

GUIDE PRATIQUE DE MISE EN ŒUVRE DE GUICHETS UNIQUES EN AFRIQUE

Avril 2013



Alliance Africaine pour le Commerce Electronique





Document élaboré sous la direction de Ibrahima Nour Eddine DIAGNE,
Président de l'Alliance Africaine pour le Commerce Electronique (AACE).

Auteurs : Task ForceAACE

Abdoullahi FAOUZI --- GUCE/Cameroun

Narcisse Aime Parfait MAYOULOU --- GUMAR/République du Congo

Jonathan OFORI --- GCNET/Ghana

Khadija Hmamou HADIZA --- CNCE/Maroc

Amadou Mbaye DIOP --- GAINDE 2000/Sénégal

Contributeurs

Nogaye DIAGNE DIOP --- AACE

Mohamed DIOUF --- GAINDE 2000

Daniel SARR --- GAINDE 2000

Mor Talla DIOP --- GAINDE 2000

Souaibou DIEDHIOU --- GAINDE 2000

Papa Abdou DIOP --- GAINDE 2000

Assane SARR --- GAINDE 2000

Nabil BOUBRAHIMI --- Consultant/Maroc

Révision

Colonel Augustin NDIONE (Consultant)

Publication avril 2013

Remerciements

Les auteurs expriment leur profonde gratitude au Centre Africain des Politiques Commerciales (ATPC) de la Commission Economique Africaine qui a bien voulu financer l'élaboration et la diffusion de ce guide. Son soutien en faveur des actions de l'Alliance Africaine pour le Commerce Electronique demeure constant depuis sa création.

Ce guide a été élaboré sous la direction du Président de l'Alliance Africaine pour le Commerce Electronique, M. Ibrahima Nour Eddine DIAGNE, (AACE).

Les travaux ont bénéficié de la contribution de la Task force AACE dirigée par M. Mohamed BENAYAD, 2ème Vice-président AACE et Président de la Commission des Projets (CNCE/Maroc) avec le concours de ses membres : Mme Khadija Hmamou HADIZA (CNCE/Maroc), MM Abdoullahi FAOUZI (GUCE/Cameroun), Narcisse Aime Parfait MAYOULOU (GUMAR/ République du Congo), Jonathan OFORI (GCNET/Ghana), Amadou Mbaye DIOP (GAINDE 2000/Sénégal).

Les auteurs remercient également les différents contributeurs de GAINDE 2000 dont le concours précieux a permis de finaliser ce guide. Les remerciements s'adressent à MM Mouhamed DIOUF, Daniel SARR, Mor Talla DIOP, Souaibou DIEDHIOU, Papa Abdou DIOP, Assane SARR. Les commentaires des différents réviseurs sont tout particulièrement remerciés.

La revue qualité a été assurée par Mme Marème DIAW, MM Augustin NDIONE (Consultant- Sénégal), Nabil BOUBRAHIMI (Consultant – Maroc). L'Alliance leur exprime son entière satisfaction.

Le Secrétariat de l'Alliance en la personne de Mme Nogaye DIAGNE DIOP (AACE) a assuré la publication de ce guide.

A tous ceux qui de près ou de loin ont apporté leur contribution à la réalisation de ce présent guide, l'Alliance est reconnaissante.

Merci infiniment.

Sommaire

06	Préface
07	Avant propos
08	Résumé
10	Lexique
11	Section 01 # Contexte
12	1. Contexte économique
12	2. Contexte réglementaire et institutionnel
13	3. Contexte technologique
14	4. Objectifs
15	Section 02 # Définitions, typologie et revue des bonnes pratiques
16	1. Définitions
16	2. Typologie de Guichets Uniques : modèles et architectures
16	2.1. Les modèles de Guichets Uniques
17	2.1.1. Le Guichet Unique des formalités de dédouanement
17	2.1.2. Le Guichet Unique de coordination de la logistique
17	2.1.3. Le Guichet Unique des transactions B2B
18	2.2. Architectures de Guichets Uniques
19	Section 03 # Choix stratégiques préalables
20	1. Les préalables institutionnels et organisationnels
20	1.1. Pilotage de la mise en place du Guichet Unique
20	1.2. Gestion de l'exploitation des services du GU
21	2. Les préalables juridiques et réglementaires
22	3. Les préalables technologiques
22	4. Les Normes et Standards internationaux
22	5. Définition du modèle économique
23	6. Les différents modèles économiques de GU

23	6.1. Le modèle de gratuité
23	6.2. Le modèle du PPP
24	6.3. Le modèle de profit

25 Section 04 # Les étapes pratiques de mise en œuvre

26	1. Mobilisation des parties prenantes
27	2. Engagement des pouvoirs publics
27	3. Mobilisation et sécurisation des ressources financières
28	4. Mise en place de l'équipe projet
28	5. Mise en place des instances de pilotage et de maîtrise d'ouvrage
29	6. Analyse des processus métiers et réingénierie
30	7. Définition de la stratégie d'implémentation
31	8. Elaboration des cahiers des charges
31	9. Réalisation du projet et déploiement
31	9.1. L'ordonnancement du déploiement
32	9.2. Stratégie d'accompagnement du changement
32	9.3. Gestion des spécificités des administrations publiques
33	9.4. Gestion de la phase de transition vers l'exploitation

35 Section 05 # Evaluation des performances et consolidation

36	1. Les mécanismes d'évaluation
36	2. Gestion de la disponibilité
36	3. Gestion des performances
37	4. Dispositif d'assistance, de suivi et de consolidation

39 Annexes

40	Meilleures pratiques
43	Standards internationaux
44	Technologies

Préface

En dépit d'une crise intense qui frappe la plupart des grands pays moteurs de l'économie mondiale, fragilisant du coup certains paradigmes considérés jusque là comme des fondamentaux incontournables du développement, l'Afrique connaît paradoxalement un taux de croissance appréciable qui ne cesse de se confirmer au fil des ans, voire de progresser à un rythme soutenu.

Cette réalité constatée et consacrée dans toutes les instances internationales fait de l'Afrique un continent de promesse, doté de potentiels affirmés qui ne demandent qu'à être judicieusement exploités pour que le continent soit mis sur l'orbite des économies émergentes. Dès lors, tout doit être mis en œuvre pour préserver et accentuer cette dynamique de croissance le plus longtemps possible.

Mais pour que l'Afrique se positionne réellement et définitivement comme un véritable pôle de l'économie mondiale, il paraît impérieux d'engager de manière radicale, certaines mesures structurantes et innovantes. C'est pourquoi, des initiatives hautement appréciables à l'instar de celles prises par l'Alliance Africaine pour le Commerce Electronique (AACE) sont à saluer et à soutenir avec vigueur et constance. En effet, l'AACE a compris que :

- Le commerce est devenu un véritable outil de développement, de par son impact transversal dans tous les domaines d'activité économique ;
- L'intégration régionale par le biais d'échanges commerciaux intra-africains dynamiques est un impératif ;
- La mise en œuvre de solutions à haute valeur ajoutée grâce à la maîtrise des Technologies de l'Information et de la Communication, appuyée par un transfert efficient de connaissances, constitue aujourd'hui un des piliers du développement ;
- L'option irréversible pour la bonne gouvernance s'impose à tout Etat moderne comme mode de gestion des affaires publiques, avec l'implication de la société civile dans le processus de prise de décisions, dans le cadre d'un Partenariat Public-Privé organisé et dynamique ;
- La consolidation de l'ouverture sur l'extérieur, renforcée par la recherche active de nouveaux partenaires, est un gage d'attrait des investisseurs étrangers, d'évolutivité et de pérennité des politiques de développement mises en place, etc. ;

Autant de certitudes que partagent largement l'UNECA et l'ATPC, pour lesquelles elles militent et dont elles ne cessent d'animer la vulgarisation à travers le continent.

C'est pour ces raisons que l'UNECA et l'ATPC réaffirment leur engagement à accompagner et soutenir l'AACE dans toutes ses actions, et entendent instaurer un cadre exemplaire de collaboration intense et vaste, au bénéfice légitime de toutes les catégories d'acteurs du commerce africain.

Avant-propos

Un des objectifs majeurs visés par l'AACE, est la collaboration entre les différents acteurs des guichets uniques existant en Afrique, dans le but de favoriser un partage d'expérience, de construire progressivement une capacité africaine en matière de guichet unique et de mener des projets pilotes pour la facilitation du passage des marchandises aux frontières. Toutes ces actions devraient concourir à l'instauration d'un Guichet Unique Régional qui constituera un axe fédérateur de tous les guichets opérationnels au niveau national.

Le présent guide de mise en œuvre de GU en Afrique est une contribution technique et intellectuelle de l'Afrique sur le concept de Guichet unique du commerce extérieur. Il ne se

focalise pas exclusivement sur l'Afrique. Il peut servir à toute organisation, dans les différentes régions du monde, à construire une vision de Guichet Unique et à entreprendre sa mise en œuvre.

La simplicité, la clarté de la démarche et la richesse des expériences dont il s'est inspiré font du présent guide un outil efficace, pragmatique et ouvert à toute évolution, à l'intention de tout décideur gouvernemental désireux d'implémenter un Guichet Unique destiné aux opérateurs économiques de son pays.

A cet effet, j'invite tous les Etats membres de l'Alliance à ne ménager aucun effort dans la vulgarisation du présent ouvrage auprès de toutes les instances nationales, régionales et internationales, au sein

desquelles ils seront amenés à intervenir pour quelque raison que ce soit.

Devant la qualité du travail produit, j'exprime toute ma satisfaction et formule mes chaleureuses félicitations aux différents acteurs qui ont pris part à son élaboration.

Au nom de l'Alliance Africaine pour le Commerce Electronique, j'adresse mes vifs remerciements et ma profonde gratitude aux autorités de l'UNECA et de l'ATPC qui ne cessent de soutenir les ambitions de l'AACE.

Ibrahima Nour Eddine DIAGNE
**Président de l'Alliance
Africaine pour le Commerce
Electronique**

Résumé

En élaborant le présent guide avec le soutien financier de l'ATPC/UNECA, l'AACE concrétise son engagement de concevoir et développer un contenu de référence pour la mise en place de Guichets Uniques destinés aux gouvernements de toutes les régions du monde.

Cette démarche vise à soutenir les Etats africains ou non africains qui ont pris la décision d'implanter ou de faire évoluer un Guichet Unique qui soit bâti autour des principes fondamentaux de simplification, de facilitation, de célérité, de sécurité, de transparence et de rentabilité dans la prise en charge et le traitement des opérations du commerce extérieur.

Le présent guide s'articule principalement autour de 5 parties complémentaires :

La première partie intitulé «Contexte» permet de passer en revue le cadre économique, réglementaire, institutionnel et technologique de mise en place des guichets uniques. Elle aborde également l'objectif du guide qui est de permettre aux gouvernements, aux donateurs et aux parties prenantes de se faire une idée pratique sur les conditions de mise en œuvre et d'exploitation d'un Guichet Unique qui réponde à sa vocation intrinsèque de réduire les coûts et délais des formalités du commerce extérieur.

La seconde partie porte sur les définitions, la typologie et la revue des bonnes pratiques en matière de Guichets Uniques. Elle constitue ainsi une opportunité de proposer une autre définition qui vient compléter celle de la Recommandation 33 de l'UNCEFACT. Cette définition de l'AACE est formulée comme suit : « Le Guichet Unique du commerce extérieur est un dispositif **national** ou **régional** principalement construit autour d'une **plateforme informatique**, initié par un **gouvernement** ou **une autorité ad hoc** pour faciliter l'accomplissement des formalités d'importation, d'exportation et de transit en offrant un point de soumission unique des informations et des documents normalisés afin de remplir toutes les exigences officielles et de **faciliter la logistique** ». Les trois principaux modèles de Guichet Unique sont également passés en revue. Il s'agit du Guichet Unique des formalités de dédouanement (cf. 2.1.1),

du Guichet Unique de coordination de la logistique (cf. 2.1.2) et du Guichet Unique des transactions B2B (cf. 2.1.3).

La troisième partie aborde les choix stratégiques préalables, aux plans institutionnel, organisationnel, juridique, réglementaire, et technologique, mais traite également des différents types de modèle économique dont le cadre de partenariat public privé est le plus répandu. Sur le plan juridique, deux modèles se dégagent :

- Le Guichet Unique sans signature électronique : dans ce cas, le Guichet Unique est une plateforme d'automatisation des processus et d'échange de données. Le changement du cadre juridique n'est pas un impératif dès le début du projet ;
- Le Guichet Unique avec signature électronique : dans ce cas le Guichet Unique assure la dématérialisation de toutes les procédures. Le document électronique remplace le document papier et il est donc nécessaire d'avoir un dispositif juridique qui encadre ce nouveau format de document.

