, mentionnées au chapitre 2.2, et se réunir au moins une fois par trimestre, voire plus souvent dans les premiers temps ;
- **Responsable du projet :** Un haut fonctionnaire doit être nommé à plein temps pour diriger et gérer le projet. Le rôle du responsable sera de mettre en œuvre le plan convenu, de tenir toutes les parties prenantes informées et d'en assurer la mobilisation continue, de résoudre les problèmes de mise en œuvre au fur et à mesure qu'ils se présentent et de faire régulièrement rapport au comité de pilotage ;
- **Équipe nationale chargée de la mise en œuvre :** Le rôle de l'équipe nationale de mise en œuvre est de gérer et d'exécuter le projet. L'équipe sera composée d'experts issus de toutes les agences, associations et groupes intervenant dans le projet. Il est important que les rôles et les responsabilités de tous les membres de l'équipe soient clairement définis dans le plan de mise en œuvre du projet et qu'ils disposent de suffisamment de temps pour s'acquitter de leurs responsabilités ;

- **Équipe technique** : L'équipe technique peut être composée de consultants et de conseillers techniques externes, d'experts locaux de l'agence chef de file et d'autres organismes associés, ou d'une combinaison des deux. Il est essentiel que l'équipe technique ait des compétences et une expérience approfondies dans des domaines tels que l'analyse des processus métiers, l'harmonisation des données, les normes internationales en matière de données, les meilleures pratiques en matière de facilitation des échanges et d'autres domaines pertinents ;
- **Équipe des utilisateurs finaux** : Au fur et à mesure que le projet se développe, il est bon de créer un groupe d'utilisateurs finaux dont le rôle est de tester les modules et les interfaces du projet lorsqu'ils sont disponibles. Cela permet d'obtenir un retour d'information à un stade précoce du développement et d'éviter les problèmes potentiels lors du déploiement final.

2.5 Relations avec le CNFE

Dans de nombreux pays, la mise en place du guichet unique est un élément central de la stratégie nationale de facilitation des échanges. Il est alors essentiel que le Comité national de la facilitation des échanges (CNFE) soit pleinement associé au projet de guichet unique dès le départ. Il est toutefois primordial de clarifier le rôle exact du comité de pilotage du guichet unique et du CNFE dans la mise en œuvre du projet, car toute ambiguïté concernant les responsabilités peut entraîner des retards importants et une augmentation des coûts de mise en œuvre. Dans de nombreux pays, le comité de pilotage du projet de guichet unique doit tenir le CNFE pleinement informé de l'avancement de la mise en œuvre du projet, et le CNFE doit à son tour tenir le comité de pilotage pleinement informé de tout autre projet qu'il envisage d'entreprendre ou qu'il a entrepris et qui pourrait avoir une incidence sur le projet de guichet unique lui-même. Certains pays établissent les comités de pilotage des guichets uniques en tant que sous-comités du CNFE. Quoi qu'il en soit, tous ces projets, comités et structures devraient travailler de concert dans l'intérêt national.

2.6 Communications

Des communications régulières avec les parties prenantes doivent faire partie intégrante du plan de mise en œuvre du projet. Ces communications peuvent prendre la forme de bulletins d'information, de notes d'information ponctuelles, d'articles de presse, de spots radio et télévisés, et de réunions périodiques avec toutes les parties prenantes pour les tenir informées de l'avancement et de l'évolution du projet. Il est recommandé d'adopter une stratégie de communication formelle et de désigner une personne chargée de la diriger.

2.7 Approche échelonnée

Il peut y avoir jusqu'à 40 AGP intervenant dans le traitement des marchandises qui franchissent les frontières internationales. Il est évident que l'automatisation et l'intégration de toutes les agences dans un guichet unique d'un seul coup seraient ingérables et dépasseraient les ressources de n'importe quel projet ou gouvernement. C'est pourquoi les projets de guichet unique se déroulent

généralement par étapes, en commençant par les agences les plus importantes du point de vue de la facilitation des échanges, dans le cadre d'un projet pilote, puis de façon graduelle à partir de là.

Par exemple, chaque étape d'un projet SYDONIA se déroule généralement en trois temps : le développement d'un prototype initial, le pilotage du prototype et le déploiement du prototype dans les services sélectionnés.

La sélection minutieuse des agences pour la phase initiale est particulièrement importante, car c'est là que le projet gagne en confiance et en expérience par rapport à l'ensemble du processus de mise en œuvre du guichet unique. Pour ce faire, il est recommandé de ne pas sélectionner plus de quatre ou cinq agences pour la phase initiale, d'autres agences pouvant être intégrées au fur et à mesure que le projet prend de l'ampleur et acquiert de l'expérience.

La réussite et les acquis de la première phase du projet doivent être clairement communiqués à toutes les parties prenantes, afin qu'elles comprennent le processus et les avantages potentiels qui en découlent, et qu'elles puissent anticiper la manière dont le projet pourrait se dérouler au sein de leur propre agence en temps voulu.

2.8 Gestion du changement

La mise en place d'un guichet unique est, par nature, un processus disruptif. Les méthodes existantes de gestion des prescriptions réglementaires sont souvent remplacées par des processus nouveaux et automatisés qui sont sensiblement différents et plus efficaces. Les procédures opérationnelles normalisées pour les agents des différents organismes à la frontière sont susceptibles de changer, de même que les descriptions de poste et les tâches spécifiques assignées. Cela peut représenter un véritable défi pour les agents et les opérateurs concernés, tant dans le secteur public que dans le secteur privé. S'il n'est pas correctement géré, ce changement peut générer beaucoup d'anxiété et une certaine résistance au projet. Par conséquent, un programme volontariste de gestion du changement, accompagné d'un soutien et d'une formation appropriés, est essentiel pour la mise en œuvre de tout projet de guichet unique.

Un programme de gestion du changement bien exécuté peut apporter de la clarté aux agents et les rassurer sur la sécurité de leur emploi, car une formation appropriée leur sera dispensée pour leur permettre de s'acquitter sereinement des tâches nouvellement définies. À plus long terme, il est probable que la satisfaction professionnelle des employés augmente grâce à l'amélioration de leurs compétences et de leur efficacité. La stratégie de gestion du changement doit être un élément central du plan de mise en œuvre dès le départ.

Le recueil sur le guichet unique de l'OMD, Volume 1, Partie 1, Section 5, constitue un excellent guide pour la mise en œuvre d'une stratégie de gestion du changement dans le contexte d'un guichet unique¹⁸.

18 https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/fr/pdf/topics/facilitation/activities-and-programmes/single-window/compendium/sw_compendium_fr_vol_1_all_parts_fr.pdf.

2.9 Formation

La formation est au cœur de tout projet de guichet unique et de la stratégie de gestion du changement qui s'y rattache. Un plan de formation détaillé doit être élaboré et doté de ressources suffisantes dès les premiers stades du projet. Ce plan de formation doit être efficacement communiqué à toutes les parties prenantes, en particulier pour les rassurer sur leur aptitude à assumer leurs nouvelles fonctions. La préparation de guides d'utilisation et de manuels pratiques est également particulièrement utile.

Pour les projets de guichet unique basés sur SYDONIA, la première activité de formation concerne les équipes nationales du projet (ENP), qui forment à leur tour toutes les parties prenantes concernées. Des experts de SYDONIA accompagnent et aident l'ENP tout au long de la mise en œuvre du projet et lui apportent le soutien spécialisé nécessaire.

Comme dans d'autres domaines, un responsable de la formation doit être nommé pour superviser le programme de formation.

2.10 Analyse et réingénierie des processus métiers

Les processus métiers dans les douanes et les agences gouvernementales partenaires ont tendance à évoluer au fil du temps. Au départ, les procédures sont généralement basées sur des documents papier et correspondent aux moyens disponibles au moment de leur mise en place (c'est-à-dire avant l'Internet, les services bancaires en ligne, les téléphones portables, etc.). Il est donc peu probable que l'automatisation des procédures existantes dans leur format actuel soit efficace. L'efficacité et l'efficience sont plutôt le fruit d'une évaluation et d'un examen approfondis des pratiques et des processus existants, suivis d'une réingénierie des processus métiers afin de tirer parti des technologies modernes, des normes internationales et des meilleures pratiques les plus récentes, ainsi que des principes de facilitation du commerce que sont la simplification, la normalisation et l'harmonisation des processus. Cet exercice est généralement mené en utilisant une méthode internationale normalisée d'analyse et de réingénierie des processus métiers. L'ONU donne des indications à ce sujet dans un guide pratique¹⁹. Diverses études de cas sont aussi disponibles sur le site Web de la CESAP²⁰. Les responsables de la mise en œuvre du guichet unique sont encouragés à renforcer leurs capacités dans ce domaine et à maximiser l'utilisation des techniques d'analyse et de réingénierie des processus métiers, car ce sont ces processus qui sont à l'origine de la plupart des avantages liés à la mise en œuvre du guichet unique.

2.11 Simplification et normalisation des données

L'échange électronique de données entre les différents organismes de réglementation intervenant dans le commerce international, et entre la communauté des affaires et les pouvoirs publics, doit

19 <https://www.unescap.org/resources/business-process-analysis-guide-simplify-trade-procedures>.

20 <https://unnex.unescap.org/content/business-process-analysis-simplify-trade-procedures-case-studies>.

être normalisé et harmonisé afin qu'il puisse être interprété correctement. Il s'agit d'un processus technique qui est expliqué dans la Recommandation n° 34 de la CEE-ONU²¹, laquelle fournit des conseils détaillés sur le processus et les techniques utilisés. Une description approfondie de l'approche technique du système SYDONIA concernant la mise en œuvre d'un guichet unique est exposée au chapitre 3.

2.12 Cadre juridique

L'échange d'informations et de documents entre les négociants et le gouvernement, et au sein des organismes publics responsables de la réglementation du commerce international, est généralement régi par le droit national et les conventions internationales. Par conséquent, toute modification des processus et procédures existants, qui intervient généralement dans le cadre de la mise en place d'un guichet unique, nécessite un examen juridique et une évaluation de l'impact de ces changements.

La Recommandation n° 35 de la CEE-ONU donne des indications sur la manière d'aborder les aspects juridiques de la mise en place d'un guichet unique²². Elle fournit des conseils détaillés sur la façon d'établir un cadre juridique en vue de la mise en place d'un guichet unique pour le commerce international. Elle comprend une liste des problèmes juridiques couramment rencontrés et s'appuie sur l'expérience acquise dans le cadre de diverses initiatives de mise en place de guichets uniques dans le monde entier.

Les responsables de la mise en œuvre du guichet unique sont encouragés à commencer l'examen juridique dès le début de la mise en place du guichet unique, car l'adoption des modifications législatives prescrites est souvent un processus chronophage.

2.13 Modèle opérationnel et financement durable

Comme tout service public, un guichet unique nécessite une stratégie financière durable à long terme pour couvrir les coûts opérationnels et les coûts de développement futurs. Le concept de financement durable est essentiel pour garantir le succès d'un guichet unique à long terme, étant donné que les coûts de fonctionnement et de maintenance du système ne peuvent être évités.

Dans certains pays, en particulier dans les économies les plus développées, le guichet unique est considéré comme un élément d'infrastructure nécessaire à un environnement commercial moderne et le service est entièrement financé par les finances publiques. Dans d'autres pays, le guichet unique fonctionne sur la base d'une redevance pour service rendu, en particulier si l'exploitation du guichet unique est confiée à une société privée.

21 https://unece.org/DAM/trade/Publications/ECE_TRADE_400_F.pdf.

22 https://unece.org/DAM/cefact/documents/Rec35_intersessional_FRE.pdf.

Divers modèles opérationnels de guichets uniques sont décrits dans les études de cas figurant dans les publications de la CEE-ONU²³ et de la CESAP²⁴ sur la mise en place d'un guichet unique. Y sont décrites les principales approches de perception des recettes correspondant aux services du guichet unique, à savoir :

- **Droits de transaction :** Il s'agit du mécanisme de perception des recettes le plus courant pour les guichets uniques autofinancés. Un droit de transaction est perçu pour chaque transmission de données, telle qu'une déclaration en douane ou la présentation d'un document de contrôle donné exigé par une AGP, ou pour chaque message envoyé, traité ou reçu par l'intermédiaire du guichet unique. Les frais sont facturés au client lors de l'utilisation du service (par exemple, lorsqu'un document est présenté au guichet unique), par le biais d'un mécanisme de paiement électronique. Les méthodes fondées sur les droits de transaction nécessitent généralement l'enregistrement préalable de tous les utilisateurs dans le système. Le montant des frais par transaction est généralement assez faible, équivalant le plus souvent à quelques dollars. Cependant, le nombre de transactions par an peut être assez important, de sorte que le total des recettes générées peut être significatif ;
- **Droit d'enregistrement :** Certains guichets uniques facturent des frais d'enregistrement et de mise en place uniques. Ces frais sont payés par l'utilisateur avant la première utilisation du système et peuvent inclure une assistance à l'installation et une formation de base ;
- **Cotisation annuelle :** Dans ce modèle, les utilisateurs paient une cotisation annuelle qui peut couvrir tout un éventail de services du guichet unique au cours de la période considérée.

Une combinaison des approches susmentionnées est également possible (c'est-à-dire que certains guichets uniques facturent un droit d'enregistrement, une cotisation annuelle et des frais de transaction).

Lorsque des frais sont facturés aux utilisateurs, il est important de tenir compte de l'effet dissuasif potentiel (c'est-à-dire que les utilisateurs potentiels du guichet unique pourraient hésiter à utiliser le service). C'est pourquoi certains guichets uniques proposent d'abord des services gratuits, puis introduisent progressivement des frais d'utilisation (il est à noter que dans certains pays, l'utilisation du guichet unique est obligatoire). Il est également important de veiller à ce que toutes les recettes provenant des frais d'utilisation des guichets uniques soient directement affectées au fonctionnement et au développement du guichet unique, plutôt qu'aux budgets de l'État en général (voir 2.14 ci-dessous). Il est également primordial de respecter les règles de l'OMC et de veiller à ce que les redevances perçues ne dépassent pas le coût du service (y compris les coûts de développement futurs). En d'autres termes, ils ne doivent pas générer de bénéfices excédentaires.

Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise méthode pour assurer un financement durable du fonctionnement et du développement du guichet unique. Chaque gouvernement doit choisir la meilleure façon de

23 https://unece.org/fileadmin/DAM/cefact/single_window/draft_160905.pdf.

24 <https://repository.unescap.org/bitstream/handle/20.500.12870/825/ESCAP-2018-PB-Single-window-trade-facilitation-regional-best-practices-future-development.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

soutenir la facilitation du commerce international tout en veillant à ce que les opérations de guichet unique soient correctement entretenues et développées à plus long terme.

Il est à noter que la plupart des guichets uniques axés sur les entreprises, tels que les systèmes communautaires portuaires, sont généralement financés directement par les utilisateurs, sur la base d'un abonnement ou de frais de transaction (ou d'une combinaison des deux).

2.14 Perception et distribution des redevances des agences

Un autre aspect important pour la durabilité financière d'un guichet unique est la collecte et le paiement des redevances perçues par les agences pour les services rendus. Avant la mise en place d'un guichet unique, de nombreuses agences percevaient directement auprès des utilisateurs les redevances pour services rendus. Lorsque ces agences rejoignent l'environnement du guichet unique, la perception de ces redevances peut être automatisée et se faire au point d'entrée du guichet unique.

Le mécanisme d'automatisation du guichet unique peut grandement faciliter la collecte de ces paiements par voie électronique et peut assurer l'imputation et le remboursement de ces frais à l'agence concernée. Toutefois, ces processus de paiement doivent être gérés de manière transparente par l'opérateur du guichet unique afin de s'assurer que les redevances de chaque agence sont intégralement enregistrées et directement versées à l'agence concernée, et qu'il existe une comptabilité et des rapports clairs sur la manière dont cela est géré.

Lors de la mise en place des structures et des procédures de fonctionnement du guichet unique, il convient donc d'établir un accord procédural, financier et juridique clair afin de garantir ces paiements. Dans le cas contraire, les agences concernées pourraient hésiter à participer au guichet unique. Cette question doit être abordée dès le départ et faire l'objet d'une discussion et d'une communication ouvertes avec toutes les parties prenantes dès les premiers stades du projet, afin de dissiper les craintes éventuelles et de s'assurer que les recettes des agences concernées seront protégées et sécurisées.

2.15 Examen continu

Les guichets uniques évoluent généralement sur plusieurs années, avec l'ajout régulier de nouvelles fonctionnalités et agences au fil du temps. Il est essentiel d'évaluer en permanence les succès et les difficultés rencontrés par le guichet unique. Ces analyses doivent être communiquées à toutes les parties prenantes et constituer la base de la planification des étapes suivantes ou des améliorations à apporter au projet. La connaissance des expériences menées dans d'autres pays est également un outil très précieux pour réfléchir à la meilleure façon de faire évoluer le guichet unique. La participation aux conférences internationales sur le guichet unique organisées par l'ONU, l'OMD, l'OMC, etc. peut être extrêmement utile à cet égard. Les pays qui mettent en œuvre des projets de guichet unique sont encouragés à partager leurs expériences dans le cadre de ces manifestations.

Encadré 2 . Ce qu'il ne faut pas faire lors de la mise en place d'un guichet unique électronique

Bien que les sections ci-dessus contiennent de nombreuses références aux choses à ne pas faire ou aux questions à traiter avec une diligence particulière lors de la mise en place d'un guichet unique, les points clés suivants méritent d'être soulignés :

- Évitez d'en faire trop durant la phase initiale du projet – vous risqueriez de vous enliser dans des difficultés techniques et procédurales et de perdre ainsi le soutien ou la motivation des autorités. Commencez plutôt par de petites choses et tenez vos promesses (« promettre moins et en faire plus » est une règle utile qu'il faut toujours garder à l'esprit) ;
- Ne poursuivez pas le projet tant que vous n'avez pas obtenu le soutien politique nécessaire. Sinon, vous risquez de vous retrouver bloqué face à des comportements persistants de résistance passive ou directe au projet ;
- N'automatisez pas les processus papier existants. Ceux-ci sont probablement fondés sur des processus inefficaces et l'automatisation n'apportera pas grand-chose. Il convient plutôt d'entreprendre une analyse complète des processus métiers dès le départ et d'élaborer le nouveau système et les nouvelles procédures sur cette base ;
- N'attendez pas que le système soit déployé pour consulter (toutes) les parties prenantes. Vous risqueriez de passer à côté de conseils précieux et de devoir reprendre la conception, ce qui vous coûterait du temps et de l'argent supplémentaires ;
- N'oubliez surtout pas la communauté des affaires ! Les négociants sont les utilisateurs finaux du guichet unique dont le but ultime est de faciliter les échanges commerciaux. Faites-les participer dès le départ à tous les aspects de la planification et de la conception ;
- Ne présumez pas que tout le monde a connaissance du projet, de ses buts et de ses objectifs. Une communication claire, précise et fréquente (bulletins d'information, communiqués de presse, etc.) est essentielle, faute de quoi l'opinion des gens sur le projet sera probablement fondée sur des informations erronées et des rumeurs, ce qui peut avoir un impact très négatif ;
- Ne présumez pas que tout le monde sera aussi enthousiaste que l'équipe du projet. Les gens ont généralement peur du changement et de l'incertitude. Mobilisez les parties prenantes à chaque étape du projet et associez-les, dans toute la mesure possible, à la création et à la maîtrise du projet ;
- Ne présumez pas que le cadre juridique peut être rapidement aligné sur le nouvel environnement du guichet unique. Les changements juridiques peuvent prendre beaucoup de temps et doivent être initiés dès les premières étapes du projet.

Ne surestimez pas le niveau de compétence technique et la capacité des infrastructures techniques des agences gouvernementales partenaires qui seront associées au projet. La conception et la mise en œuvre progressive du guichet unique dépendront en grande partie de la rapidité avec laquelle le projet pourra adapter ces capacités aux besoins. Dans certains cas, cela vaudra aussi pour la communauté des affaires.

3. L'APPROCHE DU PROGRAMME SYDONIA POUR SOUTENIR LA MISE EN PLACE D'UN GUICHET UNIQUE

Le programme SYDONIA aide depuis plus de quarante ans les administrations du monde entier à mettre en place des systèmes de gestion douanière qui favorisent le commerce international en automatisant le traitement des déclarations ; la gestion des risques ; la programmation des inspections ; le calcul automatisé des taxes et des redevances ; les paiements électroniques ; et l'établissement des rapports statistiques. Le logiciel SYDONIA est installé dans plus de 100 pays²⁵ et a évolué au fil du temps pour utiliser les dernières technologies de l'information. Le système SYDONIA, qui constitue le plus grand programme de coopération technique de la CNUCED, assure un transfert de technologie de bout en bout, qui comprend l'adaptation technologique et le renforcement des capacités.

