



Groupe des Etats d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique

“ Appui à l’intégration de Madagascar au Système Commercial International”

**“PROGRAMME ACP-UE TradeCom II”
(REG/FED/024728)**

Ref. du Projet N° : A023.P026

AUDIT OPERATIONNEL DU GUICHET UNIQUE DES EXPORTATIONS (GUE) ET PROPOSITIONS DE MESURES CONCRETES A SON OPTIMISATION

Dominique Njinkeu

Chef d’équipe et expert Principal 1 – Spécialiste des questions d’accès aux marchés d’exportations

Date : 15 Mai 2018



Table des matières

Acronymes	3
RESUME EXECUTIF.....	5
1 INTRODUCTION.....	9
2 ARRIMAGE AUX PRINCIPES DE BASE DES GUICHETS UNIQUES	9
3 APPROCHE METHODOLOGIQUE	11
4 ETUDE ET EVALUATION DE L'ENVIRONNEMENT EXISTANT	17
5 MESURES REQUISES POUR L'OPTIMISATION DU GUCEM.....	22
6 PLAN OPERATIONNEL POUR LE GUCEM.....	53
7 RECOMMANDATIONS	65
8 CONCLUSION.....	67
LISTE DES DOCUMENTS CONSULTES	69
ANNEXES.....	70
<i>ANNEXE 1 : TERMES DE REFERENCES POUR LA MISE EN PLACE DU GUCEM.....</i>	<i>70</i>
<i>ANNEXE 2 : EXPERIENCES DE GUICHETS UNIQUES.....</i>	<i>77</i>

Table des Tableaux et Figures

Tableau 1 : Programme de travail du CNFE et audit du GUE.....	15
Tableau 2 : Etat Comparatif des Guichets Uniques Africains	19
Tableau 3 : Options de gouvernance du GUCEM	23
Tableau 4 : Rôles et composition des Comités	26
Tableau 5 : Formations pour la mise sur pied du GUCEM	36
Tableau 6 : Formation sur les technologies de l'information	37
Tableau 7 : Formation portuaire	45
Tableau 8 : Formation Commerce Extérieur & Contrôle de Conformité.....	47
Tableau 9 : Formation Douane.....	50
Tableau Annexe 1 : Les procédures traitées	88
Tableau Annexe 2 : Gouvernance Projet Facilitation du Commerce Transfrontalier	90
Tableau Annexe 3 : Décret N° 14/020	94
Tableau Annexe 4 : Certificats et autorisation dématérialisés dans le MIDAC	97
Figure 1 : GUCEM	32
Figure 2 : Interopérabilité des Systèmes d'Information de Commerce Extérieur	33
Figure 3 : Architecture type des interconnexions réseau avec le GUCEM	34
Figure Annexe 1	74
Figure Annexe 1.4 : Architecture Technique Type de la Plateforme de Production :.....	76
Figure Annexe 2	77
Figure Annexe 3	81

ACRONYMES	
AACE	Alliance Africaine pour le Commerce Electronique
ACL	Access Control List
AFE	Accord sur la Facilitation des Echanges
BDD	Base De Données
CNFE	Comité National de Facilitation des Echanges
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technology
COMESA	Le Marché Commun de l'Afrique Orientale et Australe : COMESA (Common Market for Eastern and Southern Africa)
DG	Direction Générale
DGCE	Direction Générale du Commerce Extérieur
DHCP	Dynamic Host Configuration Protocol
DNS	Domain Name System
ebXML	Electronic Business using extensible Markup Language: XML based standards sponsored by OASIS and UN/CEFACT
EDI	Echange de Données Informatisé
e-GUE	GUE Electronique
e-GUCEM	GUCEM Electronique
FAL	Comité National de Facilitation
FAO	Organisation pour l'Alimentation et l'Agriculture (Food and Agriculture Organization of the United Nations)
FTP	File Transfert Protocol
GASYNET	Malagasy Community Network Services S.A. : Société de droit malgache née d'un partenariat public privé entre le Gouvernement Malagasy et la Société SGS - Société Générale de Surveillance ; Gestionnaire du Système TradeNet
GED	Gestion Electronique des Documents
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
GUCEM	Guichet Unique du Commerce Extérieur de Madagascar
GU	Guichet Unique
GUE	Guichet Unique des Exportations
GUN	Guichet Unique National
INCOTERM	International Commercial Terms
ISACA	Information System Audit and Control Association
IP	Internet Protocol
IT	Information Technology
ITIL	Bibliothèque pour l'infrastructure des technologies de l'information (Information Technology Infrastructure Library)
ISO	Organisation internationale de normalisation (International Organization for Standardization)
ISO/CEI	ISO, Commission Electrotechnique Internationale
LAN	Local Area Network