Les deux dernières parties abordent respectivement les différentes étapes pratiques de mise en œuvre l'évaluation des performances et la consolidation du Guichet Unique. La réalisation d'un consensus le plus large possible autour du projet de guichet unique avec la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes constitue une étape critique. Le modèle d'évaluation du niveau d'engagement des parties prenantes pour la réussite du projet permet de cerner tous les cas possibles. Au delà du consensus, l'apport des pouvoirs publics au plus haut niveau est primordial. Il s'agira également d'élaborer un ensemble d'outils et d'indicateurs permettant de surveiller en permanence les performances du GU et de proposer des axes d'amélioration pour sa consolidation.

En définitive, cette analyse vise à poser :

- Une charpente juridique ;
- Une approche méthodologique ;

- Des orientations technologiques et des avis techniques circonstanciés ;
- Un cadre institutionnel minimal ;
- Des modèles économiques prudents et avisés.

Malgré la rigueur de sa démarche et ses avis parfois tranchants sur certains points jugés stratégiques, le présent guide se veut un cadre assez ouvert en termes d'orientation et d'assistance dans la mise en place de Guichets Uniques pour le commerce. La nature dynamique de l'analyse qui y est déclinée, la multiplicité et la diversité des expériences dont il s'est inspiré, ainsi que la portée internationale des normes et standards qui constituent sa base d'élaboration, font de cet ouvrage un outil précieux pour tout décideur, mais particulièrement pour les décideurs africains, désireux de mettre en place un Guichet Unique dans les conditions optimales de réussite.

Le caractère évolutif du présent guide fait qu'il reste ouvert à toute critique constructive, observation, enrichissement, bref à tout apport susceptible de l'optimiser, aussi bien dans la forme que dans le fond.



LEXIQUE

AACE	Alliance Africaine pour le Commerce Electronique
ATPC	African Trade Policy Center
BI	Business Intelligence
BOT	Build Operate Transfer
DMZ	Demilitarized Zone
DNS	Domain Name System
EAI	Enterprise Application Integration (intégration des applications de l'entreprise)
FC	Fibre Channel
FTP	File Transfer Protocol
GU	Guichet Unique
GUR	Guichet Unique Régional
IP	Internet Protocol
ISCSI	Internet Small Computer System Interface
LTO	(Linear Tape Open)
MSMQ	Microsoft Message Queuing
NTIC	Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication
OMD	Organisation Mondiale des Douanes
PKI	Public Key Infrastructure (Infrastructure à clé Publique)
PPP	Partenariat Public Privé
SAN	Storage Area Network
Sentranet	
SI	Système d'Information
Sponsor	En revenant sur les origines du terme : le sponsor est celui qui paie. Dans le cadre d'un projet, le ou les sponsor(s) sont les commanditaires du projet et supervisent le travail des experts métiers et entérinent les décisions, arbitrages et options pris.
UEMOA	Union Economique Monétaire Ouest Africaine
UNCEFACT	Organisme des Nations Unies pour la facilitation des procédures commerciales et le commerce électronique
VPN	Virtual Private Network
VTL	Virtual Tape Library
XML	eXtensible Markup Protocol

Section 01

Contexte



1. Contexte économique

Le commerce international reste véritablement la locomotive de l'économie mondiale. Sa croissance suit les tendances des indicateurs économiques. Derrière cet alignement quasi linéaire se cache une mutation profonde donnant un rôle de plus en plus prépondérant aux économies émergentes.

La logique de baisse des coûts explique essentiellement l'émergence de nouveaux pôles du commerce international. Cependant, les pays du Sud vivent une demande qui connaît une croissance exponentielle et sont caractérisés par une capacité d'appropriation technologique et d'innovation de plus en plus effective.

Concrètement, un commerce prospère fait appel aux principaux facteurs suivants :

- **Le marché** : trouver les débouchés ;
- **La technologie et la main d'œuvre** : produire de la qualité à moindre coût ;
- **La logistique et les formalités** : acheminement rapide, fiable et à moindre coût.

Le concept de Guichet Unique du commerce extérieur trouve toute son importance dans la recherche d'optimisation de la logistique et des formalités du commerce extérieur. Il n'est pas anodin que le développement de cette modalité soit aujourd'hui la principale préoccupation des économies qui misent sur la croissance exponentielle de leur commerce extérieur.

2. Contexte réglementaire et institutionnel

Il n'existe pas, à proprement parler, un cadre réglementaire et institutionnel universel qui régit la marche des Guichets Uniques. Les dispositions sont d'ordre national, parfois bilatéral ou régional. En effet, la vocation première d'un Guichet Unique du commerce extérieur est d'offrir un cadre pour la facilitation du commerce et l'efficacité de la logistique à l'intérieur des frontières nationales.

Toutefois, le caractère international du commerce a vite fait apparaître des exigences fonctionnelles

dépassant le contexte national. Pour les prendre en charge, les Guichets Uniques se sont d'abord appropriés les instruments et outils préexistants de normalisation et de standardisation. Il s'agit principalement des travaux de l'UNCEFACT et de l'OMD qui ont structuré la logistique internationale et la pratique douanière au cours des 4 dernières décennies. Mais des besoins spécifiques aux Guichets Uniques du commerce extérieur ont fait l'objet d'une considération accrue. Il s'agit notamment de la notion d'interopérabilité technologique entre plateformes et de la reconnaissance, par le pays de destination, des formalités électroniques accomplies dans le pays d'origine.

Aujourd'hui, il n'y a pas une approche universelle en termes de pratique. Cela s'explique, d'une part, par la carte de présence des Guichets Uniques électroniques du commerce extérieur qui ne correspond pas à la carte des flux intenses du commerce international, et d'autre part par l'inexistence d'un cadre institutionnel formel pour structurer et standardiser la pratique des Guichets Uniques. L'ambition de construire cet environnement institutionnel est fortement présente, notamment en Asie (cf. encadré 1) et en Afrique (cf. encadrés 2 et 3), mais il y a des difficultés liées à la diversité des natures de Guichets Uniques et au mode de gouvernance.

Encadré 1

L'**Alliance Pan asiatique pour le Commerce Electronique (PAA)** a été portée sur les fonds baptismaux en Juillet 2000. Elle est composée de 12 membres et vise à mettre en place et promouvoir une infrastructure technologique sécurisée, fiable et à valeur ajoutée en vue de faciliter les échanges commerciaux à l'échelle mondiale.

<http://www.paa.net/PaaPortal/PaaContent/About.htm>

Notons toutefois que les questions essentielles, comme la reconnaissance de la signature électronique et les formats standards d'échange de documents et de données, sont bien prises en charge et les recommandations techniques et opérationnelles sont régulièrement publiées.

En résumé, on peut dire que l'environnement réglementaire et institutionnel international est en construction, mais il existe une bonne base de référence pour permettre à un pays de construire son environnement de Guichet Unique en s'appropriant les pratiques émergentes.

Encadré 2

L'Alliance Africaine pour le Commerce Electronique (AACE) est un cadre d'échanges et de partage en matière de facilitation du Commerce. Elle regroupe 15 pays membres et vise à promouvoir le concept de GU, en conformité avec les recommandations des institutions internationales. L'un des projets phares de l'AACE est la mise en place d'un GU Régional qui interconnectera toutes les plateformes nationales (GUN) dans le but de fluidifier le commerce et permettre aux pays africains d'être plus compétitifs sur le marché mondial.
<http://www.aace-africa.net/alliance-africaine-ecommerce/index.php>

Encadré 3

Le Guichet Unique Régional (GUR) de l'UEMOA

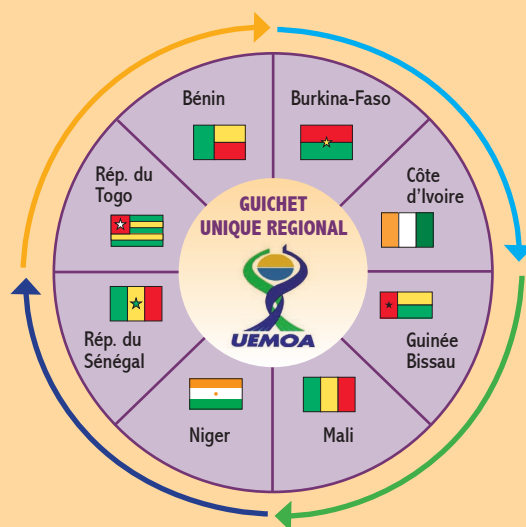
Le concept de Guichet Unique Régional ne dispose pas d'une définition propre par les différentes instances internationales. Il peut se définir comme le guichet unique fédérateur des guichets uniques nationaux d'une région donnée, pour faciliter les transactions transfrontalières et internationales et mutualiser les ressources et compétences. Le Guichet Unique Régional ne doit pas être considéré comme une entité mais plutôt comme une facilité d'échange de données et un cadre d'adoption et de mise en œuvre des standards internationaux en la matière.

Le projet de Guichet Unique Régional de l'UEMOA est né de la réunion du Conseil des Ministres du Commerce tenu à Dakar en 2006 qui a reconnu « que l'établissement de systèmes de guichets uniques peut contribuer efficacement à la levée des obstacles aux échanges ».

Il sera bâti sur un modèle organisationnel simple. Les guichets uniques nationaux échangent entre eux à travers le GUR. Ensuite chaque guichet unique national est responsable des échanges en son sein avec ses utilisateurs

locaux. Ainsi, Il ne sera pas possible pour une douane ou un opérateur économique de se connecter directement sur le Guichet Unique Régional sauf s'il y est expressément autorisé par son guichet unique national. Aussi, le Guichet Unique Régional peut être construit et hébergé ad hoc ou simplement provenir d'un de ses membres qui aurait la capacité technique d'offrir le service aux autres.

Le GUR UEMOA peut être schématisé comme suit :



3. Contexte technologique

L'utilisation combinée des télécommunications et de l'informatique au cours des dernières décennies du 20ème siècle a suscité la création des composants qui permettent de produire des appareils multifonctions. Ce rapprochement nous permet de définir un concept appelé TIC (Technologies de l'Information et de la Communication).

L'avènement de la micro informatique, des infrastructures réseaux (Intranet/Extranet, Internet), des solutions de virtualisation, de stockage et d'archivage ont favorisé l'interconnexion, la mutualisation et la consolidation des systèmes d'information.

Les notions de technologies de l'information et de la communication (TIC) regroupent les techniques utilisées dans le traitement et la

transmission des informations, de l'Internet et des télécommunications.

Dans plusieurs pays, les opérateurs de télécommunication se sont investis dans les technologies innovantes afin de proposer des services aux entreprises avec des capacités de plus en plus grandes à des prix de moins en moins élevés et avec un niveau de performance et de sécurité exponentiels.

Aussi, les dernières années ont-elles été marquées par l'émergence d'un nouveau concept dénommé «Cloud Computing» Pour beaucoup d'acteurs, il implique un changement complet de modèle économique. Au lieu d'acquérir à des prix prohibitifs des équipements (serveurs, logiciels, etc..) qui ne sont pas utilisés à 100 %, ces acteurs externalisent ou hébergent leurs services informatiques dans des sociétés tierces, accessibles par des liaisons de télécommunications à haut débit, via une interface Web.

4. Objectifs

Il existe une série de publications et de recommandations sur les Guichets Uniques dont la célèbre Recommandation 33¹ publiée par l'UNCEFACT qui a servi de cadre d'approche à plusieurs gouvernements dans leurs projets de mise en place de Guichet Unique. Après plus d'une décennie de développement de Guichets Uniques, particulièrement en Afrique et en Asie, il existe une nouvelle base de connaissances qui permet de mieux apprécier les facteurs de réussite et d'échec.

Le présent guide, conçu sous l'égide de l'AACE et avec le concours de l'ATPC qui a bien voulu appuyer sa publication, se veut un outil efficace et universel pour la mise en place de Guichets Uniques du commerce extérieur. Il se réfère essentiellement à des expériences africaines mais se fonde sur toutes les pratiques de Guichet Unique à travers le monde.

Le Guide vise à faciliter la construction d'une vision par les gouvernements et les parties prenantes en donnant des éléments de cadrage pour la mise en

œuvre. Les recommandations qui y sont formulées ne sont pas applicables dans tous les contextes et en un seul temps.

L'objectif visé à travers le Guide est de permettre aux gouvernements, aux donateurs et aux parties prenantes de se faire une idée pratique sur les conditions de mise en œuvre et d'exploitation d'un Guichet Unique qui réponde à sa vocation intrinsèque de réduire les coûts et délais des formalités du commerce extérieur.

Il se veut pratique et non dogmatique. Sa mise en œuvre fait souvent ressortir des éléments de complexité qui nécessitent des adaptations contextuelles que ce guide ne saurait anticiper.

Les approches classiques de gestion de projet, partant de la phase d'identification jusqu'à l'évaluation, ne sont pas développées dans le présent Guide.

1 Recommandation 33 : Guide publié par le Centre des Nations Unies pour la facilitation du Commerce et les transactions électroniques (CEFACT-ONU), ECE/TRADE/352, juillet 2005-Genève

Section 02

Définitions, typologie et revue des bonnes pratiques



1. Définitions

Il importe de revenir sur la définition primaire de la Recommandation 33 et autres définitions subséquentes, et de voir ensuite ce qui mérite d'être complété ou mieux précisé, dans le contexte de la réalité de 2013.