Le système SYDONIA utilise les codes et normes internationaux élaborés par l'Organisation internationale de normalisation (ISO), l'Organisation mondiale des douanes (OMD), l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et l'Organisation des Nations Unies. Le logiciel est développé par le programme SYDONIA et est fourni gratuitement aux pays intéressés dans le cadre des projets d'assistance technique et de formation de la CNUCED.

Pour répondre aux demandes des membres, SYDONIA a étendu le soutien qu'il fournit au-delà de l'automatisation des procédures de dédouanement pour mettre en place des guichets uniques électroniques et d'autres systèmes autonomes qui rassemblent les principaux acteurs du commerce des secteurs public et privé dans un cadre technologique commun pour faciliter le dédouanement transfrontières des marchandises. À ce jour, SYDONIA a aidé 11 pays à mettre en œuvre le concept de guichet unique, et plusieurs autres pays considèrent le programme comme un partenaire dans ce domaine. Ces systèmes intègrent les processus des douanes et des autres organismes gouvernementaux, permettant aux négociants de présenter électroniquement les documents d'importation et d'exportation par le biais d'une interface unique.

L'approche technique utilisée par le programme SYDONIA dans la mise en œuvre des systèmes de guichet unique est décrite dans la section 3.1. Cette section est suivie d'un aperçu de l'approche de gestion des projets adoptée par le programme. Un résumé des 11 projets actuels de mise en œuvre de guichets uniques dans le cadre du programme SYDONIA est présenté au chapitre 4, avec des études de cas pour trois d'entre eux dans les annexes I à III.

Nous espérons que cet aperçu détaillé de l'approche retenue par SYDONIA pour aider les pays à mettre en œuvre le concept de guichet unique fournira les orientations nécessaires aux pays qui souhaitent tirer parti de leurs plateformes SYDONIA existantes dans le cadre d'un guichet unique. Il est à noter que l'approche du programme concernant la mise en œuvre d'un guichet unique peut

25 <https://asycuda.org/fr/user-countries-fr/>.

fonctionner avec n'importe quel système douanier automatisé basé sur des normes, et le système SYDONIA examinera les demandes d'assistance pour la mise en œuvre d'un guichet unique émanant de n'importe quel pays.

3.1 Approche technique du programme SYDONIA

Le présent chapitre décrit l'approche technique du programme SYDONIA pour la mise en œuvre du concept de guichet unique électronique. Il explique la méthode du point d'entrée unique de SYDONIA et la manière dont les données sont échangées entre les AGP et les douanes dans le cadre du système de guichet unique. Il montre comment l'échange de données est utilisé pour faciliter le dédouanement sur la base de l'approbation des documents de contrôle clés et des documents justificatifs émanant des AGP et donne également un aperçu des normes techniques et des outils utilisés.

Lorsque le système SYDONIA est appelé à contribuer à la mise en œuvre d'un guichet unique, il réalise une étude de faisabilité afin d'évaluer, en collaboration avec la partie requérante, les besoins spécifiques du pays avant d'élaborer une proposition de projet. Cette proposition reflète et mobilise l'ensemble des systèmes/outils pertinents et spécifiques qui répondent aux besoins de la communauté commerciale du pays, ainsi que les services qui permettront à cet ensemble de fonctionner sans heurts dans le temps.

Cette approche aboutit à une proposition soigneusement élaborée, développée et finalisée conjointement avec le pays requérant, et construite autour de ses besoins spécifiques, des normes internationales en vigueur et des meilleures pratiques commerciales.

3.1.1 Ensemble de données communes de l'OMD et syntaxe convenue

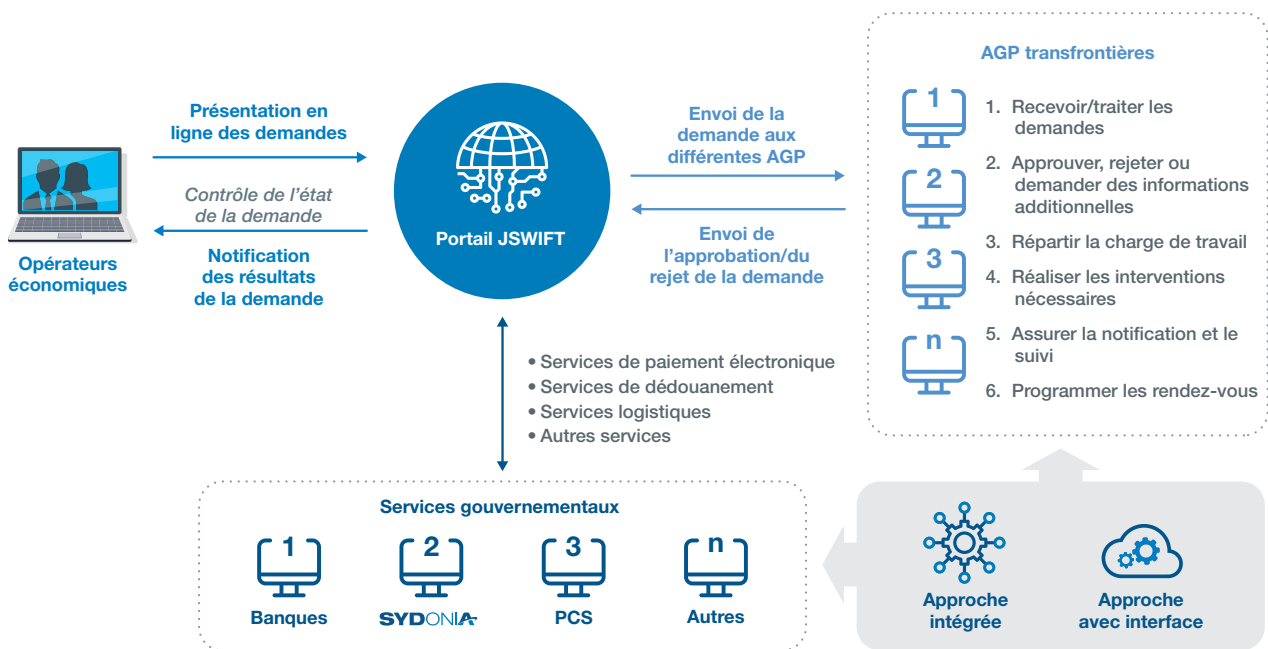
Dans le cadre de l'approche du programme SYDONIA axée sur la demande en matière de guichets uniques, chaque installation est adaptée aux besoins et prescriptions spécifiques du pays requérant, et ce, grâce à la nature granulaire de l'offre du programme avec son système phare d'automatisation douanière (SYDONIAWorld), et les différents modules spécifiques d'automatisation de SYDONIA, qui partagent tous deux éléments critiques – un ensemble commun de données et une syntaxe convenue. Plus précisément, tous les outils développés par SYDONIA reposent sur un ensemble de données communes, qui est le modèle de données de l'OMD, et sur un ensemble convenu de règles représentées par les meilleures pratiques commerciales et les normes internationales qui sont établies par d'autres organisations liées au commerce, telles que l'ISO, la CEE-ONU, le CEFACT-ONU, l'OMC et son AFE.

Le modèle de données de l'OMD et d'autres modèles de données conformes, par exemple le modèle de données de la Digital Container Shipping Association (DCSA), sont intégrés à tous les logiciels développés par le programme SYDONIA. L'acceptation de cette approche basée sur les normes est une condition préalable à l'assistance de SYDONIA. Cela rend le processus de mise en correspondance et de transformation des données simple, même s'il peut prendre du temps. Outre le modèle de données de l'OMD, d'autres normes techniques susceptibles d'être utilisées sont discutées et convenues au cas par cas, mais elles sont toujours conformes aux normes industrielles établies. Actuellement, il peut s'agir de services Web, de protocole de transfert de fichiers sécurisés (SFTP), de base de données commune, etc.

3.1.2 Point d'entrée unique

L'approche du point d'entrée unique de SYDONIA est intégrée au niveau technologique pour faciliter l'intégration des systèmes et les échanges intersystèmes, et connectée au niveau de l'entreprise pour fournir à chaque AGP son propre environnement de travail automatisé. La nature intégrée de la plateforme technologique qui sous-tend tous les systèmes développés par le programme facilite l'approche « présenté une fois, réutilisé selon les besoins ». Cette approche est fondamentale pour le concept de guichet unique. Le système d'authentification unique de SYDONIA, le portail de transaction unique et la base de données du guichet unique sont des exemples qui peuvent être déployés pour réduire au minimum la redondance des données et des transactions.

Figure 3. L'approche du portail de transaction unique fondé sur le guichet unique jamaïcain (JSWIFT)



Le portail JSWIFT offre aux opérateurs un point d'accès unique où ils peuvent demander facilement les licences, permis, certificats et autres documents (LPCO) nécessaires à l'importation et à l'exportation de marchandises en Jamaïque. Ce point d'entrée unique reste constant, quelle que soit l'agence ou les agences intervenant dans le processus. Un formulaire de demande unique a été introduit pour demander et traiter ces documents. Ce formulaire de demande, connu sous le nom de LPCO, comporte un ensemble de données normalisées permettant la collecte d'informations essentielles par le biais de tous les services numériques. Le formulaire LPCO de JSWIFT offre suffisamment de souplesse pour inclure des segments de données spéciaux nécessaires à certains services et/ou marchandises. Voir l'annexe pour plus de détails.

3.1.3 Échange et traitement des données entre les douanes et les AGP

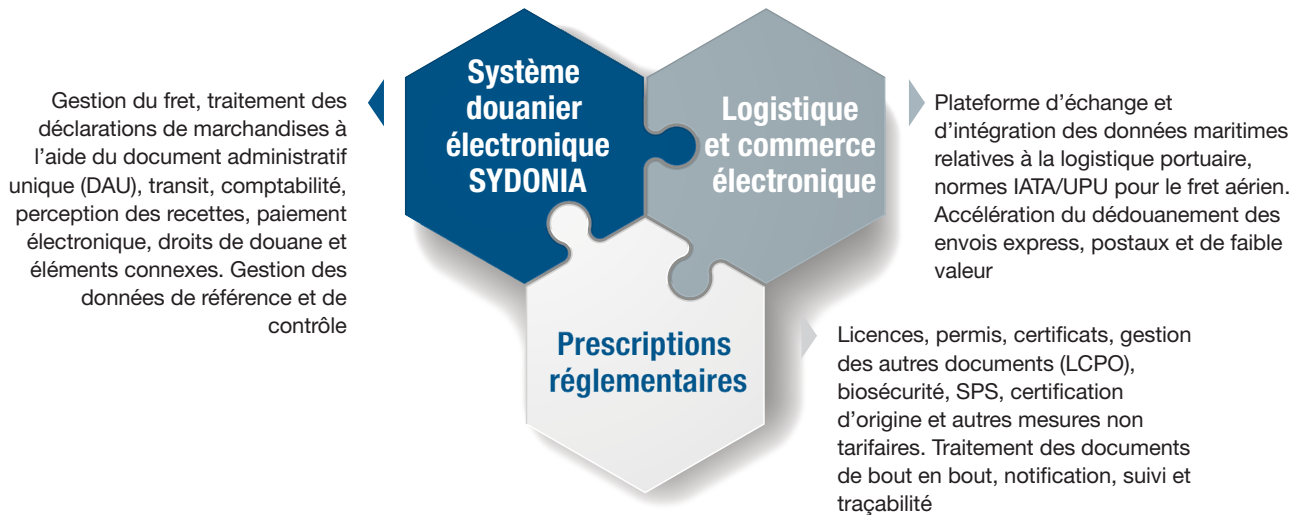
La plateforme technologique commune qui sous-tend tous les modules et systèmes développés et maintenus dans le cadre de SYDONIA permet une communication sécurisée entre les différents modules et systèmes. L'échange de données avec des systèmes tiers est mis en œuvre en consultation avec le gouvernement et les fournisseurs des systèmes tiers concernés. La communication entre les AGP dans un guichet unique se fait selon les prescriptions nationales et en tenant compte du mécanisme d'échange le plus approprié pour le pays, sur la base des réseaux existants ainsi que de la capacité et de l'expérience locales en matière de technologies de l'information.

Le traitement, l'approbation et les notifications concernant les licences, permis, certificats et autres documents se font soit par le biais de fonctions dédiées intégrées dans les systèmes SYDONIA, soit au moyen de modules spécifiques élaborés à la demande des États membres et en partenariat avec les organisations compétentes en la matière. Par exemple, le module eCITES a été développé en coopération avec le Secrétariat de la CITES. La validation et le traitement des données sont effectués par rapport à des tables de référence conformes aux normes internationales, telles que le modèle de données de l'OMD et le code douanier SH, et selon un ensemble de paramètres configurables en fonction des prescriptions régionales et nationales en vigueur.

3.1.4 Interface entre les agences gouvernementales partenaires et le guichet unique national

L'un des principaux objectifs du guichet unique est de simplifier, de normaliser et d'harmoniser l'échange de données commerciales entre les entreprises et le gouvernement. Un autre objectif est de faciliter l'échange de données et l'interopérabilité entre les agences gouvernementales dans le traitement et la délivrance des licences, permis, certificats et déclarations douanières liés au commerce.

Figure 4. Échange de données et interopérabilité entre les agences gouvernementales



Lors de la mise en œuvre d'un système de guichet unique automatisé, le raccordement au système des agences gouvernementales partenaires (AGP) et des organismes intervenant dans la logistique ou le commerce électronique se fait toujours de manière progressive et par étapes, en fonction des besoins et des priorités établis par le pays qui met en œuvre le projet. Généralement, un petit nombre d'AGP (3 à 5) essentielles aux performances économiques et commerciales nationales sont sélectionnées pour la première phase du projet, cette liste d'AGP connectées s'élargissant au fil du temps. L'exemple du Vanuatu est illustré ci-dessous, où les agences déjà connectées sont surlignées en bleu, et les agences en attente d'intégration surlignées en gris.

Figure 5. Douanes et AGP du Vanuatu



L'approche du programme SYDONIA pour connecter les systèmes informatiques des AGP sélectionnées au guichet unique est principalement déterminée par le niveau de sophistication et de développement de ces agences en matière de technologies de l'information et de la communication. Le programme SYDONIA a adopté les trois grandes approches ci-après pour connecter les AGP et les agences de logistique ou de commerce électronique :

- **En partant de zéro :** Si l'AGP sélectionnée ne dispose pas déjà d'un système informatique pour échanger et traiter les documents réglementaires dont elle a la charge, SYDONIA peut élaborer un système adapté à l'agence, basé sur des normes de données internationales, afin de faciliter l'échange de données avec les douanes et les autres AGP. Pour ce faire, il est nécessaire de procéder à une analyse complète des processus métiers existants sur support papier et à une réingénierie de ces processus afin de tirer parti des avantages de l'automatisation. Cette approche a été utilisée pour de nombreuses AGP raccordées au guichet unique rwandais ;
- **En se connectant au réseau existant :** Si l'AGP sélectionnée dispose déjà d'un système automatisé suffisamment fonctionnel pour échanger et traiter les documents réglementaires dont elle a la charge, le programme établira une interface entre ce système et la mise en œuvre

du système de guichet unique automatisé. La facilité avec laquelle cela peut être fait dépend des définitions des données et de la syntaxe utilisées dans le système existant ;

- **En fournissant à l'AGP un portail d'accès aux services Web :** Dans les cas où l'AGP sélectionnée ne dispose pas d'un système automatisé préexistant et où il n'y a pas de ressources suffisantes pour en créer un, le système SYDONIA peut développer un portail d'accès aux services Web permettant à l'agence concernée d'échanger des données avec le guichet unique, en ligne, à l'aide d'un ordinateur personnel.

Des exemples de toutes ces approches sont exposés dans les trois études de cas figurant en annexe, qui montrent que le programme utilise la même approche fondée sur des normes, en recourant à un ensemble de données et à une syntaxe communs.

3.1.5 Sécurité

La sécurité est évidemment un facteur critique dans tous les projets SYDONIA. Une attention particulière est donc accordée à la sécurité physique, comme les salles des serveurs et les centres de données à accès limité et surveillé, ainsi qu'aux capacités de récupération à distance en cas de problème. Différentes options sont également examinées pour la sécurité virtuelle, telles que l'utilisation de pare-feux ; les systèmes d'exploitation intégrés et la sécurité des bases de données ; les mécanismes de cryptage ; l'utilisation de clés privées et publiques ; les mots de passe à usage unique ; les connexions par nom d'utilisateur et mot de passe ; les signatures numériques ; et l'authentification à plusieurs facteurs, entre autres. Le déploiement de ces mesures dépend souvent des cadres de sécurité en vigueur dans chaque pays.

3.1.6 Rapports statistiques

La collecte, l'analyse et la communication des statistiques dans le cadre du guichet unique se font à l'aide de plusieurs modèles de rapports normalisés, bien que la plupart des pays disposent de cadres de notification spécifiques, parfois juridiquement contraignants. Le cas échéant, ces cadres sont intégrés dans l'assistance technique fournie par le programme et peuvent nécessiter un aménagement spécifique.

3.1.7 Modules SYDONIA disponibles pour la mise en œuvre du concept de guichet unique

Compte tenu de son approche axée sur la demande, le programme SYDONIA n'a pas d'approche universelle pour la mise en œuvre du concept de guichet unique automatisé. Il a plutôt développé un ensemble de méthodes, de principes et de systèmes TIC présentés dans ce document qui sont assemblés de manière à répondre aux besoins et prescriptions spécifiques des États membres pour leurs projets nationaux respectifs de mise en place du guichet unique. Les études de cas en annexe illustrent comment cette approche sur mesure est mise en œuvre dans la pratique. Une

brève description des principaux modules du guichet unique informatisé actuellement disponibles est fournie ci-dessous et le lecteur est renvoyé au site Web de SYDONIA²⁶ pour plus de détails. Il convient de noter que cet ensemble de modules est en constante évolution et expansion sur la base de l'expérience acquise par le programme dans le cadre de ses divers projets de mise en œuvre du concept de guichet unique automatisé.

- **ASYS**PS – Système automatisé d'application et de traitement des certificats phytosanitaires et zoosanitaires, comprenant l'imputation électronique des quantités et valeurs autorisées par les certificats au regard des déclarations d'importation et/ou d'exportation correspondantes. Utilisé par les AGP délivrant les certificats, les douanes, etc ;
- **eCITES**²⁷ – Ce système a été développé conjointement avec le Secrétariat de la CITES (PNUE), à la demande de ce dernier. Il met à la disposition des autorités un système de délivrance de permis CITES entièrement intégré permettant aux parties signataires de remplir leurs obligations dans le cadre de la Convention CITES. Il est utilisé par le secrétariat de la CITES, les douanes, les autorités administratives et scientifiques des parties à la Convention CITES, etc ;
- **ASYREC**²⁸ – Un système conçu pour la coordination automatisée de la réponse humanitaire aux catastrophes et la facilitation des transports des secours. Il favorise une collaboration et une coordination étroites entre les bureaux nationaux de gestion des catastrophes (NDMO) et les autres acteurs et systèmes intervenant en cas d'urgence. Il est utilisé par les douanes, le ministère de la santé, les NDMO, les organisations non gouvernementales, le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires, la police, les autorités aéroportuaires, les autorités portuaires, etc ;
- **ASYPX** – Le système de traitement des passagers en amont a été conçu pour aider les administrations douanières à s'acquitter des fonctions d'immigration qui leur sont souvent dévolues dans les ports et les aéroports. Il est utilisé par l'immigration, les douanes, etc ;
- **ASYPM** – Un système de mesure des performances développé conjointement avec l'OMD qui permet d'élaborer et de mesurer des indicateurs de performance spécifiques à chaque pays, en plus des 29 indicateurs de performance standard de l'OMD. Il est utilisé par les douanes, les autorités chargées de la délivrance des certificats, etc ;
- **MOSES** – Ce système facilite la gestion de la chaîne de valeur des minéraux, depuis leur extraction jusqu'à l'exportation du produit final. Il est utilisé par le ministère de l'agriculture, le ministère de l'industrie, les douanes, etc ;
- **ASYHUB**²⁹ – Cette plateforme était initialement conçue pour le traitement préalable à l'arrivée et au départ des expéditions maritimes et devrait devenir le système universel d'échange et de traitement des informations entre les systèmes développés par SYDONIA et les autres

26 <https://asycuda.org/fr/user-countries-fr/>.

27 <https://www.ecites.org/>.

28 <https://www.asyrec.asycuda.org/>.

29 <https://www.asyhub.org/>.

systèmes tiers. Il est utilisé par les douanes, les autorités portuaires, les compagnies maritimes, les transitaires, etc ;

- **ASYP**CD – Il s'agit là d'une version antérieure d'ASYHUB Postal qui a été développée en tant que validation du concept en partenariat avec l'UPU (couvrant les déclarations CN22 et CN23). Le système est actuellement en place dans trois pays. Il est utilisé par les douanes, les services postaux nationaux, l'UPU, etc.