LDAP	Lightweight Directory Access Protocol
MIDAC	Ministères, Départements et Agences de Contrôle
MIS	Management Information Systems
MOA	Maitrise d’Ouvrage
MOE	Maitrise d’Œuvre
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OASIS	Organization for the Advancement of Structured Information Standards
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OMD	Organisation Mondiale des Douanes
OMI	Organisation Maritime Internationale
PC	Personal Computer
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PPP	Partenariat Public Privé
RH	Ressources Humaines
SH	Système Harmonisé (Nomenclature des produits)
SGBD	Système de Gestion de Base de Données
SMSI	Management de la Sécurité de l'Information
SSO	Single Sign On
TCP/IP	Transmission Control Protocol) et IP (Internet Protocol)
TRADENET	TradeNet (développé en collaboration avec Crimson Logic - Singapour) est un système électronique qui permet l’acheminement, la distribution et l’intégration électronique des données dans un environnement sécurisé mettant en relation toutes les parties prenantes au commerce international, le tout sur une plateforme commune.
UN-CEFACT	United Nations Centre for Trade Facilitation and Electronic Business
VTM	Vessel Traffic Management
VTS	Vessel Traffic Service
XML	Extensible Markup Language

RESUME EXECUTIF

Le Guichet Unique des Exportations (GUE) a été créé pour résoudre les problèmes que rencontrent les opérateurs économiques malgaches à l'exportation. Il avait donc pour objectif d'alléger, réduire et rendre prévisibles les procédures administratives liées aux activités d'exportation, en termes de délais et de coûts. Le GUE n'a pas encore mobilisé des acteurs importants dans le processus ; des ministères clés dans la promotion des exportations tardent à nommer leurs représentants et à jouer leur partition pour une opérationnalisation effective du GUE. L'audit a examiné les raisons de la faible mobilisation de ces acteurs ainsi que les modalités de l'opérationnalisation dans un future proche.

Le projet du guichet unique physique des exportations a deux aspects qu'il convient de traiter urgemment. Sur le premier aspect, la toiture des locaux est très endommagée de telle sorte que tout le bureau est complètement inondé quand il pleut, si ce problème n'est pas résolu urgemment l'on court le risque de perdre les machines du projet. Le second élément est le besoin de résoudre le problème du statut juridique qui devrait permettre à chacune des administrations de jouer sa partition et de motiver le staff.

En matière de gouvernance nos recommandations sont de deux ordres qui permettront de capitaliser sur les efforts antérieurs en termes d'investissements et reformes pour aboutir à une facilitation effective du commerce extérieur de Madagascar.

Dans un premier temps, dans le cas de réflexion relative à l'avenir sur guichet unique des exportations notre recommandation est articulée autour des points suivants

- (a) Il n'y a pas de contradiction profonde entre le programme d'un guichet unique des exportations physique à condition que ceci soit une étape vers la mise sur pied d'un guichet unique électronique des exportations.
- (b) De même il n'y a pas de contradiction profonde entre la mise sur pied d'un guichet unique électronique des exportations, à condition que la problématique de l'interopérabilité soit traitée de manière transversale dans tout le processus.
- (c) Quel que soit l'option choisie, la dématérialisation de toutes les procédures, éventuellement après simplification, est une nécessité qui devrait être traitée urgemment.
- (d) Par souci d'efficacité, les décisions relatives au GUE devraient être prises dans le cadre de la mise sur pied d'un seul Guichet Unique du Commerce Extérieur de Madagascar (GUCEM), ce qui nécessitera à court terme une mobilisation des acteurs (e.g. le GUE physique et GASYNET) autour d'un agenda unique. DELETE
- (e) En somme, au vu de la forte interdépendance entre les circuits à l'import et à l'export et par souci d'efficacité les décisions relatives au GUE devraient être dans le cadre de la mise sur pied d'un seul Guichet Unique du Commerce Extérieur de Madagascar (GUCEM). Ainsi, il sera primordial de capitaliser sur l'existant et de tirer profit des acquis en matière de dématérialisation, à savoir, le réseau TradeNet géré par GasyNet. En ce sens, l'infrastructure technique devrait être celle de TradeNet. De toute façon, cet aspect devra rester transparent pour les opérateurs économiques qui ne devront disposer que d'une seule interface pour transiger avec un Guichet Unique National. Dans tout ce qui suit, le concept de GUCEM fait allusion aux explications précitées.