Selon la Recommandation 33 publiée en 2005 : « Le Guichet Unique est une facilité permettant aux parties impliquées dans le commerce et le transport de déposer des informations et des documents normalisés auprès d'un point d'entrée unique afin de remplir toutes les formalités officielles liées à l'importation, à l'exportation et au transit ». Cette définition devenue canonique est forte par son ouverture et sa propension à prendre en charge tout ce qui peut se rapporter au sujet. En 2013, il est cependant utile de la reconsidérer à l'aune de la réalité du terrain. Aujourd'hui, une définition du concept de Guichet Unique du commerce extérieur doit s'évertuer à apporter les précisions suivantes :

- Qu'est-ce qu'un Guichet Unique ?
- Que couvre un Guichet Unique ?
- Qui fait le G.U et pour qui le fait-on ?

En cherchant à apporter une réponse pratique à ces questions et en essayant de mieux préciser le concept, l'Alliance propose la formulation suivante pour définir un Guichet Unique :

« Le Guichet Unique du commerce extérieur est un dispositif national ou régional principalement construit autour d'une plateforme informatique initié par un gouvernement ou une autorité ad hoc pour permettre de faciliter l'accomplissement des formalités d'importation, d'exportation et de transit en offrant un point de soumission unique des informations et des documents normalisés afin de remplir toutes les exigences officielles et de faciliter la logistique »
AACE 2013

Cette définition reconduit les grandes lignes de celle formulée à travers la Recommandation 33 mais prend le parti d'affirmer qu'il s'agit principalement d'un dispositif autour d'une plateforme informatique et indique que l'initiateur est l'autorité gouvernementale ou une autorité ad hoc dans un contexte national

ou régional. En plus des formalités officielles, cette définition intègre la facilitation de la logistique.

Cette formulation constitue la définition de base recommandée par l'AACE. Elle sera proposée et discutée auprès de toutes les instances internationales pour être considérée parmi les définitions de référence du concept de Guichet Unique.

2. Typologie de Guichets Uniques : modèles et architectures

Le stade de définition du modèle de GU débouche sur la phase d'application concrète. Il existe aujourd'hui plusieurs types de Guichets Uniques remplissant des fonctions distinctes, voisines ou complémentaires. Il n'est pas rare de voir dans un pays, plusieurs entités se définissant comme étant des Guichets Uniques, agir dans un cadre cohérent, notamment, lorsque cela relève d'une approche stratégique. Mais le plus souvent, les initiatives de Guichet Unique sont menées de manière non coordonnée, sur fond de sourdes rivalités entre administrations, avec des résultats totalement improductifs pour le pays.

Sur le plan des architectures également, les rapports de force peuvent imposer des architectures de fonctionnement parfois, lourdes, coûteuses et inefficaces.

2.1. Les modèles de Guichets Uniques

Le présent guide aborde donc la question de la typologie de Guichets Uniques en insistant sur la nécessité pour chaque pays de s'assurer que la cohérence et la coordination sont toujours de mise. Sur la base de l'observation et de l'analyse des Guichets Uniques existants à travers le monde, on peut regrouper les Guichets Uniques autour des 3 grandes catégories suivantes :

- Le Guichet Unique des formalités de dédouanement ;
- Le Guichet Unique de coordination de la logistique ;
- Le Guichet Unique des transactions B2B.

Ces trois catégories semblent distinctes mais elles

s'intègrent parfaitement. Leur mise en place peut se faire autour d'une même autorité, comme il est possible que les autorités soient distinctes. Dans tous les cas, la coordination est essentielle. S'il s'agit d'une même autorité, il est fortement recommandé de mettre en place une approche graduelle avec un temps de maturation pour favoriser l'appropriation approfondie des composantes.

2.1.1. Le Guichet Unique des formalités de dédouanement

Voir le Tableau 01

2.1.2. Le Guichet Unique de coordination de la logistique

Voir le Tableau 02

2.1.3. Le Guichet Unique des transactions B2B

Voir le Tableau 03

Tableau 01		Le Guichet Unique des formalités de dédouanement	
<p>Description : Le Guichet Unique des formalités de dédouanement est la forme qui correspond le mieux à la définition de la Recommandation 33 et de celle de l'AACE. Elle est aussi la plus complexe dans sa mise en œuvre car elle implique la confiance et la collaboration de plusieurs entités qui ne dépendent pas de la même autorité, qui ne font pas le même métier et qui peuvent même parfois, avoir des intérêts divergents. Il s'agit du Guichet Unique qui interconnecte autour d'une plateforme unique ou intégrée, tous les acteurs intervenants dans les formalités de pré-dédouanement, de dédouanement et de post dédouanement.</p>			
<p>Périmètre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Import • Export • Transit • Autres régimes 	<p>Fonctions principales :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demande d'autorisations ou de permis • Routage vers la douane des permis et autorisations • Paiement électronique des droits et taxes • Suivi électronique de tout le processus de traitement 	<p>Etendue : toutes les frontières :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ports • Aéroports • Frontières terrestres (route, fleuve et chemin de fer) • Autres (postal, zone économique,...) 	<p>Acteurs clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Douane • Professionnels du secteur privé • Agences gouvernementales
<p>Résultats : • Réduction significative des temps de formalité • Forte réduction des coûts indirects des formalités</p>			
<p>Conditions de réussite :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leadership gouvernemental de haut niveau • Approche consensuelle • Implication forte de la Douane • Appropriation par les utilisateurs 		<p>Risques à gérer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Querelles de leadership • Coûts des services trop élevés • Impact faible sur les délais (notion implication ou engagement) • Gestion du changement non effective • Dualité des systèmes manuel et électronique 	

Tableau 02		Le Guichet Unique de coordination de la logistique	
<p>Description : Ce type de Guichet Unique concerne la logistique, principalement au niveau de la place portuaire. Il se concentre sur la rapidité et la fiabilité de la logistique depuis l'annonce d'un navire, jusqu'à la livraison des marchandises à leurs propriétaires. Plusieurs ports européens se sont projetés dans l'univers des Guichets Uniques par le canal de ce dispositif aussi appelé CCS (Cargo Community System) ou PCS (Port Community System). Son impact sur la logistique est d'autant plus fort que les volumes sont importants, les infrastructures disponibles et les acteurs outillés. Ainsi, cet outil est plutôt destiné aux grandes places portuaires. Toutefois, certaines de ses composantes peuvent avoir un impact positif sur des places portuaires de moindre envergure.</p>			
<p>Périmètre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logistique (transport, débarquement, entreposage, livraison, etc.) 	<p>Fonctions principales :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Echanges de données entre les différents acteurs de la logistique • Facilitation des transactions • Paiement électronique des frais logistiques • Suivi électronique de tout le processus de traitement 	<p>Etendue :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ports • Aéroports • Autres sites logistiques 	<p>Acteurs clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acteurs portuaires • Acteurs aéroportuaires • Professionnels de la logistique • Douane
<p>Résultats : • Améliorer la performance de la logistique en termes de délai et de fiabilité • Réduction conséquente des coûts indirects • etc.</p>			
<p>Conditions de réussite :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Approche consensuelle • Prédilection favorable des acteurs de la logistique • Mise à niveau de l'environnement pour maximiser le potentiel • Appropriation par les utilisateurs. 		<p>Risques à gérer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coûts des services trop élevés • Impact faible sur les délais (notion implication ou engagement) • Gestion du changement non effective • Dualité des systèmes manuel et électronique 	

Tableau 03

Le Guichet Unique des transactions B2B

Description : C'est la forme la moins courante. Elle a cependant acquis le droit de cité car dans la chaîne logistique, il y a bien un volet commercial. Il s'agit surtout de la lettre de crédit et de l'achat de services logistiques. Le Guichet Unique des transactions B2B est plus souvent un complément des deux modèles précédents qu'un modèle à part entière. En effet, son existence peut difficilement être envisagée dans un contexte où il n'existe aucune plateforme de service fédératrice des acteurs du commerce. Il s'agit donc, d'une plateforme pour l'accomplissement de transactions commerciales² liées au commerce international. Certaines de ces transactions peuvent avoir un caractère obligatoire dans certains pays³ tandis que la plupart sont libres.

Périmètre : <ul style="list-style-type: none"> • Import • Export 	Fonctions principales : <ul style="list-style-type: none"> • Ouverture lettre de crédit et remise documentaire • Offre de services • Achat de services logistiques • Autres prestations B2B 	Etendue : <ul style="list-style-type: none"> • Sans restriction 	Acteurs clés : <ul style="list-style-type: none"> • Banques • Assurances • Transitaires • Acteurs logistiques • Opérateurs économiques
---	--	---	--

Résultats : • Consolidation de l'efficacité, de la rapidité et de la fiabilité de la chaîne logistique

Conditions de réussite :

- Existence préalable d'un G.U
- Forte motivation des acteurs B2B
- Prédispositions techniques, juridiques et professionnelles des acteurs
- etc.

Risques à gérer :

- Coûts des services trop élevés
- Impact faible sur les délais (notion implication ou engagement)
- Gestion du changement non effective
- Dualité des systèmes manuel et électronique

2.2. Architectures de Guichets Uniques

Du fait de l'évolution rapide des technologies au cours de la dernière décennie et l'accroissement exponentiel des possibilités d'échange et de stockage, il n'est pas recommandé de bâtir une architecture de G.U sur la base de contraintes d'un environnement existant ou sur les contraintes d'une solution préexistante. Il est fortement recommandé d'avoir une vision architecturale ouverte sur l'avenir. Les principales questions qu'il convient de se poser sont les suivantes :

- Comment assurer l'interconnexion avec la douane et les structures disposant d'un système informatique autonome ?
- Comment échanger avec les partenaires qui ne sont pas dotés de systèmes informatisés ?
- Jusqu'où porter l'informatisation des échanges pour avoir des résultats ?
- Comment compenser l'absence, la mauvaise qualité ou le coût élevé des liaisons de télécommunication ?
- Comment assurer la continuité du service ?

Il n'existe pas de réponses universellement pertinentes pour chacune de ces questions. Dans chaque pays, le contexte technologique, juridique, les moyens financiers et le rapport des forces déterminent le type d'architecture le mieux adapté.

² On entend par transactions commerciales, toute prestation rémunérée pour laquelle le client a le choix du prestataire, la faculté de négociation et le choix de la forme de prestation.

³ Le recours aux commissionnaires agréés en douane et la prise d'une police d'assurance locale à l'import sont des transactions commerciales obligatoires dans certains pays, notamment en Afrique.

Section 03

Choix stratégiques préalables



La mise en place d'un Guichet Unique requiert la validation de choix stratégiques importants. Ces choix constitueront des éléments clés favorables à la réussite du projet.

1. Les préalables institutionnels et organisationnels

La recherche de consensus est une condition nécessaire à la réussite du projet. L'obtention de ce consensus est parfois difficile, compte tenu de la multiplicité des acteurs et de leur dépendance vis-à-vis des autorités ou ministères différents.

1.1. Pilotage de la mise en place du Guichet Unique

On distingue en général les situations suivantes en termes de leadership dans la mise en place d'un projet de Guichet Unique : *Voir le Tableau 04.*

Les expériences montrent que le niveau d'implication de ces autorités est très important et conditionne souvent la réussite de la mise en œuvre.

Un Guichet Unique requiert une coopération étroite et intelligente entre toutes les autorités publiques et privées, les administrations et agences gouvernementales participant à l'amélioration de la chaîne de dédouanement en vue d'apporter la facilitation dans les milieux d'affaires.

1.2. Gestion de l'exploitation des services du GU

Sur le plan organisationnel et opérationnel, un Guichet Unique requiert l'existence d'une entité en charge de l'exploitation de la plateforme et de la

Tableau 04		Pilotage de la mise en place du Guichet Unique	
N°	NIVEAU DE PILOTAGE	LEADER DU GU	COMMENTAIRES
1	Haut niveau Gouvernemental	Cabinet du Président ou du Premier Ministre	Lorsqu'un projet de Guichet Unique est piloté sous le leadership du Président de la République ou du Premier Ministre, l'adhésion des administrations publiques est quasi garantie.
2	Niveau Ministériel	Ministère des Finances	Le Ministère des Finances qui assure la tutelle de la douane est celui qui a le plus d'atout pour assurer le pilotage d'un G.U.
		Ministère du Commerce	La vision d'un commerce efficace et sans barrières se construit le plus souvent au niveau du Ministère en charge du Commerce.
		Ministère des Transports	Lorsque le centre d'intérêt du Guichet Unique est la logistique portuaire, ce Ministère peut être en pointe dans la mise en œuvre d'un G.U.
3	Administration ou entité ad hoc	Douane, Port, Direction en charge du Commerce, autres instances ad hoc	Lorsqu'une administration est en pôle position, il y a un fort risque de manque d'adhésion des autres administrations.

prestation des services. Cette responsabilité doit être confiée à une entité de gestion autonome dont les missions sont clairement définies.