3.2 Approche de la gestion des projets SYDONIA

Tous les projets de systèmes automatisés de guichet unique sont mis en œuvre à l'aide d'un plan de projet détaillé, après des consultations approfondies et en accord avec le pays concerné. La mise en pratique de ce plan nécessite une planification, une gestion, une formation et des consultations approfondies avec toutes les principales parties prenantes. Elle requiert également un soutien politique fort de la part des plus hautes instances du gouvernement. S'appuyant sur plus de quarante ans d'expérience dans le domaine de l'automatisation des douanes et des AGP, le programme SYDONIA a dégagé les étapes clés suivantes pour la mise en œuvre des projets de systèmes automatisés de guichet unique, qui sont largement suivies.

Figure 6. Mise en œuvre d'un système automatisé de guichet unique – Étapes clés



4. MISE EN PLACE DE GUICHETS UNIQUES BASÉS SUR SYDONIA

Conscient du potentiel que représentent les systèmes douaniers automatisés basés sur des normes en tant qu'élément fondamental des guichets uniques électroniques, le programme SYDONIA de la CNUCED a aidé 11 pays à mettre en place leurs systèmes de guichets uniques à partir de la technologie SYDONIA. Il s'agit de la Barbade, du Burundi, des Comores, de la Jamaïque, du Kazakhstan, de l'Ouganda, du Rwanda, du Timor-Leste, du Turkménistan, du Vanuatu et du Zimbabwe.

Chacun de ces projets de mise en œuvre du système automatisé de guichet unique est adapté aux besoins du pays concerné dans le cadre d'un projet spécifique de la CNUCED élaboré en collaboration avec le pays, souvent avec le soutien de donateurs. Le programme SYDONIA adopte dans le cadre de son soutien au guichet unique une approche de développement des capacités qui assure l'appropriation par le pays et la viabilité du projet après sa mise en œuvre. En outre, tout projet de mise en place d'un système automatisé de guichet unique repose sur un ensemble de principes fondamentaux, de normes internationales et de bonnes pratiques.

Il est reconnu que les gouvernements disposent de multiples systèmes douaniers automatisés et approches de la mise en œuvre d'un guichet unique. Cependant, le système SYDONIA a fait œuvre de pionnier dans la simplification des procédures douanières et commerciales dans de nombreux pays en développement et a contribué de manière significative à la facilitation des échanges internationaux. En outre, SYDONIA et la CNUCED sont fondamentalement axés sur la facilitation des échanges, et l'objectif principal est d'aider les pays à développer le commerce, à promouvoir la croissance économique et à parvenir à un développement durable. C'est la valeur ajoutée unique du programme SYDONIA de la CNUCED, en particulier en ce qui concerne la mise en œuvre du guichet unique.

Il convient également de noter que les pays qui souhaitent utiliser les systèmes SYDONIA comme base de leur guichet unique peuvent le faire en se fondant sur leur propre approche et leurs propres ressources – ils n'ont pas nécessairement besoin de l'appui de la CNUCED ou du programme SYDONIA dans ce processus. Toutefois, le programme a acquis une vaste expérience dans ce domaine (comme le montrent les études de cas présentées dans ce document) et est prêt à partager cette expérience et à apporter son soutien à tous les pays qui cherchent à mettre en place une stratégie de guichet unique basée sur leurs systèmes SYDONIA existants.

L'expérience des 11 pays susmentionnés qui mettent déjà en œuvre des systèmes automatisés de guichet unique soutenus par SYDONIA a été extrêmement positive, avec une simplification significative des procédures réglementaires, une réduction des délais de dédouanement et d'importantes économies de coûts pour le gouvernement et les entreprises. L'expérience de ces pays est résumée ci-dessous et des descriptions détaillées de trois projets de mise en œuvre de guichets uniques soutenus par SYDONIA (Jamaïque, Rwanda et Timor-Leste) sont fournies aux annexes I à III.

4.1 Jamaïque

Le guichet unique jamaïcain pour le commerce international (JSWIFT) est un système électronique construit autour de SYDONIAWorld qui permet aux négociants de présenter des informations à un point d'entrée unique pour se conformer à toutes les prescriptions réglementaires en matière d'importation et d'exportation. Les travaux de développement ont commencé en 2017 et 10 agences gouvernementales partenaires sont actuellement connectées à JSWIFT, y compris le Conseil du commerce extérieur (TBL) qui est responsable de la délivrance des licences et permis d'importation et d'exportation. À l'avenir, JSWIFT devrait connecter au moins 20 AGP, ce qui permettra de réduire les délais de dédouanement et de diminuer les coûts associés de 20 %.

Développé par le programme SYDONIA, le portail JSWIFT offre aux commerçants un point d'accès unique où ils peuvent demander facilement les licences, permis, certificats et autres documents (LPCO) prescrits pour l'importation et l'exportation de marchandises en Jamaïque. Ce point d'entrée unique reste cohérent, quelle que soit l'agence ou les agences intervenant dans le processus. Un formulaire de demande unique a été introduit pour demander et traiter ces documents. Ce formulaire comporte un ensemble de données normalisées permettant la collecte d'informations essentielles à l'échelle de tous les services numériques.

La mise en œuvre de JSWIFT a apporté de nettes améliorations :

- Rationalisation et normalisation des procédures opérationnelles, ce qui a permis d'accroître la transparence et la responsabilité tout en favorisant le respect des règles ;
- Élimination des informations en double et réduction au minimum des redondances et des chevauchements ;
- Prestation de services prévisible et cohérente réduisant considérablement les délais de traitement des demandes à vingt-huit heures en moyenne et les délais de dédouanement à trente-deux heures en moyenne, avec des économies considérables sur les coûts connexes.

Le développement et la mise en œuvre de JSWIFT ont été réalisés par SYDONIA et sont entièrement financés par le Gouvernement de la Jamaïque. Une description plus complète de JSWIFT est disponible en annexe I.

4.2 Rwanda

Le Gouvernement du Rwanda s'est lancé dans la mise en œuvre du guichet unique électronique du Rwanda (ReSW) en 2012. Le projet a été financé par TradeMark East Africa (TMEA) et le programme SYDONIA s'est chargé du développement. C'était là une réforme essentielle pour faciliter, simplifier et rationaliser les procédures de dédouanement des marchandises (importation, exportation et transit). L'objectif était d'assurer une coordination efficace des différents acteurs clés intervenant dans le commerce international à tous les niveaux, grâce au partage d'informations en temps réel.

Le guichet ReSW est basé sur le système SYDONIAWorld. Une approche progressive de la mise en œuvre a été adoptée, en commençant par quatre organismes de réglementation clés : l'Office rwandais des recettes (ORR), le Conseil rwandais pour le développement (RDB), l'Office des normes du Rwanda (RSB) et le Ministère de la santé (MOH). L'un des principaux défis était que les opérations de la plupart des agences sélectionnées étaient entièrement basées sur le papier. Par conséquent, une approche hybride a été adoptée : les agences utilisant un système informatique existant ont été connectées au guichet ReSW, et celles qui n'étaient pas encore numérisées ont obtenu un accès direct à ReSW par le biais d'une approche intégrée.

Un portail de transaction unique a été conçu en dehors du système SYDONIAWorld. Ce portail permet à toutes les parties de se connecter et de présenter leurs documents dans le cadre du guichet unique, l'information étant diffusée à tous les utilisateurs concernés pour être traitée.

Une évaluation indépendante du système ReSW commanditée par TradeMark East Africa en 2015 a identifié les avantages suivants :

- Réduction du temps moyen nécessaire à la mainlevée de 264 heures (11 jours) en 2012 à 34 heures (1,5 jour) ;
- Réduction du délai de dédouanement à l'exportation de 67 heures (3 jours) à 34 heures (1,5 jour)
- Réduction du taux d'inspection des cargaisons en douane de 42 % à 15 % ;
- Augmentation du nombre de déclarations faisant l'objet d'une mainlevée immédiate de 40 % à 60 % ;
- Amélioration significative de la note du Rwanda par rapport à l'« indice de facilité de faire des affaires » de la Banque mondiale ;
- En 2015, le système ReSW a permis à l'économie rwandaise d'économiser entre 15 et 20 millions de dollars ;
- Le guichet ReSW a contribué à l'augmentation de la collecte des recettes douanières ;
- Avant le guichet unique, les frais de demande et de commission facturés par les agents de dédouanement étaient de 55 dollars par demande pour remplir manuellement les formulaires et suivre le processus d'approbation des ministères. Avec le guichet unique, ces services coûteux ne sont plus nécessaires.

Une analyse plus complète du système ReSW est présentée à l'annexe II.

4.3 Timor-Leste

La mise en œuvre du projet de guichet unique du Timor-Leste (TileSW) a débuté en 2020. Le projet vise à aider le Gouvernement du Timor-Leste à améliorer :

- L'efficacité et l'efficience du processus de dédouanement ;

- La coordination entre les parties prenantes intervenant dans la réglementation et le dédouanement du fret ;
- La perception des droits et taxes ;
- La protection contre la fraude ;
- Le soutien apporté à la communauté des affaires sous forme d'une réduction des délais de dédouanement et des frais de transaction.

Une approche par étapes de la mise en œuvre du projet TileSW a été adoptée. Dans les six mois qui ont suivi le lancement du projet, deux AGP ont rejoint le système de guichet unique, à savoir la Direction nationale du changement climatique du Secrétariat d'État à l'environnement pour la gestion et le suivi des substances appauvrissant la couche d'ozone (SAO), et le nouveau port de Tibar. Trois autres AGP, à savoir l'Autoridade Nacional do Petróleo e Minerais (ANPM), la Polícia Nacional de Timor-Leste (PNTL) et la Banco Central de Timor-Leste (BCTL), rejoindront également le système de guichet unique.

Le maître d'ouvrage pour TileSW est le Ministère des finances (MoF), et l'administration des douanes (CA) est chargée de la mise en œuvre. Le Ministère des finances est responsable de la promotion du projet.

Le système intègre désormais des fonctionnalités telles que la facilitation des exonérations de taxes à l'importation pour les investisseurs ; le contrôle et la gestion des substances appauvrissant la couche d'ozone ; la facilitation du dédouanement des médicaments et des équipements médicaux ; la présentation et le traitement des demandes de permis d'importation et d'exportation pour les animaux, les végétaux et les produits dérivés ; l'échange de données entre les systèmes des autorités portuaires et les systèmes douaniers ; l'inspection conjointe entre trois agences gouvernementales ; la soumission des demandes et l'approbation des certificats d'origine ; l'enregistrement des exportateurs et la déclaration en douane des passagers ; et l'échange de données entre l'administration fiscale et les douanes.

Les normes en matière de données et les approches d'intégration internationales sont largement utilisées. Un point d'entrée unique n'a pas encore été établi dans le cadre de TileSW. Les opérateurs et les douanes se connectent toujours à SYDONIAWorld pour traiter les demandes de dédouanement. Les opérateurs et les AGP (qui utilisent les nouvelles technologies) se connectent à TileSW pour les tâches liées aux AGP. Toutefois, la mise en place d'un point d'entrée unique est envisagée à l'avenir.

Jusqu'ici, le projet TileSW a permis :

- Une réduction de 90 % des déplacements physiques des investisseurs entre les douanes et TradeInvest ;
- Une réduction d'environ 80 % de l'usage du papier ;
- Une réduction des délais et des coûts, en diminuant les frais de surestarie et en facilitant le dédouanement dès l'arrivée des marchandises au Timor-Leste ;

- Une économie de temps. Le traitement des demandes de permis d'importation et d'exportation d'animaux, de végétaux et des produits qui en sont dérivés est passé de 1 à 2 semaines à 1 ou 2 jours.

Une analyse plus complète du guichet unique du Timor-Leste figure en annexe III.

4.4 Barbade

En octobre 2021, le Gouvernement de la Barbade et la CNUCED sont convenus d'un projet de trente mois pour mettre en œuvre un projet de guichet unique électronique, dans le but d'améliorer le climat des affaires à la Barbade en tirant parti des technologies de pointe pour faciliter le commerce transfrontières. Le Ministère de l'énergie et du développement des entreprises a été désigné comme agence chef de file pour la mise en œuvre du projet BeSWIFT, SYDONIA étant l'agence d'exécution chargée d'assurer l'assistance technique et la coordination.

BeSWIFT fournira des services numériques simplifiés et harmonisés tout en favorisant un environnement de traitement sans papier afin de satisfaire aux prescriptions réglementaires en matière de commerce transfrontières. Le système fournira un point d'accès unique qui permettra à la communauté commerciale de traiter avec environ 28 agences gouvernementales chargées de délivrer des licences, permis, certificats et autres documents pour les marchandises réglementées et contrôlées. Le système BeSWIFT fournira également une plateforme fiable qui sera connectée aux systèmes existants tels que SYDONIAWorld et d'autres systèmes gouvernementaux, afin d'assurer un échange fluide de données normalisées.

Le projet associera des partenaires des secteurs privé et public pour l'exécution de diverses activités, notamment :

- Élaboration d'un cadre législatif propice ;
- Réingénierie et réalignement des processus métiers pour une plus grande efficacité ;
- Renforcement des capacités et mise en œuvre de la gestion du changement et de la stratégie en matière de communications ;
- Élaboration d'une politique de gestion des risques au niveau national et à l'échelle des agences.

4.5 Burundi

La demande d'autorisation d'importation de produits médicaux était une procédure complexe effectuée manuellement. Tout d'abord, les importateurs devaient présenter une demande sur papier à l'Autorité nationale de réglementation des médicaments (ABREMA), qui avait besoin de l'approbation, y compris des signatures physiques, du Ministère de la santé publique. Au total, le processus prenait entre deux semaines et un mois.

En juillet 2021, le programme SYDONIA, à la demande des autorités fiscales, de l'ABREMA et du Ministère de la santé, a développé et déployé un module dans le cadre du guichet unique basé sur SYDONIA, qui numérise la procédure d'approbation de l'importation de médicaments. Entre juillet 2021 et mai 2022, le module :

- A facilité les interactions électroniques entre les négociants et le personnel de l'ABREMA, réduisant les coûts des transactions commerciales ;
- A permis le traitement de 71 % des demandes en moins de vingt-quatre heures ;
- A permis de générer des données commerciales sur les importations de médicaments, disponibles 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, en temps réel ;
- A permis une augmentation de 39 % des recettes fiscales en 2019-2021 malgré la COVID-19 (de 204 à 283 millions de dollars).

La mise en œuvre du module a permis d'éliminer le temps passé par les opérateurs à faire des allers-retours pour contacter l'AGP et de simplifier le processus pour les déclarants comme pour les agents des douanes.

4.6 Comores

Le projet de guichet unique électronique basé sur SYDONIA aux Comores a démarré en 2018 et a été financé par le COMESA. Il a permis, à partir de 2020, l'automatisation des procédures et la numérisation de quatre AGP, à savoir : INRAPE (Agriculture), ANAMEV (Médicaments), Direction des Mines (Véhicules), et ANPI (Investissements).

Les résultats obtenus à ce jour sont les suivants : Le Directeur général de l'INRAPE (Institut national de recherche pour l'agriculture, la pêche et l'environnement) a exprimé sa reconnaissance aux douanes des Comores et à la CNUCED pour l'automatisation de la procédure d'autorisation dans le cadre du guichet unique qui a permis le contrôle de 70 % des articles alimentaires importés en 2020, contre 30 % en 2019.

- L'INRAPE délivre, gère et contrôle les autorisations d'importation/exportation d'animaux, de végétaux et de produits agricoles. De mars à octobre 2020, 1 053 demandes ont été autorisées et 728 annulées ;
- La Direction des mines accorde et gère les certificats d'enregistrement. Entre avril et octobre 2020, 604 enregistrements ont été traités.

4.7 Kazakhstan

Depuis le 1^{er} mars 2017, une plateforme de paiement électronique reliant 27 banques est opérationnelle au Kazakhstan. Cela a permis de recevoir 90 % des paiements douaniers en quinze minutes (auparavant, cette procédure pouvait prendre jusqu'à 2-3 jours). En 2018, le Kazakhstan a ensuite lancé le « système de déclaration électronique ASTANA-1 », basé sur SYDONIAWorld.

La collaboration entre le Kazakhstan et le programme SYDONIA s'est encore renforcée en 2019 lorsque le système de guichet automatisé du pays est entré en service. Il dessert actuellement 3 778 utilisateurs enregistrés, éliminant ainsi la nécessité de soumettre plusieurs fois les documents justificatifs et les informations, et a intégré 14 systèmes tiers, trois autres étant en cours de développement.

4.8 Turkménistan

Le Service national des douanes du Turkménistan (SCS) et le programme SYDONIA travaillent sur un projet de coopération technique visant à améliorer la capacité opérationnelle des douanes ; à faciliter le commerce ; à renforcer la capacité de transit du pays et à assurer la croissance économique, grâce au déploiement de SYDONIAWorld et à la mise en place d'un guichet unique électronique. L'objectif du projet était de moderniser les procédures douanières ; de faciliter la déclaration électronique des marchandises ; d'introduire un tarif douanier entièrement intégré ; d'améliorer le suivi et le contrôle des opérations de transit ; de mettre en œuvre un système moderne de gestion des risques conformément aux normes internationales et aux meilleures pratiques ; et d'intégrer les AGP impliquées dans les processus commerciaux par le biais d'un cadre de guichet unique.

En janvier 2021, les travaux de mise en œuvre d'un système automatisé de guichet unique au Turkménistan ont commencé. La première tâche du projet a consisté à établir une commission interagences comprenant les ministères et institutions concernés par le guichet unique. En collaboration avec le programme SYDONIA, la commission a procédé à une analyse préliminaire de la législation, des procédures, des documents et des processus interagences couvrant l'exportation et l'importation. Une séance de sensibilisation au projet et à ses activités a également été organisée pour le SCS et les AGP.

Le projet a été lancé à la fin de l'année 2023, avec 19 AGP intégrées dans le système automatisé de guichet unique, dont le service national de quarantaine phytosanitaire, le service vétérinaire, le service national de production de semences et d'essais variétaux, le service de protection de l'environnement, le service sanitaire et épidémiologique national, le centre pour l'enregistrement et le contrôle étatique de la qualité des médicaments, le ministère des finances et de l'économie du Turkménistan, le service national des douanes, la chambre de commerce et d'industrie, et la banque centrale, entre autres.

4.9 Ouganda

Vingt-deux AGP sont connectées au guichet unique électronique ougandais (UeSW) et les douanes mettent en œuvre 33 modules de guichet unique basés sur SYDONIA. Vingt-trois de ces modules sont opérationnels, huit font l'objet de tests d'acceptation utilisateur et deux sont encore au stade du développement. Plus de 500 000 permis ont été traités par le système UeSW depuis son lancement en 2016.

Figure 7. Portail unique pour les transactions UeSW



En 2022, une évaluation indépendante du guichet UeSW a mis en évidence les avantages suivants :

- Réduction du coût des transactions commerciales grâce à des délais de dédouanement plus courts et à la dématérialisation des transactions. Cela a représenté une économie de 26,4 millions de dollars pour les négociants en 2021 ;
- Réduction du délai moyen de dédouanement pour les ministères, départements et agences sélectionnés, de 9 jours en 2014 à 2 jours en 2022, soit une diminution de 79 % ;
- Réduction du coût moyen de la documentation commerciale de 68 dollars à 37 dollars en 2022, soit une diminution de 45 %.

4.10 Vanuatu

Le projet de guichet électronique unique du Vanuatu (VeSW) automatise et intègre les processus des AGP dans un environnement de guichet unique basé sur SYDONIA. La collaboration de l'équipe

nationale du projet VeSW avec SYDONIA a en particulier abouti au développement et à la mise en œuvre d'un module sanitaire et phytosanitaire sur mesure de SYDONIA (ASYSPS) pour automatiser les processus de demande, d'approbation et de paiement des certificats sanitaires et phytosanitaires (SPS). Un mécanisme de gestion des risques entre les douanes et le département gouvernemental chargé de la biosécurité a également été intégré à l'aide du logiciel SYDONIAWorld. Le module ASYSPS est entré en service à Port Vila en mars 2020 et à Santo en mai 2020. Les résultats suivants ont été obtenus :

- Réduction du délai moyen de traitement des demandes de plusieurs jours à seulement 10 minutes ;
- Réduction de 65 % de la consommation de papier pour le dédouanement ;
- Réduction de 7 à 1 document(s) pour le traitement SPS, ce qui équivaut à une réduction de 99 % de l'utilisation du papier lorsqu'elle est combinée à la gestion des risques ;
- Élimination de la nécessité des déplacements physiques entre les bureaux des douanes et de la biosécurité ;
- Coopération des douanes et des services chargés de la biosécurité qui mènent des interventions conjointes dans l'environnement du guichet unique.

Il y a actuellement cinq AGP connectées à VeSW, dont la biosécurité, le ministère de l'énergie, le ministère de l'environnement, le ministère de l'industrie et l'immigration, et l'autorité de réglementation des télécommunications, des radiocommunications et de la radiodiffusion. Un module pharmaceutique destiné à faciliter l'importation de médicaments, administré par le Ministère de la santé, sera développé et ajouté dans le cadre de la phase III du projet.