Les autres recommandations liées à la gouvernance et s'articulent autour des points suivants

- (a) Le projet du guichet unique devrait être géré par une structure de gouvernance qui permette le respect de certaines normes internationales et l'alignement avec les priorités et orientations stratégiques du gouvernement malgache ; elle devrait (1) superviser l'unité qui gère au quotidien le GUCEM ; (2) protéger les intérêts stratégiques du gouvernement malgaches ; et (3) assurer le succès du GUCEM dans la réalisation des objectifs du gouvernement en matière de politique commerciale et de facilitation du commerce. A cet effet il est recommandé de capitaliser sur les discussions antérieures pour la mise sur pied du GUE soient mutualisées pour faire du GUCEM un Établissement Public à caractère Administratif doté de la personnalité morale et de l'autonomie administrative et financière
- (b) Deux comités pourraient être créés : Un comité de pilotage qui assumera le leadership pourrait et serait co-présidé par les ministres en charge de commerce et des finances et budget ; un comité technique co-présidé par les directeurs généraux en charge des douanes et du commerce extérieur et avec représentation des administrations ayant compétences sur les procédures du commerce extérieur devraient être représentées.
- (c) Le projet du GUCEM est un élément de l'agenda compétitivité de Madagascar, visant à moyen et long-terme le meilleur positionnement international de Madagascar sur les marchés régionaux et internationaux. Cet agenda, qui s'inscrit dans celui plus global du ministère en charge du commerce mobilise plusieurs autres départements ministériels ; par conséquent il sera utile que la mise en place du GUCEM (avec à court terme le GUE) soit identifié comme programme prioritaire de chacun des départements ministériels concernés. L'agenda devra figurer régulièrement aux délibérations au sein du conseil des ministres (de cabinet... : confirmer la forme appropriée dans le cas de Madagascar). Il sera aussi nécessaire de faire inscrire la mise en place du guichet unique (physique et électronique) comme priorité dans le programme de coopération entre Madagascar et les principaux partenaires, notamment ceux qui mettent un accent sur le commerce, le développement du secteur privé.
- (d) Il conviendra ensuite d'aligner les textes législatifs et réglementaires, donner l'appui à chacun des administrations concernées pour la modernisation des formalités et procédures sous sa compétence.

Les mesures pour l'opérationnalisation du GUCEM ; déclinent par axes comme suit :

La principale entrave à l'opérationnalisation du guichet unique physique, de l'avis des personnes consultées, est le statut juridique, matérialisée par un décret d'application qui entre autres règlera aussi le statut du staff. Les installations physiques sont aussi délabrées, notamment la toiture. A cet effet le ministère du commerce et de la consommation pourrait faire une communication en conseil pour permettre la mobilisation de tout le gouvernement autour du projet de mise sur pied du GUCEM.

La deuxième mesure devra consister à décider de la gouvernance et du cadre organisationnel du GUCEM. Ceci devra se faire en capitaliser sur l'existant par la mutualisation des infrastructures informatiques et réseaux, tirant profit des compétences déjà développées par GASYNET et du GUE pour aboutir au GUCEM. Il sera essentiel de mobiliser les acteurs autour d'un projet consensuel entre les principaux acteurs publics et privés, ainsi que la classe politique. Cette mobilisation permettra d'accélérer le pilotage du programme de dématérialisation.

La troisième mesure porte sur la clarification des textes juridiques. Ceci devra comprendre :

1. La revue du cadre juridique global en vue de la dématérialisation des procédures (harmonisation et ajustement de certains textes) ;
2. L'élaboration du statut juridique du GUCEM ;

3. La promulgation des textes d'applications relatifs aux lois n°2014-026 fixant les principes généraux relatifs à la dématérialisation des procédures administratives et n°2014-024 sur les transactions électroniques.

La quatrième mesure porte sur plan organisationnel qui comprend :

1. Asseoir une bonne Organisation dans le Pilotage du Programme de Dématérialisation ;
2. Renforcer le Comité FAL (CNFE) et le dynamiser davantage ;
3. Encourager les ministères sectoriels à inclure sous le MIDAC tous les certificats, autorisations et autres procédures déjà dématérialisées ; et accélérer la dématérialisation de ceux qui sont encore sous forme papier.