La gestion du Guichet Unique par une entité autonome permet une meilleure focalisation sur les activités propres et l'exploitation de la plateforme, aussi bien sur le plan opérationnel que technologique.

Le moment le mieux approprié pour la création ou la désignation de la structure de gestion varie en

fonction du contexte et de la capacité du champion de la mise en œuvre du G.U. Le tableau suivant présente les avantages et inconvénients de chaque approche : *Voir le Tableau 05.*

Tableau 05 Avantages et inconvénients de chaque approche		
Approches	Avantages	Inconvénients
Cas I : Mise en place de l'entité de gestion au début de la phase projet	<ul style="list-style-type: none"> • Les ressources sont très tôt associées aux activités de mise en œuvre du projet. • Montée en charge progressive des parties prenantes. 	Une mauvaise planification des activités pourrait entraîner un flottement des ressources. Aussi les profils de compétences peuvent-ils ne pas être suffisamment précis.
Cas II : Mise en place de l'entité de gestion pendant le déroulement du projet	<ul style="list-style-type: none"> • L'Opérateur du GU commence à définir les modes opératoires. • Les ressources ont une implication opérationnelle dans la mise en place des activités. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un recrutement trop prématuré de l'équipe de gestion peut entraîner des charges importantes sans qu'il n'y ait exploitation.
Cas III : Mise en place de l'entité de gestion à la fin du projet et au début des opérations	<ul style="list-style-type: none"> • Assurance d'avoir les bons profils et limitation des coûts de démarrage. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les équipes d'exploitation n'ont pas une bonne compréhension des opérations du GU. • L'apprentissage des agents d'exploitation et d'assistance est plus long.

2. Les préalables juridiques et réglementaires

Le cadre juridique et réglementaire concerne l'ensemble des lois, décrets, règlements, conventions et notes de service pouvant régir les procédures à appliquer lors des opérations de commerce extérieur.

Selon les changements opérationnels induits, les exigences du cadre réglementaire seront plus ou moins élevées. Fondamentalement, le Guichet Unique peut suivre deux modèles juridiques distincts :

- **Modèle 1** : Le Guichet Unique sans signature électronique (Le Guichet Unique est une plateforme d'automatisation des processus et d'échange de données) ;
- **Modèle 2** : Le Guichet Unique avec signature électronique (le Guichet Unique assure la dématérialisation de toutes les procédures).

Dans le cadre du Modèle 1, le changement du cadre juridique n'est pas un impératif dès le début du projet. Par exemple, la plupart des systèmes informatiques douaniers ont été mis en place dans les pays sans qu'il y ait eu besoin de changer la loi. Ce qui est nécessaire dans ce cas de figure, c'est que les acteurs s'accordent à recevoir des demandes électroniques et assurent un traitement automatisé de ces dernières. La douane peut être connectée à la plateforme du Guichet Unique et recevoir les autorisations électroniques sans signature.

En revanche dans le Modèle 2, le document électronique remplace le document papier. Il est donc nécessaire d'avoir un dispositif juridique qui encadre ce nouveau format de document. Il est également nécessaire d'avoir une infrastructure pouvant prendre en charge des signatures électroniques et l'archivage électronique. Ces lois peuvent exister car elles ne sont pas spécifiques aux Guichets Uniques mais à l'ensemble des transactions électroniques.

Dans le cas du Modèle 2, les lois ci-dessous sont des exemples qui peuvent être nécessaires à l'encadrement des nouvelles procédures opérationnelles. Ces lois traitent essentiellement des questions suivantes :

- Loi sur la protection des données à caractère personnel ;
- Loi sur les transactions électroniques ;
- Loi sur la cybercriminalité ;
- Loi sur la cryptographie.

Par ailleurs, l'appartenance du pays à une Communauté Economique peut également entraîner des contraintes à l'application de certains règlements.

Aussi, pour ce qui est des documents internationaux, leur validité en dehors des frontières peut être remise en cause du fait de la non reconnaissance des documents électroniques ou de la non reconnaissance de la signature électronique.

Enfin, l'implication forte au plus haut sommet de l'Etat mentionné ci-dessus est une condition

essentielle pour promulguer les lois, règlements et notes de service qui devront accompagner les nouvelles procédures du GU.

3. Les préalables technologiques

En matière de technologie, il n'y a pas un standard préétabli. En effet, les grands éditeurs de logiciels douaniers et de Guichets Uniques disposent chacun d'une orientation technologique propre qui est tributaire de la stratégie technique de l'entreprise.

Nous notons cependant un besoin d'**interopérabilité**⁴ des applications mais aussi de standardisation de l'information qui doit être échangée.

Lorsque les différentes administrations délivrent leurs autorisations et permis, ces derniers doivent intégrer des composantes de sécurité essentielles sur le plan informatique.

Une étude de faisabilité bien menée permettra d'identifier les forces et faiblesses de l'environnement technologique du pays. Les différentes expériences de Guichet Unique montrent qu'il y a souvent un décalage important entre les besoins initialement identifiés en termes d'infrastructure et les exigences de la mise en œuvre sur le terrain.

La mise en place des préalables technologiques devra faire une évaluation financière rigoureuse. En effet, la mise à niveau technologique absorbe un budget conséquent du projet. Elle permettra également de faire une évaluation du niveau d'automatisation de chacune des administrations.

« Idéalement », les administrations et parties prenantes pourraient avoir un **niveau d'automatisation** minimal afin de recevoir et traiter électroniquement les demandes d'autorisations qui leur seront soumises. Cependant, il faut bien noter que cela ne constitue **nullement** un frein au Projet.

Le Guichet Unique pourrait intégrer dans son développement, la prise en charge de toutes les fonctions nécessaires de ces administrations ainsi que les équipements techniques en vue d'une performance globale du système et d'une meilleure intégration technologique entre les acteurs.

A l'image des préalables juridiques et réglementaires,

lorsque le GU intègre la dématérialisation, **les composantes** technologiques ci-dessous s'avèrent importantes.

- La signature électronique ;
- L'archivage électronique des documents ;
- La prise en compte de certains standards et normes (UNCEFACT, OMD Data Model).

Dans un contexte de dématérialisation on parlera de « **document nativement électronique** ». Les documents électroniques doivent intégrer les attributs suivants :

- La pérennité ;
- L'intégrité ;
- La sécurité ;
- La traçabilité ;
- La lisibilité ;
- L'imputabilité ou l'authentification de l'auteur.

4. Les Normes et Standards internationaux

Il est important de noter que l'intégration des normes est une recommandation forte mais ne constitue pas un pré-requis technologique indispensable.

5. Définition du modèle économique

Le projet de GU vise à apporter une innovation majeure dans l'environnement du commerce extérieur qu'il s'agira de transformer en valeur économique. Le GU couvre un écosystème complexe composé d'administrations publiques et privées, avec des logiques économiques souvent différentes. Il convient alors de se prononcer dès l'entame du projet, sur l'option de modèle économique dont l'acceptation par toutes les parties prenantes pourra constituer un socle fédérateur pour cheminer résolument vers la réalisation des objectifs assignés au projet. Cette décision déterminera par la suite les choix sur le financement du projet, la stratégie de prise en charge des frais liés à l'exploitation et finalement, la transformation de la valeur ajoutée créée en revenu pour assurer la pérennité de l'exploitation.

⁴ Capacité à échanger des données ou de l'information entre deux applications hétérogènes.

En d'autres termes, il s'agira de définir clairement les aspects suivants :

- La valeur créée par le projet : le GU doit permettre de satisfaire les besoins exprimés ou apporter des innovations en vue d'améliorer l'environnement du commerce extérieur. Dans tous les cas, il s'agira de générer de la valeur ajoutée pour les acteurs et utilisateurs des formalités du commerce extérieur ;
- Les sources de financement du projet : il peut s'agir de donateurs, du secteur privé, du gouvernement ou alors d'un PPP ;
- Le budget de mise en œuvre du projet : il devra faire l'objet d'une bonne estimation pour éviter une insuffisance des ressources pour l'exécution du projet et le démarrage de l'exploitation ;
- Les prix appliqués pour accéder aux services : ils devront permettre de couvrir l'ensemble des charges liées à l'exploitation et de garantir l'évolution du système.

6. Les différents modèles économiques de GU

Les modèles économiques de Guichets Uniques sont fortement tributaires des conditions de départ dans l'environnement d'implantation (politique, économique, sociale et technologique), mais également, d'une bonne identification et prise en charge des préalables au démarrage du projet.

Dés lors, une estimation fine des coûts de mise en œuvre du GU demeure un impératif. Elle s'articulera autour d'une approche inclusive ciblant l'ensemble des parties prenantes pour une bonne identification des besoins en termes d'infrastructures, d'équipements, de ressources humaines, de formation, de communication, etc.

Il s'agira également d'avoir un modèle apte à garantir l'équilibre des trois niveaux de financement que sont la mise en place, l'exploitation et l'évolution future du Guichet Unique.

Globalement, trois modèles économiques de Guichets Uniques sont recensés :

- Le modèle de gratuité ;
- Le modèle d'équilibre ;
- Le modèle de profit.

6.1. Le modèle de gratuité

Ce modèle s'applique dans les cas où les financements pour la mise en place, l'exploitation et l'évolution du Guichet Unique sont pris en charge entièrement par le Gouvernement ou avec le soutien de donateurs.

Ce qui motive un gouvernement à assurer le financement des différentes étapes de la vie d'un Guichet Unique est le souci d'améliorer l'environnement du commerce extérieur, notamment par la facilitation des formalités du commerce et la bonne administration du Guichet Unique (*Ex : Finlande, République de Corée, Suède, Etats-Unis d'Amérique, Macédoine, FYRM, Azerbaïdjan, Philippines, Tunisie*⁵).

Le risque majeur d'une implication forte du gouvernement dans le financement de toutes les étapes de la vie du Guichet réside dans l'absence de ressources pour assurer son évolutivité, particulièrement dans les pays en développement et les Pays les Moins Avancés (PMA). Cette situation pourrait impacter négativement les performances du Guichet Unique et le cas échéant, l'option d'associer le secteur privé et les donateurs peut être envisagée. Très souvent, le donateur intervient dans la mise en place du Guichet Unique et l'Etat prend le relais pour assurer le financement de son exploitation. Par contre, les donateurs peuvent intervenir ultérieurement dans le financement des besoins d'évolution du GU.

6.2. Le modèle du PPP

Ce modèle concerne principalement les Guichets Uniques mis en place dans le cadre d'un PPP entre l'Etat et le secteur privé. Ce PPP couvre la gouvernance et au pilotage du projet. La logique d'améliorer l'environnement compétitif du commerce extérieur est au centre de ce partenariat mutuellement bénéfique (*Ex : Bénin, Ghana, Hong Kong, Japon, Malaisie, Iles Maurice, Sénégal, Singapour, Cameroun, Maroc, Congo, etc.*).

Généralement, les services des Guichets Uniques mis en place par les PPP sont payants. Mais il s'agit souvent de tarifs négociés ou homologués (*Bénin, Sénégal*) dont l'objectif est d'aboutir à l'équilibre d'exploitation. Dans certains cas, l'utilisation du GU est optionnelle (*Allemagne, Hong Kong, Japon,*

⁵ Les exemples en italique dans ce tableau sont tirés de « Part 1 : UN/CEFACT Single Window Repository » 2009.

Malaisie, Suède, Etats-Unis, République de Corée) tandis que dans d'autres, elle est obligatoire (*Bénin, Finlande, Ghana, Guatemala, Iles Maurice, République de Corée, Sénégal*).

Le PPP présente l'avantage de la complémentarité par rapport aux autres types de financement disponibles, en donnant la latitude de solliciter au besoin, soit le gouvernement qui est partie prenante ou les bailleurs en fonction des opportunités ou du contexte.

6.3. Le modèle de profit

Lorsque le secteur privé prend en charge le financement des différentes étapes de la vie du Guichet Unique (*Ex : Allemagne, Guatemala*), il

intègre sa motivation première qui est la recherche de profit. Ainsi, les prestations de services sont payantes.

Ainsi, la logique de profit peut se traduire par des coûts élevés de prestation des services offerts par le GU. Pour éviter cela, le gouvernement doit veiller à l'équilibre qualité/coût du Guichet Unique, en apportant une subvention en cas de besoin, mais également, en mobilisant les donateurs pour financer le programme d'investissement et d'évolution du Guichet Unique.

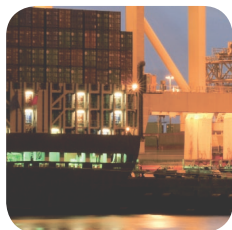
Les modèles économiques de Guichets Uniques peuvent être synthétisés comme suit : Voir le Tableau 06.