4.11 Zimbabwe

En juin 2022, l'Administration fiscale du Zimbabwe (ZIMRA) a lancé un projet de guichet unique utilisant la technologie SYDONIA. Les premiers modules du guichet unique du Zimbabwe concernent l'inspection des certificats d'origine, les certificats de vaccination, les denrées alimentaires importées et les produits chimiques, en coopération avec l'autorité sanitaire portuaire, un service du Ministère de la santé.

Lors du lancement du projet en juin 2022, la commissaire générale par intérim de la ZIMRA, M^{me} Regina Chinamasa, a déclaré : « Avec le lancement du guichet unique électronique du Zimbabwe, nous espérons que les utilisateurs mettront les documents à traiter en ligne, ce qui réduira au minimum l'intervention humaine en termes d'interactions en face-à-face. Nous envisageons ce projet sous l'angle de l'amélioration de l'efficacité de nos processus, ce qui permettra de faire reculer la corruption ».

Tableau 2. État d'avancement de la mise en œuvre des guichets uniques SYDONIA dans les différents pays – septembre 2023

Pays	Nom du guichet unique	État d'avancement	Nombre d'AGP connectées	Agence chef de file	Site Web
Barbade	Guichet unique électronique de la Barbade pour le commerce (BeSWIFT)	Phase pilote Octobre 2023	28 AGP	Ministère de l'énergie et des entreprises	https://beswift.asycuda.org/
Burundi	Pas de nom spécifique	Lancement en octobre 2022	3 AGP	Douanes (OBR)	Pas de site Web
Comores	Pas de nom spécifique	Lancement entre 2020 et juin 2021	4 AGP	Douanes	Pas de site Web
Jamaïque	Guichet unique de la Jamaïque pour le commerce international (JSWIFT)	Lancement en juin 2020 et améliorations en cours	10 AGP/60+ services électroniques	Administration des douanes de la Jamaïque	https://www.jswift.gov.jm/
Kazakhstan	Guichet unique du Kazakhstan	10 AGP/60+ services électroniques	12 AGP	Comité des recettes publiques du Ministère des finances	www.eokno.gov.kz
Ouganda	Guichet unique électronique de l'Ouganda (UeSW)	Lancement en 2016 et améliorations en cours	22	Ministère du commerce, de l'industrie et des coopératives	https://singlewindow.go.ug/
Rwanda	Guichet unique électronique du Rwanda (ReSW)	Lancement du ReSW en 2012 – développement en cours	28	Office rwandais des recettes	https://www.sw.gov.rw/
Timor-Leste	Guichet unique électronique du Timor-Leste (TileSW)	Lancement en février 2021 et améliorations en cours	13 connectées, 2 en cours de connexion	Le comité de pilotage du projet est présidé par le Ministère des finances, tandis que l'administration des douanes dirige l'aspect technique	https://customs.gov.tl/doing-business/national-single-windows/
Turkmenistan	Guichet unique pour l'importation et l'exportation	Phase de déploiement	7 AGP + 3 prévues	Douanes	Pas de site Web
Vanuatu	Guichet unique électronique du Vanuatu	Lancement en 2020. Lancement de 6 modules au titre de la phase 2 en janvier 2023	13 connectées, 5 en cours de connexion	Unité chargée de la gestion de l'Aide pour le commerce (VAMU)	https://singlewindow.gov.vu/
Zimbabwe	Système de guichet unique électronique du Zimbabwe (ZESW)	Lancement du premier module avec l'Autorité sanitaire portuaire fin septembre 2023	0	Administration fiscale du Zimbabwe (ZIMRA)	https://esw.gov.zw

5. CONCLUSION

Nous espérons que les principes, les références, les descriptions et les exemples exposés dans la présente feuille de route aideront les pays qui utilisent actuellement un système douanier automatisé basé sur des normes à progresser vers la mise en œuvre d'un guichet unique électronique pour le commerce. Nous espérons en particulier que ce guide sera utile aux pays qui ont déjà mis en œuvre le logiciel SYDONIA et qui souhaitent tirer parti de cet investissement en mettant en place un guichet unique électronique. Le programme SYDONIA est prêt à aider tous ces pays dans leurs efforts. Les guichets uniques électroniques pour le commerce peuvent offrir d'énormes avantages économiques aux pays et tous doivent sérieusement envisager de se lancer dans un projet de ce type.

ANNEXE I. GUICHET UNIQUE JAMAÏCAIN POUR LE COMMERCE INTERNATIONAL (JSWIFT) – ÉTUDE DE CAS

Évaluation initiale et planification

En 2016, suite à la mise en place du comité national de la facilitation des échanges jamaïcain (TF2), il a été décidé de créer une feuille de route et un plan de projet pour la facilitation des échanges afin d'améliorer l'environnement commercial international de la Jamaïque. Une mission conjointe réunissant l'ITC, la CNUCED et la Banque mondiale a conduit à l'élaboration d'un plan de mise en œuvre axé sur l'objectif d'une croissance durable de l'économie jamaïcaine. Le plan visait :

- À réduire les délais et le coût des opérations transfrontières par une meilleure gouvernance des AGP ;
- À améliorer la transparence et l'efficacité des formalités transfrontières ;
- À aider les entreprises à se conformer aux prescriptions internationales en matière de procédures commerciales ;
- À permettre au pays de se conformer aux obligations découlant de l'Accord sur la facilitation des échanges (AFE) de l'Organisation mondiale du commerce (OMC).

La mise en œuvre de SYDONIAWorld en Jamaïque (lancée en 2014) a donné lieu à des améliorations remarquables, notamment en ce qui concerne la réduction des coûts des transactions et des délais de dédouanement, l'amélioration du recouvrement des recettes et la fourniture de statistiques précises et actualisées sur le commerce international. Ces résultats positifs ont conduit le comité TF2 à réfléchir à l'extension de l'utilisation des systèmes SYDONIA à d'autres organismes transfrontières par la mise en place d'un environnement de guichet unique. L'idée était qu'en étendant l'utilisation du système déjà en place à d'autres AGP, ces services seraient en mesure de rationaliser leurs processus d'autorisation commerciale respectifs, ce qui améliorerait encore l'efficacité et les opérations de commerce international.

Objectifs du projet

L'objectif général du guichet unique jamaïcain pour le commerce international (JSWIFT) était d'améliorer :

- L'efficacité par une simplification des processus et des procédures, des économies de coûts et une meilleure utilisation des ressources ;
- La transparence grâce à la possibilité de disposer à temps d'informations en ligne exactes et fiables ;

- La compétitivité par une amélioration des conditions de l'activité commerciale, un renforcement des capacités et l'utilisation des technologies.

Structure de gouvernance du projet

Le Ministère de l'industrie, de l'investissement et du commerce (MIIC) est principalement responsable devant le Cabinet de la bonne mise en œuvre du Programme de réforme de la facilitation des échanges (TFRP). Le Ministère des finances et des services publics (MOFPS) est un collaborateur clé et apporte son soutien au MIIC par le biais de rapports et de communications conjoints au Cabinet.

Le Gouvernement de la Jamaïque a désigné l'Administration des douanes de la Jamaïque (JCA) comme agence chef de file pour la mise en œuvre du projet. La JCA héberge le bureau de gestion du projet, y compris l'équipe principale d'experts SYDONIA chargée du développement et de la mise en œuvre du guichet unique. En tant qu'agence chef de file, la JCA a également été chargée de l'exploitation du guichet unique.

Le comité de pilotage du projet est coprésidé par la JCA et le comité TF2. La composition du comité de pilotage a été déterminée par voie de consultation et avec l'accord du MIIC, du MOFPS, du comité TF2 et de la JCA. Les ministères, départements et agences participants sont représentés au sein du comité de pilotage, ainsi que les associations du secteur privé liées au commerce, telles que les courtiers en douane, les associations de transport maritime, la chambre de commerce, etc. Le comité de pilotage a été créé pour assurer la coordination des politiques et fournir des orientations générales tout au long du développement et de la mise en œuvre du guichet unique électronique.

Le bureau de gestion du projet héberge l'équipe chargée de la mise en œuvre du projet de guichet unique et les experts du programme SYDONIA. Le responsable national du projet assure la direction et le contrôle de l'équipe de mise en œuvre du projet, composée de personnel de contrepartie de la JCA et de consultants locaux.

Le bureau de gestion de projet pluridisciplinaire fonctionne de la manière suivante :

- Équipe chargée de l'analyse des processus métiers : responsable de l'analyse des processus métiers et de l'élaboration des spécifications logicielles ;
- Équipe TIC : responsable de l'infrastructure de base pour les TIC, du développement des logiciels et de l'assurance qualité ;
- Équipe chargée de la formation : responsable de toutes les activités de transfert des connaissances ;
- Équipe de soutien : responsable de la mise en service et de la fourniture d'une assistance directe aux utilisateurs finaux ;
- Tous les éléments ci-dessus s'appuient sur le groupe central de gestion et d'administration.

Des groupes de travail techniques ont été créés pour collaborer avec l'équipe de mise en œuvre du projet pendant les phases de développement et de mise en œuvre. Ces groupes sont composés

des ministères participants, des agences gouvernementales et d'associations de parties prenantes liées au commerce. Des experts de chaque entité sont sélectionnés et désignés pour participer aux délibérations et aux travaux des groupes de travail techniques.

Le programme SYDONIA était l'architecte et l'ingénieur logiciel de JSWIFT, responsable du développement de la plupart des composants et applications JSWIFT. Il a guidé l'équipe de mise en œuvre du projet dans l'analyse des processus métiers et le développement de l'interface utilisateur. Il a largement contribué à l'introduction des mesures de facilitation des échanges et à la réforme des politiques.

Volonté politique

Le gouvernement a élaboré son plan de développement national intitulé « Vision 2030 : Jamaïque », qui vise à remédier à plusieurs lacunes concernant les contre-performances économiques de la Jamaïque. Le plan de développement national vise à permettre à la Jamaïque d'accéder au statut de pays développé et à en faire un centre de transport maritime international et une plaque tournante logistique, ce qui a conduit à l'élaboration du Programme de réactivation du financement du commerce international (TFRP). Conformément aux objectifs du plan de développement national, le TFRP prévoyait, entre autres, la création d'un guichet unique électronique. Ce programme a été approuvé par le Cabinet dans le cadre du Programme de transformation et de modernisation du secteur public.

Engagement des parties prenantes

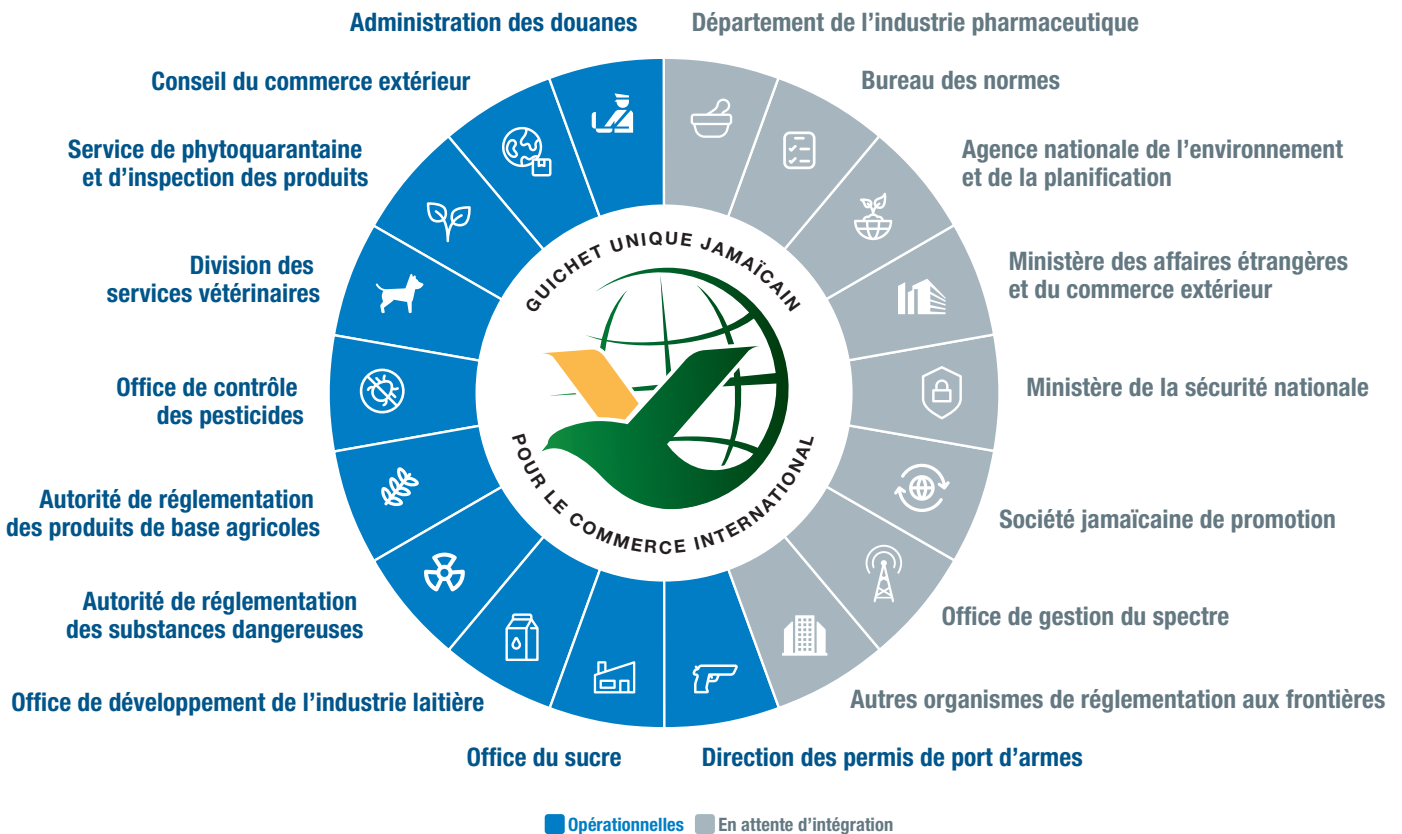
L'approche suivante a été retenue pour sélectionner les parties prenantes au projet de guichet unique :

- Identifier les agences gouvernementales intervenant dans les procédures commerciales et douanières, tant à l'importation qu'à l'exportation. Évaluer l'importance des agences dans le processus commercial, la capacité de leurs TIC à adopter des technologies numériques et la pertinence de leurs prescriptions réglementaires ;
- Huit agences transfrontières ont ensuite été sélectionnées pour participer à la première phase. Douze autres ont été identifiées comme candidates potentielles pour la phase deux du projet, soit un total de 20 agences utilisatrices potentielles du guichet unique ;
- Les bénéficiaires cibles (acteurs du secteur privé issus d'associations de courtiers en douane par exemple, secteur manufacturier, exportateurs, etc.) ont été invités à apporter dès le départ leur contribution et leur aide.

La figure 8 illustre la liste des AGP qui opèrent actuellement au sein de la plateforme JSWIFT (en bleu), ainsi que celles qui sont en attente d'intégration (en gris). Les AGP en attente d'intégration seront progressivement connectées au système.

L'ensemble des services numériques accessibles via JSWIFT répond de manière exhaustive à la plupart des exigences réglementaires préalables associées à l'importation et à l'exportation de marchandises.

Figure 8. JSWIFT – AGP, opérationnelles et en attente d'intégration



Communications

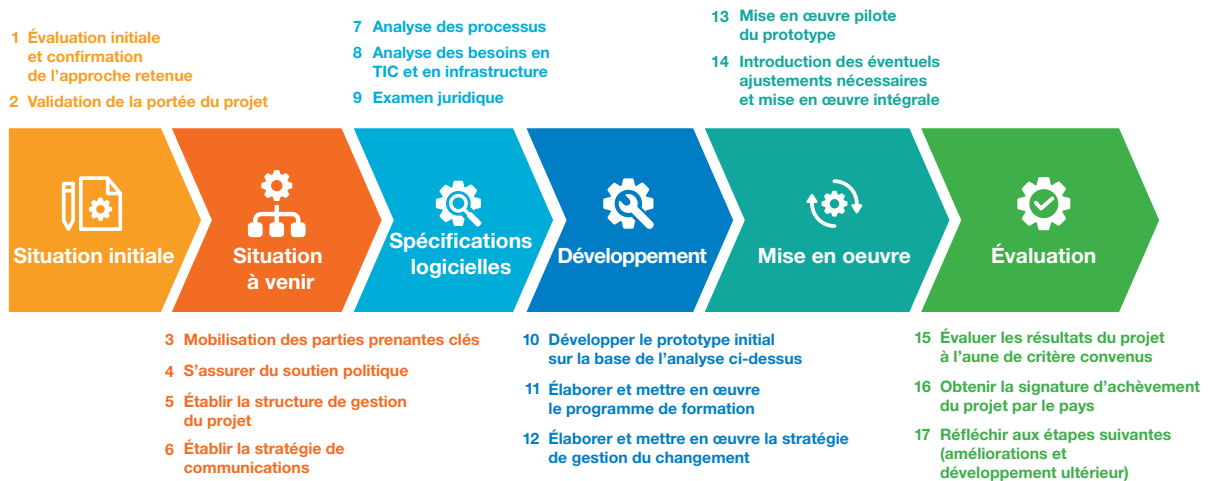
SYDONIA a élaboré un cahier des charges concernant la stratégie de communication et le plan d'action. L'agence chef de file, la JCA, a assuré la passation des marchés de services et le Jamaica Information Service (JIS) a été désigné pour mener et exécuter le plan de communication de JSWIFT. La JCA a également fait appel à son service de relations publiques pour soutenir les communications concernant les services fournis par JSWIFT. Une approche collaborative associant des représentants des PGA participantes a également été utilisée pour promouvoir les mises à jour auprès des clients dans l'environnement du commerce transfrontières.

Analyse des processus métiers

Le programme SYDONIA a procédé à une analyse complète des processus métiers et des flux d'informations liés au commerce au sein de chaque agence gouvernementale partenaire (AGP) participant à l'initiative JSWIFT. Étant donné que la plupart des organismes de réglementation aux

frontières appliquaient des procédures partiellement documentées, une cartographie détaillée des processus a été nécessaire pour résumer la situation existante sous la forme d'organigrammes, de diagrammes et de textes descriptifs. Les informations relatives aux procédures, aux aspects organisationnels, aux ressources humaines, à la structure tarifaire, etc. ont été recueillies par le biais d'entretiens, de séances de réflexion et de questionnaires. En outre, l'équipe chargée de l'analyse des processus métiers a recueilli des informations et des documents par courrier électronique, et a également publié des informations sur leurs sites Web. Une fois les informations recueillies, les processus métiers cartographiés et les prescriptions formulées, une analyse des lacunes a été réalisée afin de comparer les procédures actuelles aux meilleures pratiques recommandées. Des rapports d'analyse ont été préparés par SYDONIA, mettant en évidence les domaines dans lesquels des changements étaient nécessaires. L'équipe chargée de l'analyse des processus métiers a utilisé ces rapports, ainsi que d'autres informations de base, pour recommander des améliorations des processus, qui ont été exposées à l'AGP propriétaire des services numériques afin d'obtenir son approbation. Cette étape a été suivie par l'élaboration des spécifications techniques qui sont au cœur du travail de développement pour la création et la personnalisation des services numériques. Le diagramme ci-dessous présente la trajectoire détaillée des activités les plus importantes que le projet doit mener à bien pour déployer les services de l'AGP.

Figure 9. Activités de projet à réaliser avant le déploiement de l'AGP



Cadre juridique

Une analyse des lacunes juridiques concernant les obstacles qui entravent ou sont susceptibles d'entraver le partage et l'échange de données ; les signatures numériques ; et la confidentialité des données, entre autres, a servi de première étape à la mise en place d'un environnement juridiquement solide pour le guichet JSWIFT. Le cadre législatif lié au commerce a été évalué par le biais d'un

examen approfondi, qui a permis d'identifier les lacunes et les obstacles susceptibles d'avoir eu un impact sur les services numériques déployés à des fins d'utilisation légitime par les clients. En outre, des séances de dialogue avec les parties prenantes ont été organisées en rapport avec la série de lois types et autres documents d'appui législatif qui sont aux stades de la ratification. Les séances avec les parties prenantes ont été marquées par une participation très active des AGP, du secteur privé et des membres du groupe de travail technique JSWIFT sur la législation. Ce dernier a été créé pour contribuer à l'examen et à la mise à jour des lois nationales relatives au traitement électronique des transactions et aux mesures de facilitation des échanges, ainsi que pour participer à l'élaboration d'un cadre réglementaire révisé pour le commerce international de la Jamaïque. Ce groupe de travail technique dépend du Comité technique pour l'examen de la législation établi par le gouvernement pour soutenir la mise en œuvre des mesures de réforme du commerce.

Résultats

L'examen du cadre législatif a abouti à l'élaboration d'une législation favorable au commerce électronique et aux transactions électroniques, en plus de dispositions additionnelles spécifiques aux opérations de JSWIFT. Le projet de loi type et la documentation cadre qui l'accompagne répondent essentiellement aux divers besoins de l'environnement commercial sans papier en général et comprennent donc des règles sur la confidentialité des données et l'utilisation des signatures électroniques. Les dispositions législatives d'application générale étaient basées sur les meilleures pratiques et les normes et principes internationalement acceptés.

Plus précisément, les documents suivants ont été rédigés avec succès et présentés aux autorités compétentes pour qu'elles prennent les mesures nécessaires :

- Analyse des lacunes juridiques pour les différentes AGP ;
- Clauses proposées pour le projet de loi type JSWIFT ;
- Instructions pour la rédaction du projet de loi type JSWIFT ;
- Notes explicatives sur la loi type JSWIFT ;
- Accord de coopération entre l'agence de mise en œuvre et opérateur du guichet unique et une AGP sur la mise en œuvre et le fonctionnement de JSWIFT ;
- Projet de termes et conditions d'utilisation de JSWIFT.

Les principaux obstacles rencontrés étaient les suivants :

- Retards dans la réception des informations en retour nécessaires sur les projets de documents de la part des principales parties prenantes ;
- Environnement commercial fortement réglementé qui a nécessité un cadre soigneusement élaboré et mis en œuvre pour l'analyse des lacunes et la consultation des parties prenantes ;
- Lenteur du processus d'adoption de la législation.

Approche du développement technique et mise en œuvre (y compris le prototype, le projet pilote et la mise en œuvre complète)

Le système JSWIFT est une version très adaptée de l'approche globale SYDONIA pour la mise en œuvre du concept de guichet unique, qui intègre l'utilisation et la réutilisation des données, l'harmonisation et la normalisation des données, et l'utilisation du modèle de données de l'OMD et d'autres normes internationales. Le projet a adopté une méthode souple de développement logiciel qui visait des résultats graduels par le biais d'une approche de développement itérative dans laquelle les besoins évoluent grâce à la collaboration entre des équipes interfonctionnelles (analyste commercial, développeurs, experts). Le travail de développement a été géré par l'ingénieur logiciel de SYDONIA qui avait la responsabilité globale de la conception architecturale technique de JSWIFT, travaillant en étroite collaboration avec d'autres experts de SYDONIA qui ont participé au développement de composants clés. Bien que e-Gov Jamaica ait précédemment développé des applications informatiques pour traiter certaines licences et permis d'importation pour trois AGP (Conseil du commerce extérieur, services de phytoquarantaine, services vétérinaires), les caractéristiques fonctionnelles et les capacités techniques offertes n'étaient pas à la hauteur de l'expérience utilisateur prévue, du flux de processus et des exigences en matière de données de JSWIFT. C'est pourquoi ces anciennes applications ont été progressivement abandonnées au fur et à mesure du déploiement des nouveaux services JSWIFT.

Les principaux principes et concepts qui sous-tendent la conception de JSWIFT sont les suivants : i) orientation service ; ii) formulaires standardisés ; iii) traitement rationalisé ; et iv) information centralisée. Le premier concept permet au projet de se concentrer sur l'élaboration et la montée en puissance des services afin de répondre aux prescriptions réglementaires des AGP. Deuxièmement, en utilisant des formulaires standardisés, le guichet JSWIFT peut appliquer des règles commerciales harmonisées au niveau de tous les services, partager l'information entre les AGP et élaborer un répertoire de données solide tout en promouvant l'uniformité et la prévisibilité requises dans les interactions des négociants avec le système.

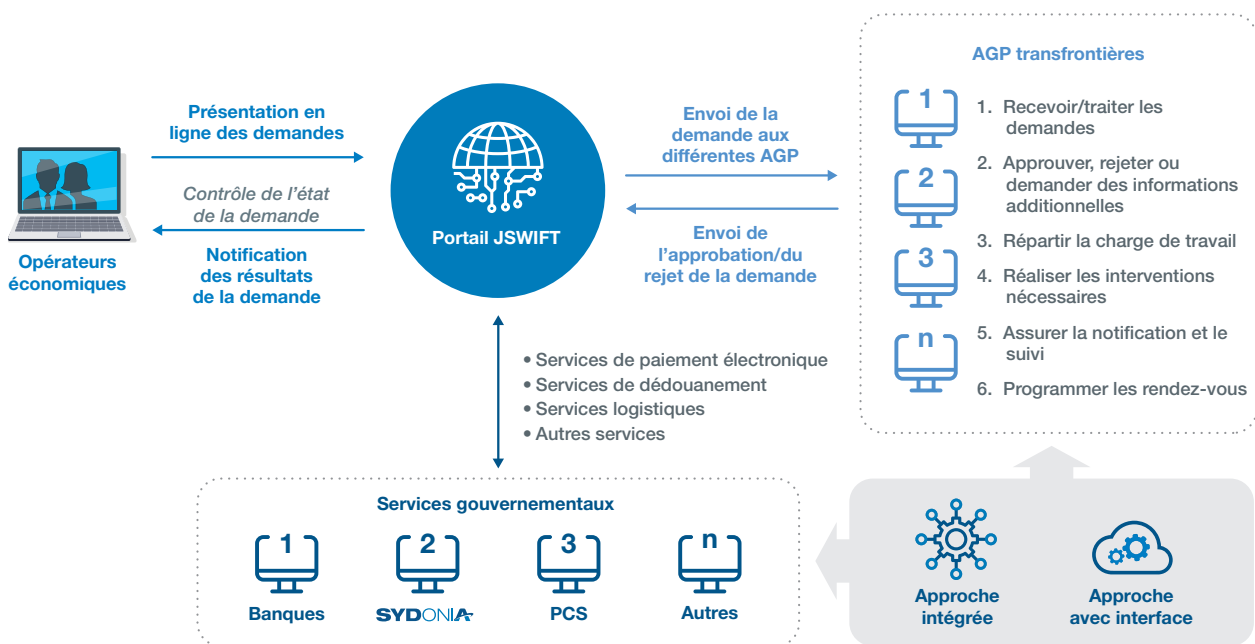
Point d'entrée unique

Le portail JSWIFT offre aux négociants un point d'accès unique leur permettant de demander facilement les licences, permis, certificats et autres documents (LPCO) nécessaires à l'importation

et à l'exportation de marchandises en Jamaïque. Ce point d'entrée unique reste constant, quelle que soit l'agence ou les agences intervenant dans le processus. Un formulaire de demande unique a été introduit pour demander et traiter ces documents. Ce formulaire de demande, connu sous le nom de LPCO, comporte un ensemble de données normalisées permettant la collecte des informations essentielles par le biais de tous les services numériques. Le formulaire LPCO de JSWIFT offre suffisamment de souplesse pour inclure des segments de données spéciaux nécessaires à certains services et/ou marchandises.

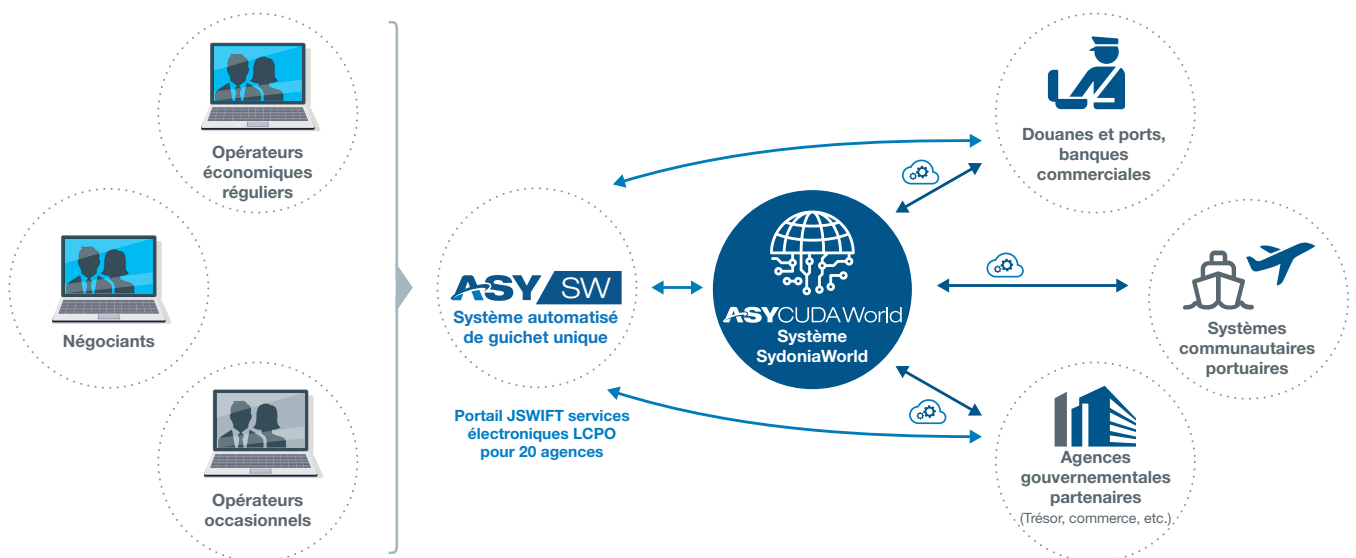
Malgré l'intégration des processus résultant de la réingénierie des processus métiers, les services numériques de JSWIFT permettent un traitement asynchrone. Les services sont indépendants, même lorsque l'interopérabilité s'étend à d'autres AGP ou utilise des services existants, ce qui offre une plus grande flexibilité en cas de transfert du mandat réglementaire d'une agence à l'autre. Grâce à la configuration et au paramétrage, le système peut identifier les AGP qui doivent intervenir dans le cadre de tel ou tel service.

Figure 10. Principe du portail de transaction unique



Lorsque deux AGP ou plus doivent participer à l'approbation de licences, permis, certificats et autres documents (LCPO), le traitement peut être séquentiel, parallèle ou hybride. Le traitement séquentiel signifie que les AGP donnent successivement leur approbation. En revanche, un traitement parallèle signifie que les AGP peuvent agir en même temps sans qu'une action précédente n'ait été nécessaire. Le traitement hybride est une combinaison de traitement séquentiel et de traitement parallèle. Il s'agit avant tout de créer un référentiel centralisé et consultable permettant de trouver et de configurer rapidement et facilement les éléments de données nécessaires, d'éliminer les silos et de promouvoir l'analyse et la métrologie. Cet aspect continue d'être amélioré au fur et à mesure que de nouveaux services sont déployés et qu'un retour d'information est reçu de la part des utilisateurs finaux.

Figure 11. Interconnexions JSWIFT



L'interopérabilité avec les systèmes externes, comme le montre la figure 11, était un autre point critique auquel il a fallu consacrer du temps dans le cadre du développement de JSWIFT. Grâce à la réingénierie des processus métiers et à l'expérience acquise lors de la mise en œuvre de SYDONIAWorld, des services d'échange électronique de données avec le Bureau du registre des sociétés de la Jamaïque, l'administration fiscale et e-Gov Jamaïque ont été mis au point pour fournir une interface sécurisée, principalement à des fins de vérification des données. En outre, l'intégration de JSWIFT et de SYDONIAWorld a permis de réunir tous les éléments pour obtenir une vue globale des transactions commerciales. L'interface permet aux opérateurs de créer facilement une déclaration en douane en utilisant les données figurant dans les LCPO. Grâce à un mécanisme d'échange de données bidirectionnel, JSWIFT fournit les informations relatives au LCPO et reçoit des mises à jour en temps réel de la part de SYDONIA lorsqu'une déclaration en douane annule un LCPO. Cela permet à JSWIFT d'envoyer des notifications et de mettre à jour les registres afin de refléter les informations les plus récentes et le statut des transactions.

La mise en œuvre du portail JSWIFT a commencé avec la première AGP, suivant une approche par étapes consistant à piloter les services à déployer dans l'environnement de production avec un groupe d'utilisateurs finaux sélectionnés, lequel, après vérification de la stabilité des performances des services, a été ouvert à tous les négociants. Au fur et à mesure que d'autres services numériques étaient disponibles, ils ont été déployés selon une approche similaire.

Un service d'assistance dédié JSWIFT a été mis en place pour aider les utilisateurs externes qui rencontrent des problèmes ou des difficultés.

Formation

Lors de la phase de mise en œuvre, l'équipe du projet a organisé des séances de sensibilisation et de formation pour l'intégration des services numériques dans l'environnement JSWIFT. Les séances de sensibilisation ont ciblé les utilisateurs finaux des services de commerce transfrontières. Des courtiers en douane et des membres du secteur manufacturier et du secteur de l'exportation ont été associés par le biais de leurs associations et en tant que participants à des séances collectives ciblées. Des dispositions spéciales en matière de formation ont été prises pour veiller à ce que le personnel de l'AGP soit tenu au courant tout au long du développement et de la mise en œuvre et plus ou moins impliqués suivant leurs rôles.

Pour compléter la mise en œuvre de JSWIFT et renforcer les capacités des utilisateurs, une plateforme d'apprentissage en ligne a été développée pour soutenir la communauté des parties prenantes intervenant dans le commerce transfrontières. La plateforme sert à compléter la formation en face-à-face tout en facilitant l'accès au contenu d'apprentissage pour le public concerné. Les cours d'apprentissage en ligne JSWIFT sont structurés de manière à assurer un transfert de connaissances flexible et polyvalent qui permet aux particuliers et aux organisations de modifier leur façon d'accéder à la formation afin de mieux l'adapter à leur situation spécifique. Les offres d'apprentissage en ligne qui sont associées à une formation avec instructeur apportent une dimension supplémentaire qui permet d'améliorer le processus d'apprentissage global.

Gestion du changement

Le cadre de gestion du changement JSWIFT repose sur un engagement collectif des parties prenantes en vue de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie pratique de gestion du changement. La stratégie visait principalement à fournir un cadre approprié pour faciliter le renouvellement continu de l'orientation, des structures et des capacités de l'AGP dans l'environnement du guichet unique. Elle a mis en évidence les éléments clés du changement, à savoir les ressources humaines, la culture, les systèmes, la technologie, la documentation, les postes, les rôles, les processus et les compétences. Une série d'ateliers et d'autres activités avec les parties prenantes ont été organisés pour élaborer la stratégie et le plan de communication qui lui est associé.

La stratégie de gestion du changement aide les AGP à prendre pleinement conscience des éléments à mettre en place pour une gestion efficace du changement en élaborant un plan stratégique visant des résultats plus stables et plus fructueux, par l'intermédiaire du portail JSWIFT.

À l'aide d'un plan d'impact opérationnel, la stratégie a permis d'identifier les besoins des principales parties prenantes en termes de gestion du changement, en tenant compte du style de communication requis. Les réactions attendues des parties prenantes au changement ont été analysées en tenant compte de leurs principales préoccupations et craintes.

Avant de clore toute étape de la mise en œuvre de la stratégie, l'équipe chargée de la gestion du changement a dû procéder à une évaluation complète de sa mise en œuvre afin de mesurer efficacement l'impact réel du changement sur la capacité de l'AGP à fournir une qualité de service et une productivité adéquates à ses différentes parties prenantes et d'évaluer d'une manière générale l'efficacité des stratégies de changement qui ont été mises en œuvre.

Examen et perfectionnement en vue d'une amélioration continue

Au cours de la phase initiale de mise en œuvre, les progrès ont fait l'objet d'un rapport hebdomadaire afin d'assurer la mobilisation continue de l'équipe. Par la suite, des réunions similaires ont été organisées tous les mois.

Mesure de performance

La plateforme JSWIFT fournit des outils permettant d'analyser les temps de traitement tout au long de la chaîne de traitement d'une demande de LCPO, depuis sa première présentation jusqu'à l'approbation de l'AGP. En outre, le système relie les LCPO à la déclaration en douane, ce qui permet de calculer les temps de dédouanement en temps réel dans SYDONIAWorld. Au début du projet, des informations de base sont recueillies auprès de chaque AGP en ce qui concerne les services offerts. Cependant, vu le niveau limité de détail et de fiabilité, le projet n'a pas été en mesure d'effectuer des analyses statistiques simples ou des comparaisons avec les données actuelles disponibles dans le cadre de JSWIFT.

Le projet a régulièrement présenté des indicateurs décrivant les performances des AGP et des négociants en ce qui concerne le traitement des LCPO et les délais de dédouanement.

Enquêtes de satisfaction client

L'évaluation de la mise en œuvre de JSWIFT requiert un retour d'information de la part des utilisateurs finaux du système. Des enquêtes de satisfaction client sont menées à différents intervalles et sont soit adaptées pour cibler des groupes d'utilisateurs spécifiques, soit de nature générale. Depuis 2020, des enquêtes de satisfaction client ont été menées auprès des utilisateurs des agences concernées et cette approche d'évaluation se poursuit au fur et à mesure que des services sont ajoutés pour des AGP spécifiques. Au cours de la période allant de 2020 à 2022, cinq de ces AGP ont partagé des enquêtes de satisfaction ciblant les retours d'information du personnel administrant les services

dans le cadre de JSWIFT. Ces AGP étaient les suivantes : Conseil du commerce extérieur (TBL), Service de phytoquarantaine et d'inspection des produits (PQPIB), Autorité de réglementation des produits de base agricoles (JACRA), Office du contrôle des pesticides (PCA), et Administration des douanes de la Jamaïque.

Des enquêtes plus générales sont utilisées pour cibler toutes les catégories d'utilisateurs. Depuis 2021, l'enquête générale la plus récente remonte au 30 juin 2023. Les commentaires sont anonymes et favorisent l'évaluation de la prestation de services afin de permettre des améliorations, le cas échéant.

Bénéfices obtenus

La mise en œuvre du portail JSWIFT a progressivement transformé la façon dont les AGP fournissent leurs services à la communauté commerciale. JSWIFT sert désormais de plateforme opérationnelle unique qui facilite la rationalisation et la transparence des services numériques.

Malgré l'ampleur des perturbations liées à la pandémie de COVID-19, JSWIFT a réussi à fournir une plateforme solide et plusieurs services numériques à la communauté commerciale et aux agences gouvernementales participantes. La JCA et, par extension, la facilité de faire des affaires en Jamaïque, ont énormément tiré profit des nombreuses capacités techniques, de l'amélioration du commerce et de l'augmentation des recettes perçues grâce à l'initiative JSWIFT.

Le portail JSWIFT fournit aux clients un écosystème permettant de remplir plus facilement les prescriptions réglementaires en matière de commerce transfrontières. Les services numériques sous JSWIFT permettent de présenter les informations et les documents justificatifs en une seule fois, satisfaisant ainsi aux prescriptions de plusieurs agences qui peuvent être concernées par l'examen et la délivrance des LPCO, par le biais d'une seule application. Les services comprennent également le paiement électronique et les notifications en temps réel, ce qui améliore encore l'expérience utilisateur. Les principaux avantages obtenus grâce à la mise en œuvre de JSWIFT sont les suivants :

- **Diminution des déplacements/visites en personne** : Le traitement des demandes de LPCO se fait par voie électronique, limitant ainsi sensiblement les déplacements des personnes jusqu'aux bureaux de l'AGP. En outre, la communication électronique des pièces justificatives et les paiements en ligne ont également permis de réduire les visites en personne dans les AGP ;
- **Réduction des délais** : Les négociants consacrent un minimum de temps à la préparation des demandes de LPCO. Les fonctionnalités rationalisées de JSWIFT leur permettent de finaliser, de présenter et d'effectuer les paiements correspondant aux LPCO en l'espace de quelques minutes. En outre, les agents des AGP sont automatiquement désignés et ont un accès immédiat à tous les documents nécessaires pour procéder à des évaluations documentaires approfondies et accorder des approbations. Par exemple, il fallait environ trois jours au Conseil du commerce extérieur pour approuver un permis d'importation. Avec JSWIFT, les LPCO sont désormais approuvés dans les vingt-quatre heures suivant la présentation et le paiement des demandes. De même, plus de 85 % des certificats d'origine sont traités le jour même.

Le Conseil du commerce extérieur représente plus de 80 % du total des LPCO traités par JSWIFT ;

- **Réduction de l'utilisation du papier :** Tous les LPCO sont mis à la disposition des négociants sous forme électronique (PDF), ce qui réduit considérablement la demande d'impressions papier. Néanmoins, les certificats d'origine et les certificats phytosanitaires, qui sont exigés dans le pays de destination, sont également fournis en format papier ;
- **Réduction des délais et des coûts connexes :** Le traitement numérisé des LPCO joue un rôle essentiel dans l'accélération de la mainlevée globale des marchandises et dans la réduction des frais de stockage et de surestaries. L'introduction de conditions simplifiées et de procédures rationalisées a favorisé une augmentation notable de la conformité volontaire.

Principaux facteurs de réussite

On trouvera ci-dessous un résumé des facteurs les plus importants qui ont contribué au succès du déploiement du système JSWIFT.