Tableau 06 Modèles économiques de Guichets Uniques

MODELES ECONOMIQUES	FINANCEMENT DE LA MISE EN PLACE	FINANCEMENT DE L'EXPLOITATION	FINANCEMENT DE L'EVOLUTION
Modèle de gratuité	Donateurs	Gouv.	Donateurs/Gouv.
	Gouv.	Gouv.	Gouv.
Modèle de profit	Secteur privé	Entité ad hoc	Entité ad hoc
Modèle de PPP	Donateur/Gouv.	Entité ad hoc	Entité ad hoc

Section 04

Les étapes pratiques de mise en oeuvre



1. Mobilisation des parties prenantes

Toute évolution des procédures opérationnelles est difficile à accepter par les parties prenantes, en particulier dans la sphère publique, même si celle-ci permet de renforcer l'efficacité des opérations au quotidien. De manière générale, les intervenants privés (Banques, Assurances) n'opposent pas trop de résistance puisqu'ils identifient rapidement les avantages opérationnels et économiques liés à l'implantation d'un Guichet Unique. La difficulté

se situe au niveau des acteurs publics et il est recommandé de bien exposer les enjeux du projet de Guichet Unique qu'il faut partager avec toutes les parties prenantes pour obtenir un consensus fort et une bonne appropriation.

Pour ce faire, il importe de procéder à une analyse objective du niveau d'engagement des parties prenantes tout au long du projet afin de définir une stratégie pour mobiliser l'ensemble des acteurs.

Voir le Tableau 07

NIVEAUX D'ENGAGEMENT	SPONSORS DU PROJET	EQUIPE PROJET	POINT FOCAL PARTIES PRENANTES	UTILISATEURS PARTIES PRENANTES
4- Engagement total	Optimal	Optimal	Optimal	Optimal
3- Adhésion au projet avec une attitude constructive	Satisfaisant	Satisfaisant	Satisfaisant	Satisfaisant
2- Compréhension du projet, mais avec une faible mobilisation	Passable	Insuffisant	Passable	Satisfaisant
1- Prise de conscience des enjeux du projet, sans plus d'intérêt	Insuffisant	Critique	Insuffisant	Passable
0- Rejet du projet	Critique	Critique	Critique	Insuffisant

Légende : 4- Engagement total : appropriation totale du projet et participation de manière proactive à la conduite des travaux.

3- Adhésion au projet avec une attitude constructive : foi en l'intérêt du projet et disponibilité pour contribuer aux travaux.

2- Compréhension du projet, mais avec une faible mobilisation :

compréhension de l'intérêt du projet, accompagnée d'une faible implication.

1- Prise de conscience des enjeux du projet, sans plus d'intérêt : connaissance du projet et de ses impacts avec un refus d'implication.

0- Rejet du projet : refus d'adhérer au Guichet Unique et de collaborer avec l'équipe projet.

Afin d'avoir toute les garanties de succès dans un projet de Guichet Unique, il est important de prendre conscience, en permanence, du niveau d'engagement des parties prenantes. Celui-ci devra idéalement rester tout au long du projet dans la partie verte dans le haut du tableau ci-dessus, si l'on veut réunir les conditions de réussite. En effet, la perception habituelle des parties prenantes quant à l'implantation d'un Guichet Unique se résume en une perte d'influence et de contrôle dans leur travail quotidien au profit d'autres entités.

Afin d'augmenter leur niveau de mobilisation, il

est important de communiquer à une fréquence régulière sur le projet, en faisant ressortir les gains tangibles et quantifiables ainsi que les rôles futurs de chaque partie prenante dans le nouveau dispositif.

De plus, l'intégration des parties prenantes à la vie du projet est une bonne pratique, pour que les risques perçus et les problèmes soulevés soient traités au fil de l'eau et que le niveau d'engagement reste élevé.

Toutefois, si cette démarche s'avère insuffisante après de nombreuses tentatives, le recours à l'autorité gouvernementale pour un arbitrage peut s'avérer nécessaire.

2. Engagement des pouvoirs publics

L'engagement des décideurs au plus au niveau de l'Etat est un facteur clé de succès capital dans un projet de Guichet Unique. En effet, il est préférable que le principal sponsor du projet soit une haute autorité de l'administration publique qui est leader pour l'implantation du Guichet Unique.

Afin d'assurer une bonne appropriation du projet et un engagement total des pouvoirs publics, il faut démontrer la valeur ajoutée du Guichet Unique. Les bénéfices suivants pourront renforcer votre argumentation :

- L'amélioration des interactions entre les administrations impliquées ;
- Le renforcement de la fiabilité des informations diffusées par les administrations ;
- La célérité dans la délivrance des prestations de service public ;
- La réduction des coûts humains et financiers liés aux procédures commerciales ;
- La redirection des ressources humaines récupérées grâce à la réduction des coûts, pour un redéploiement vers des activités à plus grande valeur ajoutée ;
- La réduction de la corruption grâce à la transparence sur les transactions ;
- La sécurisation des recettes, si un système de paiement est intégré ; et
- L'amélioration globale du climat des affaires, son impact pour le pays dans les classements internationaux et les gains politiques certains qui en découlent.

En effet, l'apport des pouvoirs publics au plus haut niveau est primordial. Lors de la phase de déploiement, il peut s'avérer déterminant pour :

- Mettre à disposition les ressources humaines les plus qualifiées pour intégrer l'équipe projet ;
- Mitiger, voire lever, les résistances au changement de certaines parties prenantes ;
- Communiquer à grande échelle, lors de la phase de déploiement ;
- Gérer la pression relative aux incidents techniques

critiques du Guichet Unique qui ne manqueront pas de se produire.

3. Mobilisation et sécurisation des ressources financières

La mise en œuvre d'un Guichet Unique exige de la part des pays initiateurs, une indication précise sur les ressources financières requises pour son financement et ce, avant l'exécution du projet. D'où l'importance de mener une étude de faisabilité qui permette d'avoir une idée claire des solutions possibles, procéder à leur évaluation pour aboutir à la solution à mettre en œuvre et estimer les ressources à mobiliser ainsi que les retombées attendues.

Aussi, la mobilisation des ressources financières fait-elle intervenir un ensemble d'acteurs qui peuvent être des donateurs, le gouvernement et/ou le secteur privé, notamment dans le cadre d'un PPP.

Il est important de réaliser une étude de faisabilité, mais également de la compléter par un business plan qui présente l'avantage de formaliser les projections d'évolution future de l'entreprise. Il constitue également un outil efficace pour la recherche et la mobilisation des financements auprès des bailleurs institutionnels ou privés.

La qualité des business plan doit être soignée, avec des chiffres rigoureusement évalués pour donner au document toute sa crédibilité et offrir un cadre de confiance entre les bailleurs et le projet de mise en place d'un Guichet Unique.

En définitive, la sécurisation des ressources financières passe par une bonne gestion du triptyque *coût/délai/livrable* de manière à minimiser les écarts entre ce qui est planifié et ce qui est réalisé. Ceci est d'autant plus important que les enjeux liés à la mise en œuvre du Guichet Unique sont énormes et mobilisent des sommes conséquentes.

Les financements possibles peuvent provenir aussi bien des bailleurs de fonds institutionnels (Banque Mondiale, AFDB, etc.), que des Etats eux-mêmes, soit dans le cadre d'un financement propre au gouvernement (*Tunisie*), soit dans le cadre d'un PPP (*Bénin, Ghana, Sénégal, etc.*).

4. Mise en place de l'équipe projet

Les compétences et expériences des membres de l'équipe projet sont essentielles pour la conception et la mise en place réussie d'un Guichet Unique. Il est recommandé que ses membres **soient totalement dédiés au projet** et aient une bonne maîtrise des enjeux. De plus, la chaîne de prise de décision, la hiérarchie, les responsabilités de chacun des membres et les modalités de communication devront être clairement définis.

En effet, le principal challenge d'un projet de Guichet Unique est plus organisationnel que technique. L'équipe projet devrait donc être en mesure de maîtriser, en plus de la dimension technique, les processus métier de toutes les parties prenantes impliquées, participer à l'élaboration des cahiers des charges fonctionnelles, réaliser les tests de recette et assurer la formation des utilisateurs finaux. Sur cet aspect métier, il est recommandé de développer des relations de proximité avec chacune des parties prenantes en y identifiant un point focal, qui sera expert sur son périmètre.

Toutefois, l'un des rôles essentiels de l'équipe projet est de s'assurer que le maître d'œuvre comprenne les besoins métiers et d'inciter ce dernier, en permanence, à respecter le calendrier d'exécution de la solution de Guichet Unique, avec la qualité et le budget prévus, tout en répondant aux attentes des utilisateurs. En l'absence de répondant de l'équipe projet, les chances de réussite de l'implantation du Guichet Unique pourraient dépendre uniquement des capacités et de la volonté du maître d'œuvre.

Dans l'exercice de leur mission, il faudra s'assurer que les ressources identifiées ont les compétences et aptitudes requises pour réussir. Si nécessaire, un renforcement des capacités peut s'avérer utile dans le cadre de formations (Gestion de projet, ré-engineering de processus, études fonctionnelles...) ou d'immersion dans des pays avec un contexte similaire, qui ont une expérience significative en matière de Guichet Unique. Pour plus d'assurance, le recrutement d'un consultant pour accompagner l'équipe projet aux plans méthodologique et métier peut augmenter les chances de réussite. Il faudra

cependant éviter que l'équipe projet ne s'appuie uniquement sur son travail et ne diminue son niveau d'implication. Pour cela, il est important :

- A un niveau individuel, de mesurer à une fréquence régulière la contribution de chaque membre de l'équipe projet et évaluer son niveau d'engagement ;
- Au niveau global, que les sponsors du projet évaluent sur la base de critères spécifiques définis à l'avance, la performance de l'équipe projet ainsi que sa capacité à atteindre les objectifs fixés.

En fonction de leur implication dans le projet et de leur motivation, une bonne pratique est de recruter à l'issue du déploiement, les membres de l'équipe projet pour constituer l'ossature de l'entité qui sera chargée d'assurer l'exploitation opérationnelle du Guichet Unique.

5. Mise en place des instances de pilotage et de maîtrise d'ouvrage

Un *Project Champion* devra être clairement identifié et faire l'objet d'un consensus auprès de toutes les parties prenantes.

Le projet doit être structuré à travers des instances de pilotage et de contrôle des livrables durant toute la phase de mise en œuvre :

1. Un Comité de Pilotage qui est l'instance de décision et d'arbitrage ;
 2. Un Comité de Projet chargé d'exécuter les activités du projet.
- **Le Comité de Pilotage** est l'instance de validation des décisions relatives au projet et de suivi des jalons. Ses réunions donnent lieu à des procès-verbaux qui consignent les orientations devant être exécutées par le Comité de Projet. Ce comité réunit essentiellement les directions des structures parties prenantes au projet.
 - **Le Comité de Projet** est l'organe d'exécution du projet. Il propose au Comité de Pilotage un plan d'actions et en assure l'exécution une fois celui-ci validé. Sous la houlette d'un Directeur de Projet, le comité projet doit se réunir à une fréquence rapprochée afin d'appréhender toutes les

problématiques dans les meilleurs délais, évitant ainsi toute déviation par rapport au schéma de fonctionnement initialement défini.

D'autres comités pourront également être mis en place, mais ils n'interviendront que sur des activités purement techniques : Comité Technique (prise en charge des aspects techniques de la solution) ou Commission Administrative (évaluation des offres de services et offres financières pour les équipements).

6. Analyse des processus métiers et réingénierie

Les processus sont à la base du fonctionnement et de la performance de tout système ; c'est pour cette raison qu'il est important de bien les analyser et de définir les axes d'amélioration possibles.

Aussi, faut-il préciser que l'objet d'un projet de Guichet Unique est essentiellement la migration des procédures manuelles vers un canal d'information plus optimisé et sécurisé qui n'a pas pour vocation de remettre en cause les prérogatives d'un quelconque acteur institutionnel.

L'analyse des processus d'affaires est une étude des processus existants au sein des organisations ciblées. La création d'un Guichet Unique sans une analyse et une réingénierie de ces processus va tout simplement reproduire les tares existantes et éventuellement minimiser les gains attendus. L'analyse des processus consiste à cerner les attributs des processus d'affaires, et leurs interrelations et aussi à clairement identifier le rôle de tout acteur du système.

La modélisation des processus est une technique pour documenter les processus d'affaires où chaque élément du processus métier est représenté par des notations graphiques pour illustrer les points énumérés ci-après:

- Activités qui viennent dans un ordre spécifique et points de décision;
- Acteurs qui exercent ces activités;
- Entrées et sorties définies pour chaque activité, les critères et règles associés ;
- Interrelation entre acteurs;
- Circulation de l'information dans toute l'entreprise;
- Indicateurs quantitatifs tels que le nombre

d'étapes ainsi que le temps et le coût nécessaire pour compléter un processus métier particulier.

Les organisations telles que l'UN/CEFACT proposent des méthodologies d'analyse de processus basées sur la Méthodologie de Modélisation de l'UNCEFACT (UMM).