Volonté et engagement politiques

Le gouvernement a bien compris que la mise en place d'un guichet unique électronique était un projet de réforme complexe et multiforme. Une telle entreprise nécessitait une volonté politique inébranlable et un parrainage fort au plus haut niveau pour garantir l'adhésion des parties prenantes clés et la réalisation des objectifs de la réforme. À cet égard, le gouvernement, par l'intermédiaire de son TFRP, a constamment soutenu le projet, faisant de JSWIFT une priorité nationale.

Adhésion des parties prenantes

Les partenaires de la communauté commerciale ont massivement adopté l'utilisation du guichet unique électronique et ce soutien a été complété par la participation des AGP, qui ont déployé de grands efforts pour collaborer et appuyer la mise en œuvre de l'initiative JSWIFT. Les exercices de formation et les efforts de sensibilisation du public, ainsi que les activités continues de soutien aux clients, ont aussi permis de consolider les bases qui seront étendues aux AGP et aux services restant à déployer dans le cadre de JSWIFT.

Architecture et écosystème de services numériques du guichet unique

L'architecture et la conception des services numériques JSWIFT respectent pleinement les principes de la présentation unique, du traitement synchrone et du point de dédouanement unique, ce qui se traduit par une expérience fluide et très réactive pour l'utilisateur final. Le système fait une utilisation optimale de sa plateforme adaptative et flexible, ce qui lui permet d'évoluer, de se développer et de s'ajuster en réponse aux changements dynamiques des politiques et réglementations commerciales au fil du temps.

Principaux obstacles rencontrés

Il existe des chevauchements importants en ce qui concerne les produits de base réglementés dans le commerce transfrontières, de multiples agences devant intervenir pour autoriser les LPCO. Bien que le système JSWIFT dispose de la fonctionnalité nécessaire pour acheminer les demandes vers les agences désignées après la présentation unique, une réforme plus importante visant à réduire le nombre d'agences réglementant les différents produits permettrait d'améliorer l'efficacité et la prévisibilité des délais de traitement.

- Dans le cadre de la réingénierie des processus métiers, les experts des AGP doivent collaborer avec l'équipe de projet à différents stades. Des problèmes de disponibilité et des retards lorsque des interactions et un retour d'information de la part de ces experts sont nécessaires entraînent souvent des lenteurs dans l'achèvement, la remise et l'évaluation des spécifications techniques requises pour fournir les services dans le cadre du guichet unique ;
- Le rythme auquel les services JSWIFT sont déployés dépend du flux de travail produit par l'équipe d'analyse opérationnelle. L'équipe chargée de la mise en œuvre du projet a géré de nombreux changements, ce qui a entraîné des retards importants dans la livraison des produits, qui ont eu une incidence sur le rythme général et la productivité du développement, de la formation et de la mise en service des services numériques ;
- Les retards dans la mise en œuvre des différentes étapes du cadre législatif requis pour soutenir JSWIFT, ont eu un impact négatif sur la réforme des politiques et les ajustements procéduraux nécessaires pour compléter les efforts de numérisation.

Enseignements

L'approche de la mise en œuvre exige qu'à certains stades, des activités se déroulent parallèlement à la mise en place des services. L'intégration progressive des services suppose que des crédits suffisants soient prévus pour les ressources nécessaires à la fourniture d'une assistance aux utilisateurs finaux au fur et à mesure de l'avancement de la mise en œuvre. En l'absence de ressources directes disponibles et déployées pour gérer les besoins courants des clients utilisant les services, l'équipe du projet risque d'être débordée et de ne plus pouvoir accomplir les tâches liées aux activités principales du projet.

- Les ressources de contrepartie rattachées aux projets doivent être évaluées et compensées sur la base des résultats générés. Il n'est pas recommandé d'adopter une structure opérationnelle et de recruter du personnel pour travailler quarante heures par semaine lorsque les exigences de la mise en œuvre d'un projet nécessitent davantage une gestion axée sur les résultats et une structure d'équipe. En outre, les ressources en personnel doivent être motivées et rémunérées en fonction du niveau d'expérience et d'expertise requis pour fournir des services de qualité ;

- L'agence de mise en œuvre chef de file doit trouver des moyens de retenir le capital humain participant au projet, en particulier les membres de l'équipe de développement du logiciel, afin de garantir la durabilité après la mise en œuvre, dans une perspective opérationnelle.

Source de financement

Le Gouvernement de la Jamaïque a fourni les fonds nécessaires pour couvrir l'assistance technique de SYDONIA, l'infrastructure TIC, l'équipe de mise en œuvre du projet et toutes les dépenses renouvelables.

Modèle d'entreprise

L'organisme chef de file et opérateur du guichet unique garantit le fonctionnement et la maintenance continus requis pour la plateforme JSWIFT par le biais de son budget ordinaire. Aucun frais de traitement supplémentaire n'a été introduit dans le cadre de la mise en œuvre de JSWIFT.

La JCA a mis en place une redevance administrative douanière imposée en lien avec l'importation ou l'exportation, qui représente le coût approximatif des services rendus.

ANNEXE II. GUICHET UNIQUE ÉLECTRONIQUE DU RWANDA – (RESW) – ÉTUDE DE CAS

Évaluation initiale et planification

Une évaluation entreprise par la Société financière internationale du Groupe de la Banque mondiale a identifié divers goulets d'étranglement dans les processus de dédouanement au Rwanda, notamment un manque de coordination et des prescriptions complexes pour le dédouanement des envois. Cette étude a été suivie en 2007 d'une étude de faisabilité visant à explorer la mise en œuvre du système de guichet unique électronique. Sur la base de cette étude, et avec le soutien financier de TradeMark East Africa (TMEA), le Gouvernement rwandais a décidé en 2012 de se lancer dans la mise en œuvre du guichet unique électronique du Rwanda (ReSW). Après une évaluation approfondie des options, SYDONIA a été sélectionné pour soutenir la mise en œuvre du projet.

Objectifs du projet

La mise en œuvre du guichet unique électronique du Rwanda (ReSW) a été un exercice de réforme essentiel pour faciliter, simplifier et rationaliser les procédures de dédouanement des marchandises (importation, exportation et transit). Le but était d'assurer une coordination efficace des différents acteurs clés intervenant dans le commerce international à tous les niveaux, grâce au partage d'informations en temps réel. Les objectifs spécifiques étaient les suivants :

- Réduction du temps, du coût et de la complexité nécessaires pour présenter des informations et des documents aux agences gouvernementales afin de satisfaire aux prescriptions réglementaires en matière d'importation, d'exportation et de transit ;
- Amélioration de la collaboration entre les agences gouvernementales liées au commerce ;
- Amélioration des relations entre le gouvernement et les entreprises ;
- Utilisation intensive des technologies de l'information et de la communication.

Structure de gestion du projet

Le gouvernement, par l'intermédiaire du Ministère des finances et de la planification économique, a chargé l'Office rwandais des recettes (RRA) de jouer le rôle de chef de file dans la mise en œuvre du système ReSW. La structure de gestion était la suivante :

- Le comité de pilotage du projet, créé et présidé par le Ministère du commerce, était composé d'acteurs clés du gouvernement, du secteur privé et de SYDONIA. L'implication dès le départ du gouvernement et des entreprises participantes a permis de s'assurer que les spécifications du système répondaient aux besoins opérationnels des parties prenantes et leur donnait un

sentiment de maîtrise et de responsabilité. Le comité de pilotage était chargé de diriger et d'approuver toutes les activités liées au développement et à la mise en œuvre du guichet unique ;

- L'équipe de mise en œuvre du projet – dirigée par le responsable national du projet, et désignée par les douanes, se compose de personnel local et d'experts de SYDONIA ;
- L'équipe élargie de mise en œuvre du projet comprend l'équipe chargée de la mise en œuvre du projet et des représentants des autres agences gouvernementales et du secteur privé. Elle est chargée de donner des conseils sur tous les aspects de l'analyse, de la conception et du développement technique du système, ainsi que de signaler les problèmes liés au système à l'équipe chargée de la mise en œuvre du projet.

SYDONIA a fourni une assistance technique pour la mise en œuvre du projet. Le responsable national du projet a travaillé avec le personnel de SYDONIA pour mener à bien le projet.

SYDONIA a participé au comité de pilotage et a rendu compte de l'avancement du projet, des difficultés rencontrées, des propositions, etc. Il faisait également partie de l'équipe chargée du développement de l'application et de l'équipe de mise en œuvre du projet.

Volonté politique

Le succès de la mise en œuvre du guichet unique électronique du Rwanda (ReSW) est largement attribuable au niveau élevé de volonté politique et d'engagement à l'égard du projet. Les politiques nationales, les infrastructures, les ressources et la mobilisation des acteurs et des parties prenantes ont grandement contribué à la mise en œuvre du guichet ReSW.

Le Gouvernement du Rwanda a lancé la Politique nationale sur les infrastructures d'information et de communication (NICI), et le plan pour 2006-2010 (NICI-2010) pour fournir des orientations générales concernant l'adoption et l'exploitation des technologies modernes d'information et de communication. La politique visait à simplifier la diffusion des informations nécessaires aux opérations d'importation et d'exportation, et à établir un point de transaction unique pour tous les services requis pour les opérations de commerce extérieur tels que les douanes, les chambres de commerce, les transitaires, les sociétés de transport, les banques, les compagnies d'assurance, etc. La stratégie abordait plusieurs autres questions telles que la mise en place de lois relatives aux messages électroniques, aux signatures électroniques et aux transactions électroniques, ainsi que l'amélioration de l'infrastructure des technologies de l'information et de la communication (TIC). Les principales agences gouvernementales ont été invitées, par l'intermédiaire du Ministère des finances et de la planification économique, à rejoindre le portail ReSW.

Engagement des parties prenantes

Trois catégories de parties prenantes ont été pleinement associées à la mise en place de ReSW, à savoir :

- a. Les responsables des initiatives de facilitation des échanges, notamment le Ministère du commerce et le Ministère des finances ;
- b. Les agences de mise en œuvre (initialement le Conseil rwandais pour le développement, l'Office des normes du Rwanda, le Ministère de la santé et MAGERWA – Magasins généraux Rwanda) ;
- c. Les utilisateurs du système (communauté commerciale et agences de compensation).

Communications

Une stratégie de communication a été élaborée par une société privée engagée par TradeMark East Africa, et exécutée par l'équipe chargée de la mise en œuvre du projet. Le système ReSW a été promu par le biais de différents médias au Rwanda en utilisant les bulletins d'information du RRA, des rapports et des supports de communication portant le message ReSW (bannières, carnets, t-shirts, cartes et porte-clés ont été distribués aux parties prenantes et contribuables). De nombreuses activités promotionnelles ont été menées par les courtiers en douane, qui sont les principaux utilisateurs du système. Des forums de parties prenantes ont également été utilisés pour promouvoir le système. Les communications étaient destinées aux principales parties prenantes et au grand public.

Analyse des processus métiers

L'analyse des processus métiers a été menée comme suit :

Activités préliminaires

- a. Évaluation initiale pour déterminer le rôle de chaque AGP, des processus et de toutes les parties prenantes concernées en vue de définir la réingénierie des processus nécessaire, la portée de l'automatisation (modules nécessaires et interfaces à développer) ;
- b. Évaluation de l'état de préparation – en particulier le cadre juridique et l'infrastructure requise ;
- c. Élaboration de la feuille de route et du document de projet ;
- d. Développement et mise en œuvre ;
- e. Collecte d'informations détaillées pour chaque processus identifié (situation existante) ;

- f. Discussion et validation de la réingénierie opérationnelle par la direction ;
- g. Rédaction d'un document sur les besoins de l'utilisateur détaillant le cahier des charges du système (y compris le futur processus et la solution proposés) ;
- h. Enseignements tirés ;
- i. Le niveau de complexité et les délais dépendent principalement de la clarté des procédures. La plupart des agences gouvernementales n'ont pas de procédures bien définies et des informations contradictoires peuvent être fournies ;
- j. Dans certains cas, la pratique opérationnelle, les procédures documentées et les règlements ne sont pas cohérents. Cela peut entraîner des retards pour la direction qui doit clarifier les processus à prendre en compte ;
- k. Les changements de procédures, de règlements et de gestion ont entraîné des modifications des besoins de l'utilisateur.

Cadre juridique

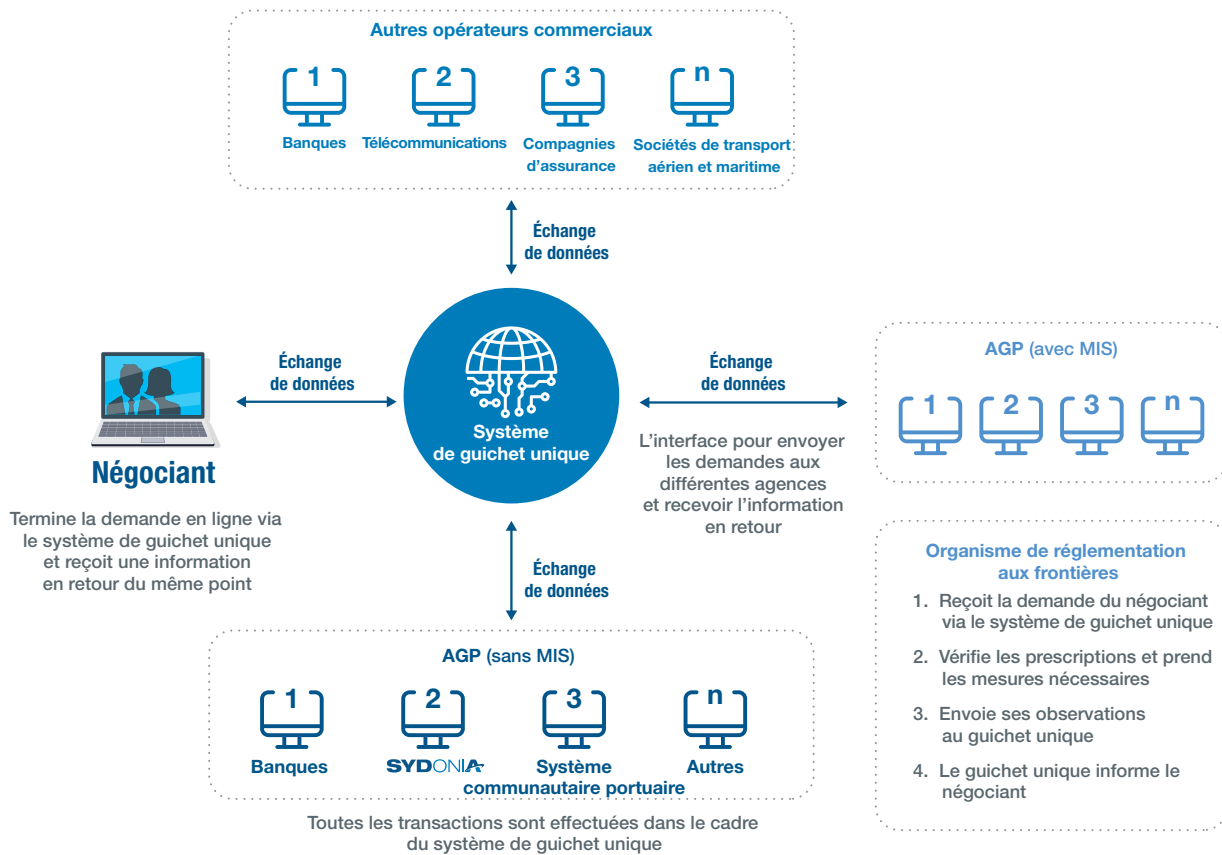
La mise en œuvre de ReSW a été autorisée par la loi n° 18/2010 du 12/05/2010 relative aux messages électroniques, aux signatures électroniques et aux transactions électroniques. Cette loi prend en compte la recommandation n° 35 de la CEE-ONU : Création du cadre juridique d'un guichet unique pour le commerce international.

L'analyse juridique a été initiée dans une perspective plus large, c'est-à-dire pas spécifiquement pour les besoins du guichet unique électronique mais également pour d'autres secteurs tels que la banque, les services d'utilité publique et les télécommunications. Lorsque le projet ReSW a démarré, la loi était déjà en place, ce qui a permis d'éviter des retards liés à la mise en place du cadre juridique.

Développement technique et mise en œuvre (y compris le prototype, le projet pilote et la mise en œuvre complète)

La première version du portail ReSW a été intégrée dans le logiciel SYDONIAWorld. La condition préalable à la mise en œuvre était donc avant tout la migration de SYDONIA++ vers SYDONIAWorld. Une approche progressive de la mise en œuvre du système ReSW a été adoptée, en commençant par quatre agences réglementaires clés. Cependant, l'un des principaux problèmes était que les opérations de la plupart des AGP sélectionnées étaient entièrement basées sur le papier. Par conséquent, une approche hybride a été adoptée : les agences qui disposaient déjà de leur propre système informatisé ont été connectées par une interface au portail ReSW, et celles qui n'en avaient pas ont bénéficié d'un accès direct grâce à une approche intégrée. Ces dernières sont passées à une approche avec interface une fois acquis les systèmes informatiques de base adéquats. C'est ce qu'illustre le graphique ci-dessous :

Figure 12. Approche hybride des processus automatisés et manuels



TradeMark East Africa a aidé les AGP concernées à obtenir et à mettre en œuvre les systèmes et procédures de base nécessaires pour automatiser la délivrance de licences ou de permis ainsi que les inspections obligatoires à l'importation ou à l'exportation. Le développement et l'intégration de ces systèmes ont commencé en 2014. Dans le cadre de la structure organisationnelle, l'équipe informatique locale a dirigé la mise en œuvre du portail ReSW, les experts techniques de SYDONIA se chargeant du développement logiciel et du renforcement des capacités.

La phase 2 du projet ReSW s'est concentrée sur l'adoption de nouvelles technologies afin d'accélérer la réforme et la modernisation des douanes. Elle a été marquée par diverses mises à niveau qui ont été achevées en juin 2022. La mise à niveau de ReSW dans le cadre de la phase 2 prévoyait :

1. Une mise à niveau de SYDONIAWorld ;
2. La numérisation de la gestion et de l'administration du régime d'Opérateur économique agréé (OEA) ;
3. La mise en œuvre du portail de transaction unique et des fonctionnalités d'authentification unique dans le portail ReSW.

Le portail de transaction unique a été développé par SYDONIA, en dehors du système SYDONIAWorld. Le portail permet à toutes les parties de se connecter et de présenter leurs documents via le guichet unique, et les informations sont diffusées à tous les utilisateurs concernés pour traitement. Par exemple, le certificat d'origine électronique est généré automatiquement à partir d'une déclaration d'exportation, après avoir éventuellement sélectionné le marché préférentiel et ajouté les données requises. En outre, lors de l'enregistrement du document administratif unique (DAU), le certificat d'origine est automatiquement transmis à la section « Règles d'origine » pour suite à donner. De même, pour les importations de produits de consommation domestique devant bénéficier d'une exonération ou d'une incitation fiscale à l'investissement, les demandes sont automatiquement générées à partir du DAU. Le système ReSW prévoit également des fonctions d'échange de données afin d'éviter la double saisie des données. Une fois le traitement terminé, le commissionnaire en douane reçoit une alerte pour notifier l'ordre de mainlevée.

Les principaux clients de ReSW sont les commissionnaires en douane, les douanes et les AGP. Plus précisément, il s'agit de 181 commissionnaires en douane, de 34 AGP et de l'ensemble des 31 bureaux de douane du Rwanda. Des organisations régionales telles que le COMESA, la Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE) et des organismes internationaux sont également considérés comme des clients du guichet ReSW. La figure 13 illustre la situation.

En outre, le portail ReSW a 12 types de processus de transaction, qui ont été mis en œuvre par 28 agences et 520 commissionnaires en douane opérant au Rwanda et dans la Communauté de l'Afrique de l'Est en général. L'utilisation du système est obligatoire pour toute personne souhaitant dédouaner des marchandises et est disponible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, avec des réponses en temps réel en anglais et en français. Le nombre d'utilisateurs du système s'élève aujourd'hui à 2 369.

Figure 13. Agences et modules ReSW



Normes techniques

Le portail ReSW utilise la plateforme SYDONIAWorld avec Oracle comme système de gestion de base de données. Il est basé sur des normes et des outils internationaux développés par la CEE-ONU, la CNUCED, le modèle de données de l'OMD et le répertoire d'éléments de données commerciales de l'ONU (UNTDDED). Ces outils fournissent des orientations sur la mise en œuvre du guichet unique et sur les aspects techniques des ensembles de données – les informations dont les agences transfrontières ont besoin pour faciliter le dédouanement et la mainlevée des marchandises à la frontière.

Les modules et interfaces suivants ont été développés dans le cadre du projet ReSW, à l'aide de la technologie SYDONIA :

- Gestion des incitations à l'investissement ;
- Agrément des opérateurs d'entrepôts sous douane ;
- Agrément des commissionnaires en douane ;
- Paiement électronique ;
- Exonérations électroniques ;
- Gestion de l'inspection de la qualité ;
- Importation et exportation par dédouanement des véhicules à moteur ;
- Enregistrement des véhicules à moteur ;
- Gestion de la garantie de transit ;
- Ministère de la santé ;
- Certificat d'origine électronique ;
- Certificat d'exportation minière ;
- Gestion de l'homologation.