La Méthodologie de Modélisation de l'UN/CEFACT (UMM)

est une approche de modélisation permettant de concevoir des services métiers que tous les partenaires et acteurs doivent élaborer pour faciliter la collaboration. « L'UMM permet de fixer les connaissances métiers, compte non tenu de la technologie de mise en œuvre utilisée, comme les services web ou le ebXML. L'objectif est de dégager un cadre global de collaboration servant d'accordéon entre les partenaires impliqués. Chaque intervenant met en place sa propre orchestration de manière à permettre une configuration du système qui soit favorable à une utilisation à travers une architecture orientée vers les services », *source Wikipedia* .

Le modèle de collaboration par l'UMM repose sur trois principales cartographies : i) une Vue du Domaine Métier (BDV), ii) une Vue des Exigences Métiers (BRV) et iii) une Vue des Transactions (BTV). Ces trois axes du modèle UMM sont généralement stéréotypés. A titre d'exemple, le BDV est décrit comme suit : « On utilise le BDV pour recueillir les connaissances auprès des parties prenantes et des experts métiers. A travers des interviews, l'analyste métier essaie d'avoir une bonne compréhension des processus dans le domaine concerné. La description des cas d'utilisation concernant un processus donné reste à un niveau élevé. Un ou plusieurs types de partenaires peuvent être impliqués dans un processus, mais il se peut qu'aucun acteur n'ait un intérêt à y être assujéti. Le BDV conduit à l'élaboration d'une cartographie du processus, c'est-à-dire à une classification des processus... »

Les résultats de l'analyse des processus d'affaires vont servir de point de départ pour la mise en œuvre de mesures de facilitation du commerce, en ligne avec la mise en place d'un Guichet Unique, telles que :

- La Simplification des procédures ;
- La Simplification des exigences documentaires et leur alignement sur les normes internationales;
- L'Automatisation des transactions du commerce international et la création de documents électroniques pour le Guichet Unique.

7. Définition de la stratégie d'implémentation

Cette étape consiste à définir le mode d'implémentation. Il existe trois modes d'implémentation généralement pratiqués à travers le monde :

- Développement propre de la solution et capacité interne d'opération ;
- Choix d'un fournisseur de solution et capacité interne d'opération ;

- Choix d'un prestataire de services sous forme de concession ou de contrat de BOT.

Chaque formule a des avantages et inconvénients dont l'ampleur varie selon le contexte du pays en question. La matrice suivante pose la problématique et peut permettre aux décideurs de trouver la meilleure formule selon le pays : *Voir le Tableau 08.*

Tableau 08			
FORMULES	AVANTAGES	INCONVENIENTS	CONDITIONS DE SUCCES
SOLUTION PROPRE ET OPERATION INTERNE	Indépendance et capacité à faire évoluer la solution en fonction des besoins.	Coût trop élevé, délais très longs et temps de maturation excessif. Il faut au moins 4 à 5 ans pour avoir une solution stable et exploitable.	Une équipe bien formée et choix judicieux des technologies. Annoncer des délais suffisamment confortables pour ne pas repousser sans cesse la mise en production.
SOLUTION EXTERNE ET OPERATION INTERNE	C'est l'approche la plus répandue car il y a une économie sur le temps et un gain sur la maturité de la solution choisie si elle a déjà fait ses preuves ailleurs.	Dépendance technologique vis-à-vis du fournisseur pour les évolutions.	S'assurer que la solution choisie tourne déjà dans les mêmes conditions ailleurs et qu'elle donne satisfaction. Exiger un transfert de connaissances si possible.
PRESTATAIRE DE SERVICES (CONCESSION OU BOT)	Le financement ne pose pas de problème, et il n'y a aucun risque qui est pris sur les aléas de la gestion d'un projet.	Les prestations sont souvent très faibles et très coûteuses, car l'opérateur cherche à couvrir son risque et à ne pas être entraîné dans des spécifications.	Bien rédiger le cahier des charges et s'assurer que le prestataire l'exécute correctement avec des résultats mesurables. Ne pas se limiter uniquement à une obligation de moyens.

Le tableau de synthèse ci-dessous repose les différentes options analysées sous l'angle de la capacité du *Champion National* désigné pour piloter la mise en place du Guichet unique : *Voir le Tableau 09.*

Tableau 09			
	CARACTERISTIQUES DU CHAMPION NATIONAL CHARGE DE LA MISE EN OEUVRE		
	CAPACITE FORTE	CAPACITE MOYENNE	CAPACITE FAIBLE
SOLUTION PROPRE ET OPERATION INTERNE	Risqué	Très risqué	Ne pas envisager
SOLUTION EXTERNE ET OPERATION INTERNE	Favorable	Favorable	Risqué
PRESTATAIRE DE SERVICES (CONCESSION OU BOT)	Intérêt limité	Intérêt limité	Favorable

8. Elaboration des cahiers des charges

« Le cahier des charges est un document qui contient la liste des besoins, des exigences et des contraintes qu'il faut respecter lors de la réalisation d'un projet », *source Wikipedia.*

Dans le cadre d'un Guichet Unique, il serait hasardeux de se limiter à un cahier des charges techniques car un Guichet Unique est plus qu'un projet informatique. Différents aspects sont à traiter :

- Aspect Technique ;
- Aspect Organisationnel ;
- Aspect Opérationnel (incluant le modèle de concession).

Il faut alors rédiger des cahiers de charges pour chaque volet, tout en tenant compte des interrelations entre les différents aspects.

Le contenu du cahier des charges s'adapte souvent au contexte politique, légal et économique. L'encadré suivant donne un ensemble de questions qui vous aideront à mieux transcrire les cahiers de charges.

Quel type d'architecture ? Centralisée, décentralisée ?
 Que faut-il comme infrastructure et matériel ?
 Quelle est l'infrastructure existante ?
 Quel est l'existant en termes d'informatisation ? Sinon qu'est-ce que l'infrastructure existante peut supporter ?
 Quel est l'existant juridique ? Est-il suffisant ?
 Y a-t-il des projets d'amélioration ?
 Quel est le temps imparti pour asseoir le projet ?
 Quels sont les processus les plus critiques ?
 Quels sont les goulots d'étranglement ?
 Qui adhère à ce projet ?
 Quelles sont les cibles ?
 Quel est le niveau de maturité technologique des acteurs ?
 Quels sont les processus à aménager, à réécrire ?
 Quel est le niveau de risque de gestion du changement ?
 Comment enrôler le maximum d'acteurs du domaine ?

9. Réalisation du projet et déploiement

En termes de méthodologie, l'implantation d'un

Guichet Unique suit un schéma classique de gestion de projet d'intégration de systèmes d'information. L'équipe projet doit toutefois s'accorder en amont sur une méthode et sur des outils qui permettent de suivre l'état d'avancement, le budget, les points d'attention et les risques. Il est important de définir une stratégie claire de communication ciblant l'ensemble des parties prenantes et permettant de lever les probables résistances au changement à chaque étape de l'exécution du projet.

Toutefois, les contraintes spécifiques à prendre en compte sont la disponibilité des ressources (humaines, financières, techniques...), la nature des besoins et l'intérêt du changement qui varient en fonction des administrations publiques et des pôles privés impliqués. Pour la réussite d'un Guichet Unique, une attention particulière doit être portée sur les éléments suivants :

- L'étalement du déploiement dans le temps ;
- La stratégie d'accompagnement du changement ;
- La prise en compte des spécificités des administrations publiques ;
- Les modalités de déploiement et de transition vers l'exploitation.

9.1. L'ordonnancement du déploiement

Dans un projet de Guichet Unique, il est important d'avoir une vision ambitieuse, mais également de commencer avec des objectifs intermédiaires qui peuvent être atteints raisonnablement avec des résultats tangibles qui augmenteront le niveau d'attractivité du projet.

De plus, le fait de démarrer avec un large périmètre augmente les risques d'échec, puisque les utilisateurs n'ont pas le temps d'absorber le changement et l'équipe projet risque d'être sous-dimensionnée pour accompagner convenablement chaque partie prenante. Pour cela, il faudra préparer le déploiement en trouvant le bon équilibre entre les 2 facteurs suivants :

- Le découpage en plusieurs phases ou vagues de déploiement, avec un espacement raisonnable pour permettre une meilleure appropriation ;
- Le réaménagement du périmètre en lots fonctionnels simples et cohérents, qui seront

déployés à chaque phase.

Toutefois, même si le rythme de déploiement adopté est progressif, il faudra tout de même que l'infrastructure qui supporte le Guichet Unique soit dimensionnée au départ dans une configuration cible, pour éviter des réajustements coûteux en cours de projet.

9.2. Stratégie d'accompagnement du changement

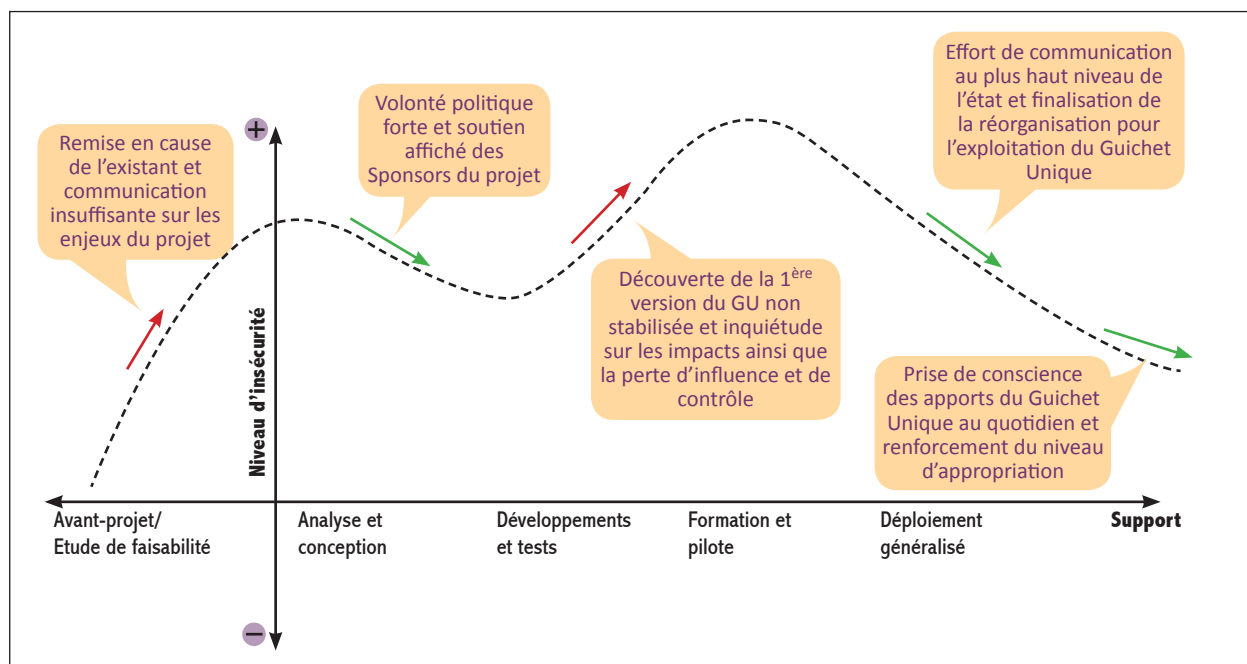
Le dispositif d'accompagnement du changement dans le cadre d'un Guichet Unique doit intégrer les composantes essentielles suivantes, qu'il importe de bien cadrer en début de projet et de mettre en place progressivement :

- Implication des parties prenantes en début de projet, avec la création de groupes utilisateurs composés des points focaux respectifs qui interviendront dès la phase d'analyse ;

- Stratégie de communication avec des émetteurs, messages, canaux et une fréquence adaptée à chacune des parties prenantes ;
- Formation intégrant les points focaux des différentes administrations comme formateurs pour faciliter l'appropriation du Guichet Unique en servant de relais pour leurs collègues ;
- Assistance fonctionnelle et technique ;
- Accompagnement des utilisateurs sur le terrain.

Les attentes et inquiétudes de l'ensemble des parties prenantes doivent être gérées de manière proactive pour faciliter leur adhésion. En effet, les changements associés à l'implantation d'un Guichet Unique peuvent être perçus comme une source d'insécurité par rapport aux méthodes de travail, avantages acquis, voire aux perspectives de carrière.

Graphique 1 : Evolution du niveau d'insécurité des utilisateurs en fonction des phases projet



Pour augmenter les chances de réussite, les efforts de conduite du changement doivent donc être consentis, comme illustré dans le graphique ci-dessus, en début de projet et sur toute sa durée de vie, plutôt que de se limiter uniquement à la phase pilote et au déploiement.

9.3. Gestion des spécificités des administrations publiques

L'ampleur des efforts à déployer pour intégrer les contraintes spécifiques d'une administration ne doit pas être sous-estimée. En effet, l'intégration de chaque nouvelle administration au Guichet Unique peut être considérée comme un projet à part entière

puisqu'elle requiert :

- L'analyse de l'existant et le ré-engineering des processus spécifiques ;
- L'intégration avec les systèmes existants et éventuellement leur modification ;
- Une stratégie d'accompagnement du changement adaptée.