Formation

Diverses formations ont été organisées, avec des objectifs et des publics cibles différents :

1. Des experts de SYDONIA ont formé les principales parties prenantes au concept du guichet unique électronique, au modèle de données de l'OMD et à la réingénierie des processus métiers ;
2. Des experts informatiques de SYDONIA ont formé l'équipe informatique locale à la technologie à utiliser ;
3. Des experts douaniers de SYDONIA, en collaboration avec l'équipe locale, ont organisé la documentation et la formation pour chaque module, d'abord pour l'AGP, puis pour la catégorie spécifique de négociants devant utiliser le système ;

4. Des experts du RRA et de SYDONIA ont organisé des séminaires sur la gestion du changement à l'intention de différents publics, à savoir :
 - a. RRA (douanes et administration fiscale) ;
 - b. AGP intervenant dans le ReSW ;
 - c. Agents des douanes ;
 - d. Communauté commerciale ;
5. La stratégie de communication comprenait également des programmes télévisés et radiophoniques en anglais et en kinyarwanda.

Une partie de l'équipe de mise en œuvre du projet a été affectée à l'assistance aux clients afin de fournir une aide rapide aux utilisateurs du système. En outre, les clients pouvaient accéder aux numéros de téléphone de l'équipe de mise en œuvre du projet pour demander des conseils.

Gestion du changement

La résistance au changement a été considérable au début du projet. En outre, certaines AGP ont mis du temps à adopter le système. Pour résoudre ce problème, un plan de gestion du changement a été élaboré. Ce plan comprenait des formations, des actions de communication, des événements de sensibilisation et des campagnes d'information. Le portail ReSW a fait l'objet de campagnes de promotion sur les chaînes de télévision et les stations de radio nationales. L'équipe chargée de la mise en œuvre du projet a communiqué l'état d'avancement du projet par l'intermédiaire du comité de pilotage sur une base mensuelle et trimestrielle. Des réunions ont également été organisées avec des institutions ciblées. Un vaste plan de formation a par ailleurs été mis en place pour veiller à ce que toutes les parties prenantes et tous les utilisateurs soient parfaitement compétents et capables d'utiliser le système.

Examen et perfectionnement en vue d'une amélioration continue

Le suivi et l'évaluation du projet ReSW se font par le biais d'examens périodiques (hebdomadaires, mensuels et trimestriels) et de rapports sur les réalisations au regard des indicateurs de réussite contenus dans le plan d'action ReSW, qui a été approuvé par le comité de pilotage au début du projet. Ces indicateurs sont les suivants :

1. Réduction ciblée des coûts de transaction et de dédouanement ;
2. Nombre de procédures à automatiser dans un délai donné ;
3. Nombre d'AGP à connecter au système ReSW dans un délai donné ;
4. Objectifs de réduction des délais de mainlevée par rapport à la situation de référence.

Des exercices de comparaison avec les normes internationales sont également utilisés pour fournir des orientations et une image claire du système ReSW. Ces résultats sont communiqués périodiquement au comité de pilotage.

Le portail ReSW a fait l'objet d'une évaluation systémique au début de l'année 2015 en ce qui concerne sa pertinence, son efficience, son efficacité et sa durabilité (voir les résultats ci-dessous).

Bénéfices obtenus

La mise en œuvre du portail ReSW a apporté des avantages significatifs à l'économie rwandaise.

Une évaluation indépendante du système ReSW commanditée par TradeMark East Africa en 2015 a recensé les avantages suivants :

- Réduction du délai moyen de mainlevée de 264 heures (11 jours) en 2012 à 34 heures (1,5 jour) en 2014 ;
- Réduction des délais de dédouanement des exportations de 67 heures (3 jours) à 34 heures (environ 1,5 jour) ;
- Réduction du taux d'inspection des marchandises en douane de 42 % à 15 %, en raison d'une gestion efficace des risques dans le système de guichet unique ;
- Augmentation du nombre de déclarations donnant suite à une mainlevée immédiate de 40 % à 60 % ;
- Le Rwanda a constamment amélioré son classement dans l'indice de facilité de faire des affaires de la Banque mondiale. Dans le dernier rapport (2022), le Rwanda a été classé 38^e sur 190 économies dans le monde, ce qui en fait le deuxième pays le plus performant d'Afrique.

Plus généralement, l'introduction du portail ReSW :

- A permis le dépôt des documents réglementaires liés au commerce au sein d'un guichet unique, de sorte que toutes les agences sont en mesure d'accéder aux informations et de les traiter en même temps, sans retard, et que les négociants n'ont plus à traiter avec de multiples agences ;
- A renforcé la transparence, puisque le système permet d'identifier les agences qui sont à l'origine des retards ;
- A réduit les interactions en face-à-face susceptibles d'accroître les risques de corruption ;
- A réduit les délais d'exécution grâce à la simplification des processus et des procédures ;
- A permis un accès en temps réel à l'information, puisque le système est basé sur le Web ;
- A amélioré la communication entre les AGP et le secteur privé ;
- A amélioré la transparence et l'intégrité.

Valeur estimative des bénéfices en dollars :

- En 2015, l'économie rwandaise avait économisé entre 15 et 20 millions de dollars grâce à la mise en place du guichet unique ;
- Les transporteurs utilisent efficacement leurs véhicules grâce à des délais de dédouanement plus courts, ce qui a permis de réaliser des économies estimées à 6 millions de dollars par an ;
- L'automatisation de certaines procédures douanières, telles que les exemptions, a permis une économie d'un million de dollars par an en moyenne sur les coûts de transaction ;
- ReSW a contribué à une amélioration du recouvrement des recettes douanières grâce à l'automatisation, à la simplification et à l'harmonisation des procédures.

Principaux facteurs de réussite

- Soutien solide de la part du gouvernement ;
- Soutien technique du programme SYDONIA ;
- Soutien financier de TradeMark East Africa ;
- Présence d'une équipe de mise en œuvre engagée et dévouée ;
- Simplification des processus et des procédures ;
- Engagement du secteur privé dès le départ.

Principaux obstacles rencontrés

Le principal obstacle rencontré a été la résistance au changement au début du projet. Un plan de gestion du changement a été élaboré et mis en œuvre, comme indiqué ci-dessus.

Enseignements

La mise en place d'un système de guichet unique requiert une approche structurée avec une solution intégrée pour répondre aux besoins de toutes les parties prenantes et poursuivre un objectif commun pour le bien du pays plutôt que dans l'intérêt des besoins et des priorités particuliers.

- Le système ReSW est une solution axée sur les parties prenantes et soutenue par une technologie solide, et non l'inverse ;
- Le système ReSW est une activité évolutive et non un projet à durée de vie limitée. Il doit être amélioré et développé en permanence sur la base des commentaires, de l'engagement et des aspirations des parties.

Modèle d'entreprise

Afin d'assurer la durabilité, l'Administration fiscale du Rwanda a élaboré un plan visant à utiliser les montants actuellement facturés (frais de traitement) pour financer la mise à niveau du portail ReSW et le développement de nouveaux modules afin de répondre aux futurs besoins en matière de facilitation des échanges.

Des frais de traitement sont exigibles par déclaration ordinaire et par déclaration simplifiée. Bien que ces frais aient été introduits en 2004, c'est-à-dire avant la mise en place du guichet unique, leur montant n'a pas augmenté. Les frais de traitement sont uniquement utilisés pour la maintenance du système.

Le système ReSW a un taux de rendement interne (TRI) et un retour sur investissement (RSI) élevés, chaque dollar investi rapportant trois fois sa valeur.

ANNEXE III. GUICHET UNIQUE DU TIMOR-LESTE (TILESW) – ÉTUDE DE CAS

Évaluation initiale et planification

Le Gouvernement du Timor-Leste a adopté la résolution n° 24/2017, datée du 17 mai 2017, portant établissement de SYDONIAWorld en tant que plateforme pour développer le système de guichet unique électronique au Timor-Leste (TileSW). Le déploiement de SYDONIAWorld au Timor-Leste s'est achevé avec succès en 2020, les processus de dédouanement étant entièrement automatisés dans les bureaux de douane du port maritime de Dili, de l'aéroport de Dili, de Batugade, de Salele, de l'aéroport de Suai, de Maliana et de Bayu Undan (site offshore).

La mise en œuvre du projet TileSW, qui est actuellement en cours, se déroule en deux phases distinctes sur une période de quatre ans :

Phase 1

- Connecter TileSW à 8 AGP ;
- Relier TileSW à l'Indonésie, qui fait partie de la région de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN).

Phase 2

- Relier TileSW au Brésil, qui fait partie de la Communauté des pays de langue portugaise (CPLP) ;
- Relier TileSW aux guichets uniques électroniques des États membres de la CPLP ;
- Fournir une passerelle entre les guichets uniques régionaux de l'ASEAN et la CPLP.

Au cours des six premiers mois de la mise en œuvre du projet en 2020, deux AGP ont rejoint TileSW – à savoir la Direction nationale du changement climatique du Secrétariat d'État à l'environnement pour la gestion et le suivi des substances appauvrissant la couche d'ozone (SAO) ; et le nouveau port de Tibar.

Trois autres AGP, à savoir l'Autoridade Nacional do Petróleo e Minerais (ANPM), la Policia Nacional de Timor-Leste (PNTL) et la Banco Central de Timor-Leste (BCTL) rejoindront prochainement le TileSW pour une gestion et un suivi plus efficaces du pétrole et des produits pétroliers ; le contrôle des véhicules traversant les frontières ; et le déploiement de la facilité de paiement électronique, respectivement.

Objectifs du projet

La mise en œuvre du projet TileSW, qui est financé par le Gouvernement du Timor-Leste, vise à soutenir ce dernier à atteindre les objectifs suivants :

- Des processus de dédouanement plus efficaces et plus efficients ;
- Une meilleure coordination entre les parties prenantes intervenant dans la réglementation et le dédouanement du fret ;
- Une perception plus efficace des droits et taxes ;
- Une réduction au minimum du risque de fraude ;
- Une aide à la communauté des affaires pour accélérer le dédouanement et réduire le coût des transactions commerciales.

Ces objectifs étaient pleinement alignés sur le programme de réforme de la fiscalité lancé en 2015 par le gouvernement et le parlement national pour mobiliser les recettes nationales, faciliter le commerce, soutenir la diversification économique et améliorer la connectivité régionale et interrégionale.

Les AGP identifiées pour être intégrées dans le projet TileSW sont celles qui ont le plus d'impact sur les opérations de dédouanement et qui, une fois connectées, devraient permettre d'éliminer la majorité des goulets d'étranglement auxquels le commerce est actuellement confronté. Il s'agit des services de quarantaine, du Ministère de la santé, du Ministère des transports, du Ministère du commerce et de l'industrie, de TradInvest, du service des impôts, de l'autorité portuaire et du Ministère de l'immigration.

Structure de la gestion du projet

Le maître d'ouvrage est le ministère des finances, l'administration douanière se chargeant de la mise en œuvre.

Le Ministère des finances est désigné pour agir en tant que promoteur du projet, agent gouvernemental du changement et responsable des liaisons avec la CPLP, les pays membres de l'ANASE et les structures régionales, et rend compte au Conseil interministériel pour la réforme fiscale de l'avancement de la mise en œuvre, des problèmes et des opportunités.

Un comité de pilotage du projet a été créé sous la direction du Ministère des finances. Il est composé du chef de l'administration douanière, des responsables des AGP sélectionnées, de représentants de la communauté du commerce et, éventuellement, du responsable du projet TileSW, du ou de représentants de la CNUCED, de représentants des principaux ministères et de groupes d'intérêt spécifiques. D'autres parties prenantes (par exemple, la Banque centrale, l'autorité portuaire) peuvent

être invitées aux réunions du comité de pilotage lorsque des questions relatives au projet concernant leurs domaines respectifs doivent être discutées.

Le comité de pilotage est une composante essentielle et intégrale de la mise en œuvre réussie du projet TileSW. Il s'agit d'un comité de haut niveau qui assure une supervision permanente, donne des orientations politiques, assure la coordination et résout les conflits au nom du gouvernement pendant les phases de mise en œuvre du projet, dans le but de garantir la réussite de la mise en œuvre du guichet unique national au Timor-Leste. Son mandat consiste :

- À assurer le leadership et la direction d'ensemble ;
- À prendre les décisions opérationnelles stratégiques ;
- À promouvoir la mise en œuvre des meilleures pratiques opérationnelles ;
- À communiquer l'objectif et la valeur du projet aux parties prenantes ;
- À éliminer les obstacles pour permettre à l'équipe du projet de mener à bien sa mission ;
- À assurer la supervision et le contrôle financiers, y compris l'activation de fonds d'urgence si nécessaire ;
- À suivre l'état d'avancement du projet à des points de contrôle réguliers ;
- À valider le plan de travail détaillé du projet ;
- À assurer la coordination et veiller à la satisfaction des intérêts de toutes les parties concernées ;
- À valider chaque phase du projet suite à la communication du rapport de fin de phase ;
- À valider la fin du projet après la communication du rapport final de fin de projet ;
- À approuver les améliorations du système et/ou les changements requis.

Un comité de réforme et de modernisation des douanes et des AGP a été créé, qui est présidé par le Directeur général de l'administration douanière et qui comprend le responsable du projet TileSW et des représentants de haut niveau des AGP sélectionnées.

Le comité est une composante essentielle et intégrale du succès, de la durabilité et de l'amélioration future du projet TileSW. Son mandat consiste :

- À s'assurer de l'engagement de chaque organisation ;
- À assurer la coordination des transactions et opérations et des aspects techniques et juridiques du projet dans l'intérêt de toutes les parties concernées ;
- À assurer le suivi et l'évaluation du projet TileSW au cours de toutes les phases de la mise en œuvre ;
- À prendre les décisions en matière d'affectation des ressources.

Une équipe chargée de la mise en œuvre, dirigée par un responsable de projet national et composée d'experts locaux et d'experts du SYDONIA, a été mise en place.

Volonté politique

Le succès du projet TileSW à ce jour est principalement attribuable au niveau élevé de volonté politique et d'engagement à l'égard de l'initiative.

Engagement des parties prenantes

Trois catégories de parties prenantes sont pleinement engagées dans le développement de TileSW, à savoir :

1. Les AGP participantes initialement identifiées ;
2. Les AGP qui n'étaient pas initialement prévues mais qui, conscientes des avantages du TileSW, ont souhaité l'adopter ;
3. Les utilisateurs finaux.

Communications

Il n'y a pas de stratégie de communication spécifique en place.

Pour chaque événement lié à TileSW, des invitations sont envoyées aux ministères, aux représentants des Nations Unies, aux donateurs, aux associations de courtiers, aux utilisateurs finaux, etc, au cours desquelles des brochures contenant des messages sur le projet TileSW sont distribuées aux participants. Certains événements sont rapportés dans la presse écrite et audiovisuelle locale.

Un bulletin d'information TileSW est produit occasionnellement et est largement distribué dans le pays. Les événements sont relayés sur les réseaux sociaux de SYDONIA.

Le projet TileSW a aussi été mentionné dans :

- Le rapport de la CESAP intitulé « Asia-Pacific Trade and Investment Report 2021: Accelerating Climate-Smart Trade and Investment for Sustainable Development » ;
- Le recueil et les bulletins d'information de SYDONIA :
 - a. Bulletin d'information SYDONIA 2022³⁰ ;
 - b. Bulletin d'information TileSW³¹ ;
 - c. Recueil SYDONIA 2022³².

30 https://unctad.org/system/files/official-document/dtlasycudainf2022d2_en.pdf.

31 http://tilesw.asycuda.org/sites/default/files/2023-05/TileSW_Newsletter_December_2022_v3_1_1.pdf.

32 <https://asycuda.org/wp-content/uploads/ASYCUDA-Compendium-2022-Timor-Leste.pdf>.

Certaines activités promotionnelles sont menées au niveau du Timor-Leste (par exemple, un stand lors de la fête nationale).

Analyse des processus métiers

L'analyse des processus métiers s'est déroulée en plusieurs étapes :

Activités préliminaires

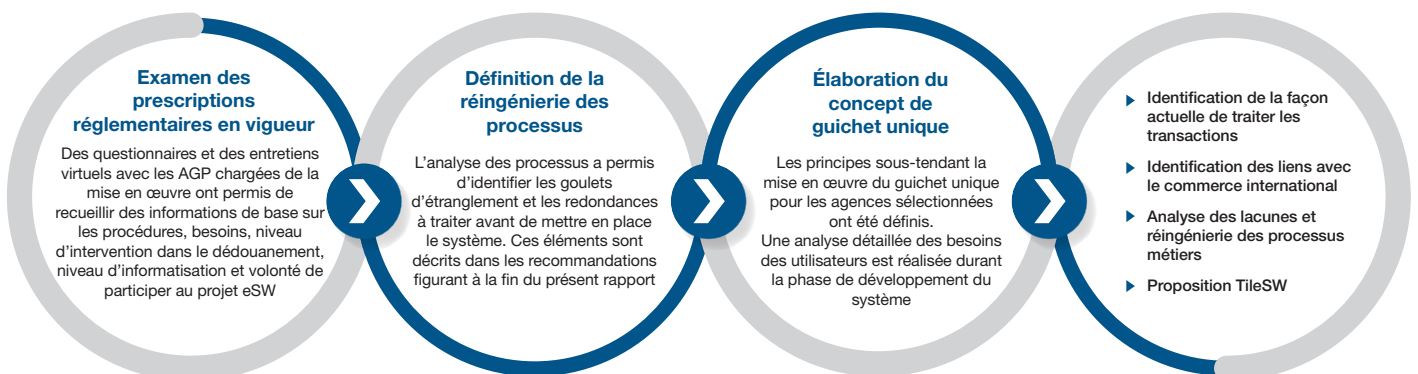
À cause de la COVID, l'évaluation initiale a principalement eu lieu en ligne comme suit :

- Questionnaire adressé aux parties prenantes afin de recueillir les informations de base nécessaires à l'élaboration du concept du projet TileSW ;
- Entretien virtuel avec les différentes parties prenantes, y compris les douanes et sept AGP ;
- Retour d'information sur le questionnaire reçu ;
- Cette évaluation initiale visait à recueillir des informations de base auprès des différentes parties prenantes concernant les procédures, les prescriptions, le niveau d'intervention dans le processus de dédouanement, ainsi que le niveau d'informatisation et la volonté d'adhérer au projet.

Le développement et la mise en œuvre ont consisté :

- À recueillir des informations détaillées pour chaque processus identifié (situation actuelle) ;
- À identifier les besoins aux fins de la réingénierie des processus – par le biais de l'examen des processus, des goulets d'étranglement et des redondances qui doivent être traités avant le développement du système ;
- À discuter et à valider la réingénierie des processus métiers avec la direction ;
- À rédiger un document détaillé sur les besoins des utilisateurs (spécifications du système) – y compris le processus futur et la solution proposée ;
- À élaborer la feuille de route du projet et le document de projet.

Figure 14. Processus de développement et de mise en œuvre



Enseignements

- Le niveau de complexité et les retards dépendent principalement de la clarté des procédures. La plupart des agences gouvernementales ne disposent pas de procédures clairement documentées et des orientations contradictoires sont parfois fournies ;
- Dans certains cas, les pratiques opérationnelles, les procédures documentées et les règlements ne sont pas compatibles, ce qui peut occasionner des retards car la direction peut mettre du temps à déterminer les éléments à prendre en compte ;
- Lorsque les informations échangées entre les différents systèmes ne sont pas harmonisées et normalisées, les données peuvent être interprétées de différentes manières et la migration/l'intégration des données dans les systèmes respectifs peut échouer ;
- Compte tenu de la diversité du personnel participant au projet TileSW et du large éventail d'activités entreprises dans le cadre de ce projet, les formations doivent être à la fois polyvalentes et cohérentes. Elles doivent prendre en compte les aspects réglementaires, les fonctions commerciales, l'échange de données (communication technique et fonctionnelle), les technologies de l'information et la gestion des systèmes.

Cadre juridique

Les articles 81 à 86 et 155 2) et 3) de la loi n° 14/2017 relative au Code des douanes du Timor-Leste concernent la communication des documents, les prescriptions en matière de signature, la valeur juridique, l'automatisation des décisions et de la fourniture d'informations, l'accès au système d'information douanier, les prescriptions techniques et la transmission électronique des déclarations en douane.

Outre ce cadre existant, la résolution n° 24/2017, adoptée par le Gouvernement du Timor-Leste et datée du 17 mai 2017, est l'instrument juridique qui a permis la mise en œuvre du guichet unique, et défini SYDONIAWorld comme la plateforme sous-tendant le développement du système de guichet unique électronique au Timor-Leste.