Dans certains pays en développement, la faiblesse des moyens entraîne des efforts additionnels pour la prise en charge des besoins pour effectuer les traitements attendus dans le cadre du fonctionnement du Guichet Unique.

9.4. Gestion de la phase de transition vers l'exploitation

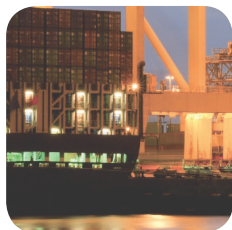
La partie la plus importante d'un projet de Guichet Unique commence au moment du déploiement qui est une des principales périodes à risque, au cours de laquelle tout incident critique peut compromettre tous les efforts consentis précédemment. Les recommandations décrites ci-dessous peuvent être suivies pour réduire les risques inhérents à cette étape :

- Démarrer la phase de déploiement sur un périmètre maîtrisé ;
- Espacer les vagues de déploiement pour permettre une appropriation progressive ;
- Stimuler les performances des parties prenantes en renforçant au besoin leurs capacités ;
- Poursuivre progressivement le déploiement jusqu'à la couverture complète du périmètre.

A l'issue du déploiement, l'équipe projet laissera la place à l'entité en charge de l'exploitation du Guichet Unique. Cette entité sera en charge de la gestion des opérations courantes sur le périmètre déployé et stabilisé. Grâce à la mise en place d'indicateurs de suivi des performances, cette entité s'occupera de l'animation du Guichet Unique en menant les actions d'accompagnement du changement, d'assistance technique et en identifiant les évolutions nécessaires à intégrer dans l'application.

Section 05

Evaluation des performances et consolidation



Pour améliorer la performance globale du GU et le rendre porteur de valeur, un dispositif doit être mis en place afin de mesurer et contrôler l'amélioration des services. Il s'agira d'élaborer un ensemble d'outils et indicateurs lui permettant de surveiller en permanence les performances du GU et proposer des axes d'amélioration pour sa consolidation.

1. Les mécanismes d'évaluation

Comme pour tout SI, on rencontre essentiellement deux sortes d'évaluation, d'abord lors de la mise en œuvre du projet, ensuite après sa mise en exploitation :

- **Evaluation de la méthodologie utilisée pour mettre en place le GU** : Il s'agit de l'évaluation finale du projet ; elle vise à mesurer l'efficacité et l'efficience. Elle se traduit généralement par :
 - o L'appréciation du niveau d'engagement des autorités généralement manifesté à travers la publication de textes, lois et décrets d'application sur l'utilisation du GU comme unique plateforme d'échanges et de validation des requêtes ;
 - o La vérification de l'efficacité de la conduite du changement et de la sensibilisation : ateliers, séminaires, signature des pactes de performance, formation et coaching des utilisateurs.
- **Evaluation des résultats obtenus et des effets produits par le GU** : Elle doit être faite en permanence afin de mesurer les performances du GU et proposer des axes de consolidation. Cette évaluation se traduit par la mise en place d'indicateurs qui permettent de suivre :
 - o La réduction des délais : Les temps de traitement en mode délai (7J/7 et 24h/24) et en durée ;
 - o La réduction des coûts : économie de déplacement, réduction des impressions ;
 - o L'amélioration de la transparence au niveau des parties prenantes.

2. Gestion de la disponibilité

La performance d'un GU doit être soutenue par

une bonne politique de gestion de la disponibilité qui doit assurer que le niveau des services fournis est conforme ou dépasse les besoins convenus dans une logique de rentabilité.

Comme pour tout SI, le paramètre fondamental à définir pour restaurer les services lorsque qu'ils ne sont pas disponibles est le temps moyen de restauration (MTRS : Mean Time to Restore Service). Ce paramètre peut être estimé en fonction des moyens et outils d'assistance mis à la disposition du support technique.

D'autres variantes peuvent être définies dans le cadre de l'exploitation technique dans l'optique de prendre en charge toute défaillance.

3. Gestion des performances

Pour maintenir le niveau d'engagement des acteurs d'un SI, il est nécessaire de mettre en place un certain nombre de leviers dynamiques :

- Définir de manière précise les unités de mesures de performances qui sont les indicateurs clés ;
- Utiliser au maximum les standards de statistiques qui sont facilement interprétables et plus faciles à communiquer, pour quantifier les observations ;
- Exploiter les différentes sources d'information possibles, comme les données de la production du GU, les données des SI des acteurs et les indicateurs avant l'avènement du GU ;
- Définir la périodicité de publication des rapports et mettre l'accent à chaque production sur les besoins d'amélioration ;
- Identifier les principaux destinataires des rapports : les syndicats, les autorités, les managers, les acteurs et autres décideurs de haut rang ;
- Établir un tableau de bord pour surveiller constamment les écarts issus des indicateurs et alerter les acteurs qui sont en dessous du seuil de performance défini.

4. Dispositif d'assistance, de suivi et de consolidation

- **Centre d'assistance** : Centre de services mis en place comme seul point de contact (SPOC) pour la gestion des demandes, des incidents, des problèmes et des événements ;
- **Outils de suivi et monitoring des performances** : C'est un ensemble d'outils mis à la disposition du centre de services pour le suivi et le monitoring des performances ;
- **Outils BI pour aide à la décision** : Outils décisionnels basés sur le concept de Business Intelligence et utilisant les bases de données analytiques (OLAP).

Annexes

Meilleures pratiques
Standards internationaux
Technologies

Meilleures pratiques

MEILLEURES PRATIQUES DE GUICHET UNIQUE EN ASIE

Le Système

TradeNet de Singapour



L'expérience de Singapour « TradeNet » est considérée comme la pionnière en matière de plateforme de Guichet Unique. Elle a été fondée sur la solution de l'EDI et mise en place depuis 1989. Elle a été intégrée, en octobre 2007, dans une plateforme web plus ample appelée « Tradexchange ».

Le système TradeNet a remplacé, ainsi, les lourdes formalités traitées sur support papier que les opérateurs devaient effectuer pour le traitement de leurs documents douaniers. Il joue normalement le rôle d'un « Guichet Unique douanier », s'occupant de la coordination des services d'inspection exercés par d'organismes multiples.

Le changement opéré par TradeNet suite à sa mise en œuvre a permis au pays de remplacer la présence d'organismes multiples ayant chacun ses règles et ses prescriptions propres en ce qui concerne les procédures de traitement de l'ensemble de la documentation, par un seul système qui a des règles communes à tous les intervenants.

TradeNet a été mis en œuvre par étapes. Au

début, le système ne traitait que les demandes concernant des articles qui ne faisaient pas l'objet d'un contrôle et non assujettis aux droits de douane. Par la suite, le système a été étendu aux articles contrôlés (armes et explosifs, produits alimentaires et médicaments), aux marchandises imposables (alcools forts, tabac, véhicules automobiles et produits pétroliers) et aux certificats d'origine.

L'accès à TradeNet peut être effectué par téléphone ou par Internet. Quant aux besoins en matériel et en logiciel, ils sont élémentaires du fait que les entreprises qui désirent accéder au système par téléphone n'ont besoin que d'un ordinateur, d'une ligne téléphonique, d'un modem, d'un logiciel client et d'une imprimante. Il suffit d'un ordinateur, d'une ligne téléphonique, d'un modem et d'un logiciel navigateur pour permettre aux entreprises d'y accéder par Internet. Dans ce système, l'entreprise peut désigner un agent ou un transitaire pour soumettre les demandes en son nom ou charger le TradeNet Service Centre de le faire.

Le Système

U-Trade de la Corée du Sud



La Corée du Sud se prévaut d'une longue expérience en matière de dématérialisation des actes entre entreprises visant à améliorer les formalités commerciales. Ainsi, un système de Guichet Unique reliant les systèmes automatisés des douanes et de 56 autres agences publiques a été mis en place par ce pays. Ce système a

permis de réduire de moitié le temps d'attente pour les procédures aux frontières concernant les marchandises soumises à confirmation de dédouanement pour la protection de la santé publique, de la sécurité sociale et de l'environnement.

Le Système

DTTN à Hong Kong



Le système "Digital Trade and Transportation Network" (DTTN) opérationnel à Hong Kong est une plateforme de services dédiée à la dématérialisation des processus d'export qui traite 17 millions de transactions par an et fédère des dizaines de milliers d'utilisateurs de tous ordres: acheteurs et importateurs (plus de 53.000 entreprises), transitaires, transporteurs (air, mer, route, fluvial), terminaux portuaires, administrations, banques et institutions

financières, compagnies d'assurances. Le DTTN a permis en outre l'automatisation des contrôles sur les biens importés et exportés dans le pays, jouant ainsi le rôle d'un Guichet Unique Douanier virtuel, compte tenu du fait qu'il facilite également la coordination des actions des différents organismes ayant des responsabilités en matière d'inspection sur les marchandises.




MEILLEURES PRATIQUES DE GUICHET UNIQUE EN AFRIQUE

Le Système

TradeNet des Iles Maurice

Le CCS (Cargo Community System) à l'Ile Maurice est un guichet unique qui optimise, gère et automatise de manière fluide les processus portuaires, aéroportuaires et logistiques à travers un point d'entrée unique des données

et en connectant les chaînes logistiques et de transport. Le CCS permet à la Communauté Logistique et les Douanes mauriciennes de gérer le flux des marchandises à l'import comme à l'export en temps réel.

<p>Le Système</p> <p>TradeNet des Iles Maurice (suite)</p> 	<p>Le CCS AP+ a été initialement développé par SOGET et adapté aux besoins Mauriciens pour être exploité par MACCS.</p> <p>Ce système est une application fondée sur une architecture internet qui permet les échanges électroniques des données logistiques appartenant aux différents acteurs de la Communauté Logistique : compagnies maritimes et aériennes, manutentionnaires, transitaires, courtiers agréés en douanes, transporteurs. Les données émanant des différents systèmes informatiques sont normalisées et transmises aux autorités douanières par le CCS à travers l'interface TradeNet qui la retransmet au système Douanier.</p> <p>Au-delà de la transmission de données normalisées vers les douanes, le CCS peut recevoir et synchroniser les approbations</p>	<p>douanières avec les événements propres au domaine de la logistique tels que la soumission des manifestes, le débarquement des marchandises, l'accès et la livraison des conteneurs au port. Le CCS a permis à l'autorité portuaire d'être conforme aux dispositions du code ISPS et aux Douanes Mauriciennes d'être en ligne avec les dispositions du cadre de normes SAFE de l'Organisation Mondiale des Douanes en modernisant leur CMS et système de gestion du risque.</p> <p>Le CCS a permis l'automatisation des processus douaniers permettant des opérations 24/7, la diminution des transactions papiers, la rationalisation des transactions en particulier celles liées au transbordement, une activité importante à Port Louis.</p>
<p>Le Système</p> <p>ORBUS du Sénégal</p> 	<p>Le Guichet Unique ORBUS interconnecte l'ensemble des administrations publiques et privées qui interviennent dans les formalités du commerce extérieur pour faciliter la collecte et la transmission électroniques des documents de dédouanement des marchandises au Sénégal. Il s'intègre avec le système informatique douanier. Il s'étend en amont et en aval de ce dernier avec la plateforme de chargement et de partage du manifeste et celle d'enlèvement dématérialisée des marchandises.</p> <p>ORBUS met à la disposition des utilisateurs une fenêtre web unique qui leur permet d'adresser une requête accompagnée des données de la facture et autres documents d'accompagnement (certificat d'origine, titre de transport, le titre d'importation, etc.) à l'ensemble des administrations et organismes privés connectés au système.</p> <p>Suite à cette opération, le système propose le circuit adéquat dans la mesure où il dispose d'un moteur capable d'identifier le circuit administratif pour chaque type de requête. En validant le circuit, l'utilisateur (importateur, exportateur ou leur transitaire) envoie sa demande à l'ensemble des intervenants impliqués dans l'opération d'importation ou d'exportation pour traitement.</p>	<p>Le système ORBUS transmet à toutes les administrations concernées par la requête, les documents dont elles ont besoin pour effectuer les traitements nécessaires et délivrer les autorisations et visas requis. Une fois la collecte complétée, les pièces électroniques sont consolidées dans un dossier et transmises électroniquement au système informatique douanier GAINDE INTEGRAL pour la recevabilité de la déclaration en douane.</p> <p>La dématérialisation des formalités du commerce extérieur est devenue effective au Sénégal depuis le 20 février 2012, avec la mise en place progressive des plateformes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Plateforme d'échanges avec l'international ; • La plateforme de services logistiques qui intègre le chargement et le partage du manifeste électronique et l'enlèvement des marchandises ; • La plateforme de paiement électronique ; • Le module de signature électronique ; • Le module d'archivage électronique. <p>Ces plateformes permettent aux opérateurs économiques de mener des opérations du commerce extérieur de bout en bout, avec des formalités entièrement dématérialisées.</p>
<p>La Plateforme de</p> <p>SEGUB du Bénin</p> 	<p>SEGUB est une société concessionnaire de droit béninois, en charge de l'exploitation du Guichet Unique au Port de Cotonou au Bénin, créée dans le cadre d'un Partenariat Public-Privé entre le groupe Bureau Veritas - BIVAC, SOGET et les autorités béninoises (Ministère délégué auprès du Président de la République, chargé de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes</p>	<p>et Infrastructures Portuaires). Le contrat de concession comprend : le financement de la mise en œuvre par le concessionnaire, le pilotage du projet, la formation des opérateurs, l'aide à la gestion du changement et un plan de communication national.</p> <p>L'objectif principal de cette plateforme électronique sécurisée est d'accroître la</p>

**La Plateforme de
SESUB
du Bénin (suite)**

compétitivité du Port de Cotonou. En cela, il bénéficie en tout premier lieu aux agents maritimes et aux opérateurs logistiques de la place. Il permet également de fluidifier le corridor desservant les pays de la sous-région. Avec le Guichet Unique Portuaire, le port est en accord avec les réglementations et normes internationales de facilitation et sécurisation du commerce. La meilleure traçabilité des marchandises améliore la collecte des recettes de l'Etat. La Douane bénéficie de données plus précises pour ses analyses de risques et facilite les échanges aux opérateurs qui sont sources d'informations pour la traçabilité des marchandises. Le Guichet Unique est le point unique de paiement des taxes, redevances et frais administratif concernant les opérations

d'Importations et d'Exportation au Bénin à travers le BFU (Bordereau de Frais Unique).