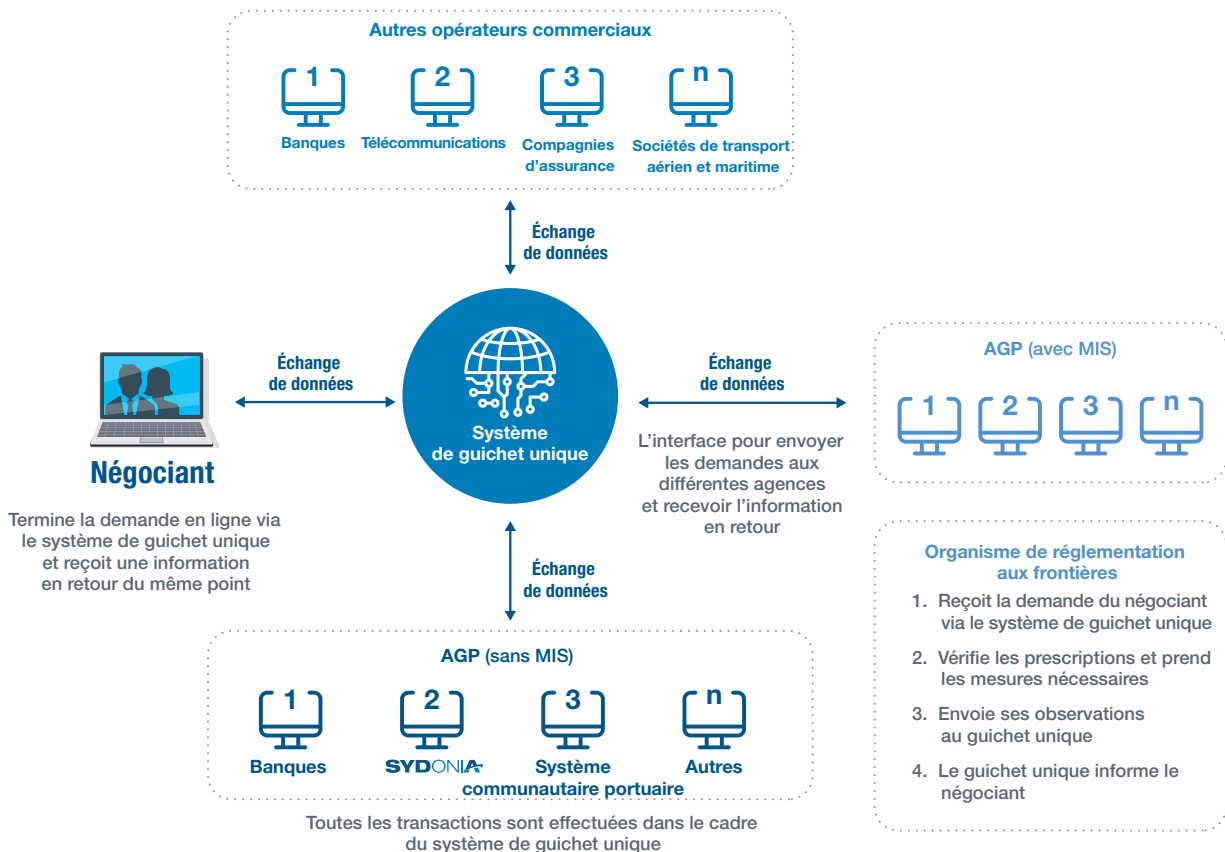
Conception technique et mise en œuvre (y compris le prototype, la phase pilote et la mise en œuvre complète)

Une approche progressive de la mise en œuvre du projet TileSW a été adoptée, en commençant par les AGP faisant preuve d'engagement et de préparation, et pour lesquelles l'impact sur la facilitation du commerce pouvait être immédiat (par exemple TradeInvest).

Un certain nombre d'AGP qui ne faisaient pas partie du document de projet initial ont pris conscience des avantages du TileSW et ont dit souhaiter adopter le système (par exemple, la Direction nationale du changement climatique du Secrétariat d'État à l'environnement).

Toutes les AGP sélectionnées, à l'exception de deux, fonctionnaient entièrement avec des documents papier. Par conséquent, une approche hybride a été adoptée, dans laquelle les agences, y compris les agences « étrangères » (par exemple les AGP indonésiennes) qui disposaient déjà de leur propre système informatisé, ont été reliées par une interface au TileSW, et les AGP qui n'en avaient pas ont bénéficié d'un accès direct au TileSW.

Figure 15. Approche hybride des processus automatisés et manuels



Parmi les autres difficultés rencontrées, il convient de citer le faible niveau de connaissances informatiques, le manque d'équipements informatiques de base (PC, imprimante) et les problèmes liés à l'accès à Internet. Le Gouvernement du Timor-Leste, par l'intermédiaire de son Ministère des finances, a soutenu les AGP en leur fournissant des PC.

L'équipe nationale chargée de la mise en œuvre a dirigé l'exécution du projet TileSW. Un expert technique de la CNUCED a pris la direction du développement logiciel, tandis que du personnel recruté localement s'est chargé du renforcement des capacités.

Ayant rencontré des difficultés de connectivité Internet, le projet TileSW est passé en 2023 aux nouvelles technologies du système SYDONIAWorld pour l'intégration des AGP. Celui-ci est d'application plus légère et réactive (c'est-à-dire qu'il peut être utilisé sur différents appareils de toutes tailles) pour les utilisateurs finaux, prévoit un large éventail d'utilisateurs à tous les niveaux, et

inclut des facilités de libre-service telles que l'enregistrement des utilisateurs, le changement de mot de passe, le tableau de bord, etc. Il couvre actuellement :

- L'inspection conjointe de la Direction nationale du transport terrestre (DNNTT) et de la Direction nationale du commerce extérieur (DNCEE) ;
- Le certificat d'origine ;
- Le Cabinet d'agrément et d'enregistrement des activités sanitaires et la Direction nationale de la pharmacie et de la médecine ;
- L'autodéclaration du voyageur (marchandises et espèces)³³.

La migration des AGP précédemment intégrées dans le système SYDONIAWorld vers les nouvelles technologies devrait bientôt être entamée et couvrira alors :

- TradelInvest ;
- L'unité nationale de l'ozone ;
- Le service des quarantaines.

L'échange de données pour éviter la saisie redondante des données (administration fiscale) et l'accélération du processus de dédouanement (port de Tibar) sont déjà effectifs.

En outre, des mises à niveau vers la dernière version d'Oracle ont été entreprises afin d'utiliser les dernières technologies et de disposer d'un mécanisme de sauvegarde en ligne.

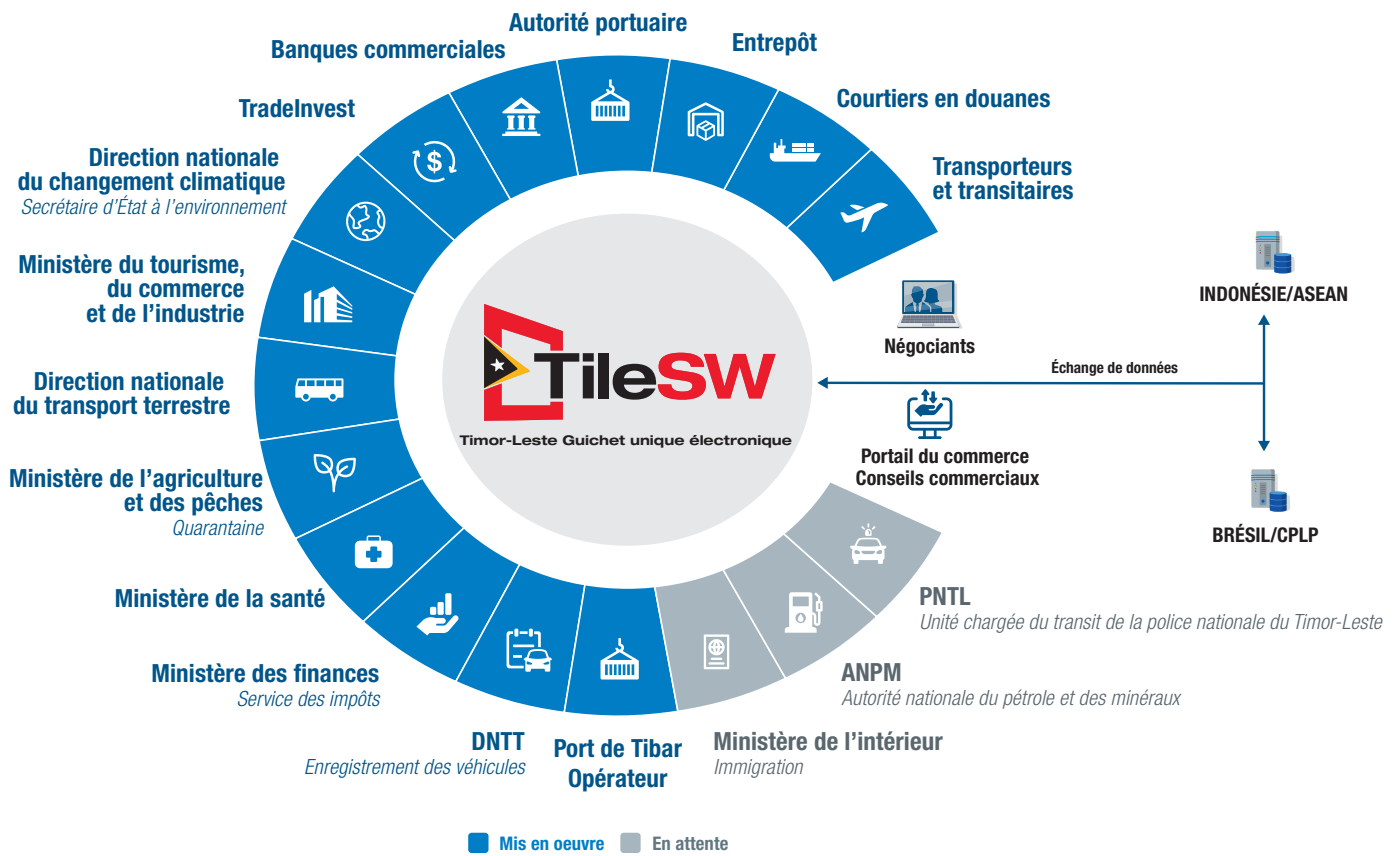
Le système héberge désormais des fonctionnalités qui permettent de faciliter la tâche des investisseurs en ce qui concerne les exonérations de taxes à l'importation de marchandises ; le contrôle et la gestion des substances appauvrissant la couche d'ozone ; le dédouanement des médicaments et des équipements médicaux ; la demande et le traitement des permis d'importation et d'exportation pour les animaux, les végétaux et les produits qui en sont dérivés ; l'échange de données entre les systèmes de l'autorité portuaire et le système douanier ; l'inspection conjointe entre trois AGP ; la présentation des demandes et l'approbation des certificats d'origine ; l'enregistrement des exportateurs et la déclaration en douane des passagers ; l'échange de données entre les systèmes de l'administration fiscale et les systèmes douaniers.

Des AGP supplémentaires – indiquées en gris ci-dessous (Autoridade Nacional do Petróleo e Minerais (ANPM), Policia Nacional de Timor-Leste (PNTL), et Banco Central de Timor-Leste (BCTL)) devraient bientôt être intégrées au projet TileSW.

La portée de l'échange électronique de données avec l'Indonésie est en cours de discussion avec le Gouvernement indonésien, et le protocole d'accord existant entre l'autorité douanière du Timor-Leste et les douanes indonésiennes est à l'étude.

33 <https://tilesw.customs.gov.tl/#/eservice/traveller/declaration>.

Figure 16. Principaux clients et utilisateurs du TileSW



Des mesures initiales ont été prises pour faciliter la connexion avec les systèmes brésiliens. Il est prévu d'aller de l'avant lors de la prochaine réunion des Directeurs généraux (DG) des douanes de la CPLP à Dili début décembre 2023.

Avec les processus basés sur le papier, les marchandises à importer/exporter étaient identifiées par une description commerciale alors que la déclaration en douane utilisait le code SH internationalement reconnu, ce qui compliquait le rapprochement. Grâce à l'utilisation du code SH sur la liste de référence de TradInvest, le certificat d'origine, etc., les données sont considérées comme exactes ; elles sont présentées une seule fois ; le rapprochement/l'annulation est possible ; la perception des recettes exigibles est assurée ; et les données peuvent être échangées avec d'autres pays. Ainsi, les données présentées par une entité peuvent être réutilisées/comprises par n'importe quelle autre entité.

L'utilisation du format de l'Accord sur le commerce de marchandises de l'ASEAN (ATIGA) pour la délivrance des informations relatives au certificat d'origine permettra les échanges entre le Timor-Leste et l'Indonésie sans qu'aucune conversion ou mise en correspondance des données ne soit

nécessaire. Il en va de même pour l'échange des déclarations en douane, et plus particulièrement pour l'ensemble de données convenu entre les membres de l'ASEAN, le modèle de données de l'OMD ayant été intégré dans SYDONIAWorld.

Les normes de données internationales et les approches d'intégration sont largement utilisées. Par exemple, le système TileSW utilise des normes internationales telles que les codes de pays, les codes de devises, les lieux de chargement et de déchargement, les codes d'emballage, etc. Il utilise également des normes nationales, comme par exemple un numéro de contribuable permettant d'identifier de manière unique les négociants, ce qui facilite l'échange de données entre systèmes et améliore l'interfaçage ou l'intégration. Ainsi, les manifestes du système SYDONIAWorld sont facilement intégrés au système OSCAR utilisé par l'opérateur du port de Tibar. On peut également citer les données échangées entre SIGTAS, le système financier du Gouvernement du Timor-Leste, et SYDONIAWorld.

L'harmonisation des données permet aux entités d'échanger des informations de manière cohérente, de mieux contrôler les marchandises échangées, ainsi que de faciliter et d'accélérer le processus de dédouanement.

Il n'y a pas encore de point d'entrée unique dans le cadre du TileSW. Les négociants et les douanes continuent de se connecter à SYDONIAWorld pour le dédouanement. Les opérateurs et les AGP (utilisant les nouvelles technologies) se connectent au système TileSW pour les tâches liées aux AGP. Toutefois, il est envisagé de mettre en place un point d'entrée unique à l'avenir.

Normes techniques : le système TileSW utilise la plateforme SYDONIAWorld de la CNUCED avec Oracle comme système de gestion de base de données et est basé sur des normes et des outils internationaux qui ont été développés par la CEE-ONU, la CNUCED et le modèle de données de l'OMD.

Formation

Des formations ont été organisées pour différents publics cibles, en fonction du calendrier de mise en œuvre, afin de garantir que toutes les parties prenantes et tous les utilisateurs soient pleinement qualifiés et prêts à utiliser le système. Ces formations étaient organisées comme suit :

- Le personnel local, en collaboration avec l'expert douanier de SYDONIA, a réalisé des tests d'acceptation pour les utilisateurs et a préparé la documentation et le guide de l'utilisateur ;
- Le personnel local a assuré la formation des utilisateurs dans la langue nationale, pour chaque AGP, à l'intention des différentes catégories de commerçants et des agents des douanes ;
- Le personnel local a organisé des cours de remise à niveau chaque fois que nécessaire.

L'équipe de mise en œuvre fournit également une assistance ponctuelle aux utilisateurs du système.

Gestion du changement

La plupart des AGP ont admis que le changement était nécessaire. Cependant, certaines agences ont mis du temps à convenir des modalités précises de la réingénierie des processus métiers. Pour résoudre ce problème, des réunions régulières ont été organisées avec les institutions ciblées, au cours desquelles des solutions et des options ont été exposées.

Des réunions régulières et des cours de remise à niveau ont été organisés lorsqu'il apparaissait que les agents revenaient aux anciennes pratiques.

Examen et perfectionnement en vue d'une amélioration continue

L'état d'avancement du projet est communiqué par l'équipe de mise en œuvre du projet au coordonnateur régional du programme SYDONIA sur une base mensuelle (réunion en ligne), et au comité de pilotage sur une base trimestrielle.

La portée du projet évolue en fonction des nouvelles demandes des AGP qui prennent conscience des avantages du système TileSW et souhaitent l'utiliser.

Bénéfices obtenus

La mise en œuvre du TileSW a débuté en 2020. Les bénéfices ont été immédiats et ont rendu le pays plus attractif pour les investissements :

- **Réduction des délais** – Auparavant, lorsque les marchandises importées arrivaient dans le pays, les négociants relevant du régime d'investissement devaient s'adresser à TradInvest pour obtenir une lettre d'exemption, puis se rendre à la douane pour obtenir une autre lettre d'exemption, avant de pouvoir prétendre au dédouanement des marchandises. Avec la mise en œuvre de TileSW, une liste de référence des produits et des quantités autorisés à l'importation dans le cadre du régime d'investissement a été convenue entre TradInvest et les négociants. Cette liste est référencée sur la déclaration en douane et les produits sont désormais comptabilisés par rapport à la liste au moment de l'importation. Cela a eu pour résultats :
- **Diminution des déplacements/réduction des émissions de CO₂** – réduction d'environ 90 % des déplacements physiques des investisseurs entre les douanes et TradInvest ;
- **Réduction de l'utilisation du papier** – réduction d'environ 80 % des documents imprimés ;
- **Réduction des délais et des coûts** – réduction des frais de surestaries, le dédouanement ayant lieu dès que les marchandises arrivent au Timor-Leste.

Lorsque la Direction nationale du changement climatique pour la gestion et le suivi des substances appauvrissant la couche d'ozone (SAO) du Secrétariat d'État à l'environnement s'est jointe au projet TileSW, d'autres avantages ont été constatés :

- Amélioration du contrôle sur les marchandises importées dangereuses pour l'environnement eu égard aux contingents autorisés ;
- Mesures de protection de l'environnement ;
- Conformité avec les réglementations du PNUE.

La connexion directe avec l'administration fiscale et les systèmes du port de Tibar permet d'obtenir des données précises et donc de meilleures statistiques, de limiter l'intervention humaine au minimum et de réduire ainsi les coûts et les délais tout en améliorant l'efficacité.

Pour la présentation et le traitement des demandes de permis d'importation et d'exportation d'animaux, de végétaux et des produits qui en sont dérivés, les objectifs suivants ont été atteints :

- **Réduction des délais de dédouanement** – de 1 à 2 semaines à 1 ou 2 jours pour obtenir le permis ;
- **Diminution des déplacements/réduction des émissions de CO₂** – un seul déplacement au service des quarantaines pour récupérer le permis accordé.

Principaux facteurs de réussite

- Soutien solide des pouvoirs publics ;
- Niveau élevé d'engagement et d'implication de la part de l'équipe chargée de la mise en œuvre ;
- Simplification des processus et des procédures.

Principaux obstacles rencontrés

Les principaux obstacles rencontrés étaient les suivants :

- Absence de connexion Internet fiable ;
- Disponibilité limitée de matériel informatique de base ;
- Faible niveau de connaissances informatiques ;
- La connexion des AGP à un système informatique existant dépend de la disponibilité de sociétés externes/privées qui ont livré le système, ce qui entraîne des coûts et des retards supplémentaires ;
- Le changement de législation a eu un impact sur le développement et l'utilisation des fonctionnalités déjà en place ;

- Difficultés de recrutement ;
- Difficultés pour obtenir la participation des agents des douanes ;
- L'une des agences devant initialement participer au projet n'a pas encore été intégrée.

Enseignements

Un système de guichet unique nécessite les éléments suivants :

- Étude détaillée des processus de l'AGP au stade initial pour une meilleure réingénierie ;
- Engagement total de toutes les parties concernées ;
- Amélioration et perfectionnement continu en fonction des besoins du pays et de la nécessité de renforcer l'automatisation et la numérisation ;
- Communications fréquentes avec les négociants pour favoriser l'adoption des changements ;
- Forte implication de l'agence chef de file/de l'agence de mise en œuvre pour garantir la continuité du soutien aux systèmes ;
- Préparation des douanes à une numérisation complète ;
- Approche systémique accompagnée d'une solution intégrée pour répondre aux besoins de toutes les parties prenantes et poursuivre un objectif commun dans l'intérêt du pays plutôt que pour la satisfaction de besoins et de priorités particuliers.

Modèle d'entreprise

Il n'existe pas encore de modèle d'entreprise documenté.

Il a été demandé à SYDONIA de préparer et de présenter une proposition pour soutenir le projet TileSW (y compris la portée, l'infrastructure, les ressources humaines et les ressources financières).

Des donateurs ont été sollicités en vue d'étendre le projet TileSW.

ANNEXE IV. ASSISTANCE DISPONIBLE AUPRÈS DE LA CNUCED ET DU PROGRAMME SYDONIA

Pour l'assistance SYDONIA et le guichet unique

Programme SYDONIA
Division de la technologie et de la logistique, CNUCED
Palais des Nations
1211 Genève, Suisse
Adresse électronique: asycuda@unctad.org

Pour la facilitation des échanges, les portails commerciaux etc.

Section de la facilitation des échanges
Palais des Nations
1211 Genève, Suisse
Adresse électronique : tfs@unctad.org