La mise en place du Guichet Unique Portuaire facilite le commerce en diminuant les coûts, le temps et le nombre de documents nécessaires à l'importation et l'exportation de marchandises.

L'investissement et les coûts opérationnels sont entièrement financés par le concessionnaire et ne nécessitent aucuns fonds publics. C'est une méthode idéale pour soutenir la modernisation du pays, attrayante tant pour les opérateurs publics que privés et évolutive à tout moment. Le PPP combine l'expertise, les ressources financières et la technologie du secteur privé à la légitimité et la protection de l'intérêt commun de la partie publique.

MEILLEURES PRATIQUES DE GUICHET UNIQUE EN AMERIQUE

**Le système
ITDS
des États-Unis**



Le système de Guichet Unique ITDS (International Trade Data System) a été conçu et mis en place aux États-Unis pour accélérer le dédouanement aux frontières américaines pour l'ensemble des moyens de transport. Il s'agit d'un système sécurisé intégrant toutes les administrations publiques de niveau qui a pour objet de satisfaire aux conditions prescrites par le secteur privé et les agences fédérales en matière de collecte, d'utilisation et de diffusion par voie électronique des données normalisées relatives au commerce et au transport. L'ITDS est mis au point par le Service des douanes américaines sous la direction d'une commission composée de cadres de divers ministères, y compris le ministère des transports. Le système gère la collecte, l'utilisation et la répartition

électronique des données, qu'il s'agisse du point d'entrée pour l'ACE (Environnement commercial automatisé des douanes), de la vérification des permis de conduire et des permis commerciaux, du contrôle de l'immigration ou de la conformité aux diverses réglementations.

Le Guichet Unique américain a été hébergé sur le système télématique de la douane (« ACE » - Environnement automatisé), afin d'éviter l'apparition de systèmes parallèles distincts faisant potentiellement double emploi. L'ITDS a répertorié les principales catégories de partenaires suivants : organismes publics, opérateurs commerciaux, autorités publiques de contrôle et les douanes.



**Le Système
SEADDEX
du Guatemala**



Le Guatemala a été l'un des premiers pays, en Amérique centrale, à lancer avec succès (en 1986), une première initiative de Guichet Unique destinée à réduire les délais d'obtention de la licence d'exportation (SEADDEX - Servicio Electrónico de Autorización de Exportaciones). En 2000, une autre opération avec un pilote électronique et une version plus moderne d'interface unique a été mise en place afin de couvrir tout le processus du commerce extérieur y compris les procédures d'exportation et même les certificats phytosanitaires. Toujours dans ce pays, on a instauré une dualité de

systèmes d'interface unique, l'un structuré matériellement et l'autre électronique. Cette évolution a été réalisée grâce à l'engagement du secteur privé qui a été à l'origine de cette initiative. Les résultats ont été si probants que le secteur privé et les services publics ont enregistré une amélioration nette dans la rapidité des mouvements des marchandises aux frontières. Cette expérience concluante a inspiré les pays voisins (le Salvador et le Costa Rica), qui ont également adopté cette formule en faisant appel à la même société qui l'avait développé au Guatemala.

MEILLEURES PRATIQUES DE GUICHET UNIQUE EN EUROPE

<p>La Solution</p> <p>SEAGHA de la Belgique</p> 	<p>Le système supporté par la société SEAGHA est composé de plusieurs systèmes distincts articulés autour d'une plateforme de communication. Le type de solution pris en charge par ce système est une plateforme EDI, accouplée à un système Web EDI permettant la saisie des formulaires via une interface web. L'offre de SEAGHA repose sur 4 axes à savoir</p>	<p>la gestion de la marchandise, le lien avec la douane, la gestion des navires (annonce à la capitainerie et gestion des déchets) et la gestion des marchandises dangereuses. S'agissant de la plate forme de communication, elle permet d'échanger tout type de message ainsi que l'utilisation des normes standard du commerce international (UN-CEFACT).</p>
<p>La Solution</p> <p>AP+ de la France</p> 	<p>La mise en place du système national AP+ a eu lieu en 2005. C'est le fruit d'un rapprochement des places portuaires du Havre et de Marseille. Le système AP+ appartient aux partenariats publics-privés des communautés portuaires Havraises et Marseillaises représentés par les sociétés SOGET et MGI.</p> <p>Le système utilisé AP+ est un système de workflow permettant le suivi de l'activité logistique de manière chronologique et</p>	<p>structurée accouplée à une plateforme permettant d'échanger tout type de message et l'utilisation des standards du commerce international (UN-CEFACT).</p> <p>Cette solution utilise les dernières technologies (J2EE, XML, méthodologie de développement RUP).</p>

Standards internationaux

L'importance des Guichets Uniques se traduit par l'existence de plusieurs travaux ou recommandations de différentes organisations. L'OMD, UN/CEFACT ISO principalement ont une littérature abondante dans ce sens. Les interventions peuvent être catégorisées en 3 types :

1. Recommandations ou vision de haut niveau principalement OMD, UN/CEFACT, WCO, IATA, FIATA, IMO, etc. ;
2. Les recommandations pour la réingénierie telle que la définition de document exemple : Rec. 1 UN/CEFACT ;

3. Les standards d'utilisation courante tels que les codes des pays, les unités de mesure que nous retrouvons dans la phase d'opération. ISO est l'organisation la plus active dans ce domaine.

Ci-dessous un tableau des différents standards.

OMD	Modèle de données v3.0
ISO	6346 Code containers
UN/CEFACT	<p>Recommandation No 1 « Formule-cadre des Nations Unies pour les documents commerciaux »</p> <p>Recommandation No 3 « ISO 3166 Code pour la représentation des noms de pays »</p> <p>Recommandation No 5 « Abréviations des INCOTERMS »</p> <p>Recommandation No 7 « Représentation numérique des dates, heures et intervalles de temps »</p> <p>Recommandation No 9 « ISO 4217 Code alphabétique pour la représentation des monnaies »</p> <p>Recommandation No 10 « Codification des noms de navire »</p> <p>Recommandation No 16 « Code des ports et autres lieux LOCODE-ONU »</p> <p>Recommandation No 17 « PAYTERMS : abréviations pour les conditions de paiement »</p> <p>Recommandation No 19 « Code des modes de transport »</p>

UN/CEFACT (suite)

Recommandation No 20 « Code des unités de mesure utilisées dans le commerce international »
 Recommandation No 21 « Code des types de passagers, de fret, des emballages et des matériaux d'emballage »
 Recommandation No 23 « Code du prix du fret – FCC – Harmonisation de la description du prix du fret et des autres frais »
 Recommandation No 28 « Code des types de moyens de transport »
 Recommandation No 33 « Recommandation Guichet unique »
 Recommandation No 34 « Simplification et Standardisation du Commerce International »
 Recommandation No 35 « Création du cadre juridique d'un Guichet Unique pour le commerce international »
 Recommandation No 36 « Interopérabilité entre Guichets Uniques » *En cours de rédaction*

Technologies

En matière de technologie, il n'y a pas un standard pré établi. En effet, les éditeurs de logiciels de Guichet Unique disposent chacun d'une orientation technologique propre fondée sur la stratégie technique de l'entreprise.

Une étude de l'existant bien menée devra permettre d'identifier les besoins d'automatisation, d'établir un plan de lotissement informatique décrivant les principes généraux de dimensionnement et de performance attendue.

A. Hébergement

Les principes suivants doivent être respectés par la plateforme d'hébergement du Guichet Unique :

- o Centralisation de la plateforme qui héberge le Guichet Unique sans avoir à démultiplier les environnements physiques ou logiques ;
- o Haute disponibilité de la plateforme permettant d'assurer un fonctionnement 24/7 et une reprise en cas d'incident dans des délais inférieurs à 15 minutes, sans perte de données ;
- o La plateforme dispose d'un système de backup avec redondance des serveurs et autres équipements ainsi que des bases de données de production et de backup synchronisé en temps réel ;
- o La plateforme dispose d'un système de consolidation (Serveurs) et de mutualisation (Base de données) de stockage en utilisant la technologie de virtualisation selon les besoins ;

- o Evolutivité en capacité et performance pour assurer l'adéquation des performances techniques à l'évolution du trafic et au déploiement ;
- o Mise en place d'un système d'authentification forte (basée sur une PKI) et de signature électronique ;
- o Interopérabilité pour échanger avec les systèmes d'information d'autres plateformes.

Dans ce sens, l'architecture et la technologie proposées pour le Guichet Unique doivent être propriétaires (contrôlées avec des spécifications propres au contexte) et doivent reposer sur les standards *ne plus ultra*.

1. Composantes du Guichet Unique

Le Guichet Unique repose sur des sous systèmes. L'ensemble de ces sous-systèmes est intégré autour d'une même base de données et du même EAI :

- o Un sous-système : plateforme d'échanges de données et de documents entre les partenaires du commerce extérieur. Cette plateforme est intégrée autour d'un EAI et supporte l'ensemble des workflow ;
- o Un Guichet Unique (à travers Internet) d'accès et de diffusion d'informations des formulaires électroniques du commerce extérieur ;
- o Une application informatique de suivi de la gestion des dossiers du commerce extérieur ;
- o Un Portail Internet de présentation du Guichet Unique et du commerce extérieur ;

- o Des applications utilitaires pour le fonctionnement incluant les outils de facturation et de monitoring des usagers ;
- o Des applications d'exploitation d'entrepôt de données statistiques.

2. Connectivité

Deux cas sont à considérer pour les organisations membres du Guichet Unique :

- o L'organisation ne possède pas d'applications informatiques pour gérer les données qu'il va échanger avec le Guichet Unique. Dans ces conditions le Guichet Unique par l'entremise de ses capacités Internet doit développer des interfaces Web pour exposer les formulaires;

- o L'organisation dispose de son propre système informatique et les échanges avec le Guichet se feront par échanges de fichiers, selon différents formats : EDIFACT, XML, Fichiers à plat etc. Dans ce deuxième cas, l'utilisateur peut aussi utiliser le Guichet Unique Web. Le Guichet Unique doit prendre en charge les fonctions de conversion, de traduction et de transmission de données entre les différents formats EDI.

B. Estimation des coûts et des délais de mise en œuvre

Voir le Tableau 10.

Tableau 10 Estimation des coûts et des délais de mise en œuvre									
PAYS	TYPE DE G.U	Date Démarrage	Coûts	DUREE DES DIFFERENTES PHASES (mois)				TOTAL	YEARS
				CONSENSUS	ETUDE	DEVELOPPEMENT	PILOTE		
BENIN	Portuaire	2011	5 Millions USD	3	3	6	3	15	1,25
GHANA	Généraliste	2002	6 Millions USD	12	8	7	3	30	2,50
BURKINA FASO	Généraliste	NOT YET		12	6	6	6	30	2,50
LIBYE	Généraliste	NOT YET		3	6	12	14	35	2,92
MALI	Généraliste	NOT YET		6	12	12	12	42	3,50
MADAGASCAR	Généraliste	2008		12	12	12	12	48	4,00
SENEGAL	Généraliste	2004	12 Millions USD	12	12	24	6	54	4,50
COTE D'IVOIRE	Portuaire	2008		36	18	18	2	74	6,17
CAMEROUN	Généraliste	2002	6 Millions USD	12	24	24	36	96	8,00
CONGO	Portuaire	NOT YET	7,4 Millions USD	60	36	36	18	150	12,50
MAROC			5 Millions USD						
Moyenne			6,9	17	14	16	11	57	5

Source : Task Force AACE