Opter pour un Guichet Unique National pour harmoniser l'ensemble des opérations du commerce extérieur à l'Import/Export/Transit « Guichet Unique du Commerce Extérieur de Madagascar » et ainsi apporter la facilitation requise au profit des opérateurs économiques. Il sera opportun de capitaliser sur l'existant tout en optant pour la mutualisation des infrastructures informatiques et réseaux et en tirant profit des compétences déjà développées au niveau de GASYNET et du GUE pour aboutir au GUCEM. A défaut, il sera nécessaire de passer rapidement au GUE électronique à travers la dématérialisation de l'ensemble des procédures à l'export. Dans ce dernier cas, l'interopérabilité entre GASYNET et GUE s'impose et ce afin d'assurer l'intégration et l'harmonisation entre les procédures du commerce extérieur à l'import, l'export et transit et d'offrir aux opérateurs économiques, d'une manière transparente, une interface unique pour accomplir leurs transactions commerciales.

La cinquième mesure porte sur la mise sur pied des procédures, qui implique

1. Accélérer la réalisation de l'étude relative à la conception de l'ensemble des procédures du commerce extérieur (Harmonisation, Simplification et Normalisation) ;
2. Accélérer la réalisation de l'étude relative au renforcement des systèmes d'information des administrations dans le cadre de la dématérialisation des procédures du commerce extérieur ; Harmoniser davantage les règles d'Origine et la délivrance du Certificat d'Origine à l'échelle nationale et régionale ;
3. Dématérialiser l'ensemble des procédures d'une manière intégrée ;
4. Dématérialiser, particulièrement, les flux administratifs et financiers : Facturation, Paiement Electronique ;

La sixième mesure porte sur la décision relative au plan des infrastructures informatiques qui consiste à :

1. S'orienter vers la mutualisation des infrastructures informatiques (Hardware, Software, Interconnexions) ;
2. Favoriser la mise en place voire la mise à niveau des Systèmes d'Information des administrations techniques ;
3. Favoriser la mise en place des Systèmes d'Information des partenaires afin de consolider les services de base qui régiront les échanges dématérialisés d'informations et assurer aussi la disponibilité et l'accessibilité des informations pertinentes à temps (données réglementaires, normatives, statistiques, commerciales, ...) ;
4. Favoriser l'introduction des techniques avancées de surveillance, de ciblage et de gestion du risque en particulier pour les services du contrôle technique ;

5. Mettre en place un système décisionnel pour la génération de tableaux de bords, d'états d'aides à la prise de décisions et d'états statistiques ;
6. Favoriser la mise en œuvre graduelle de l'échange électronique des documents de commerce extérieur entre pays et ce à l'échelle régionale.

La septième mesure porte sur la mise sur pied et urgemment un programme de développement des capacités et la conduite du Changement qui portera sur :

1. La concertation interministérielle suivie d'une communication au conseil de ministres
2. La mobilisation des administrations qui délivrent les certificats, autorisations et autres procédures non incorporées faut entrer sous le module MIDAC
3. La formation et le recyclage adaptés aux staffs du GUCEM et des ministères sectoriels ;
4. Le renforcement des mécanismes d'encadrement des auxiliaires transitaires et des transporteurs pour plus de professionnalisme et favoriser ainsi la maîtrise des formalités et l'anticipation dans les procédures ;
5. L'amélioration du système de contrôle à l'exportation qui couvre les principaux maillons de la qualité, afin de faciliter l'accès des produits sur les marchés internationaux et de fiabiliser l'origine

En conclusion, l'audit a permis de présenter le scénario optimal pour moderniser l'écosystème du commerce extérieur, faciliter le commerce et, particulièrement, améliorer les performances et la compétitivité des intervenants clés dans les opérations de commerce international. L'opérationnalisation du guichet unique physique devrait se mettre dans la perspective de la mise en place d'un guichet unique du commerce extérieur électronique malgache (GUCEM) et comme élément d'une stratégie globale du ministère du commerce et de la consommation pour le positionnement de Madagascar sur les marchés régionaux et internationaux. A ce titre nos recommandations prennent en compte le besoin pour Madagascar de rentrer en conformité avec l'Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges d'une part et d'autre part par le projet de mise en place d'une Zone de Libre Echange Electronique dans l'espace COMESA.

1 INTRODUCTION

Le Guichet Unique des Exportations (GUE) a été créé pour résoudre les problèmes que rencontrent les opérateurs privés à l'exportation. Le GUE porte sur la facilitation et l'harmonisation des procédures à l'exportation, dans le but de réduire les coûts de transaction et rendre les produits Malgaches compétitifs. Le GUE a donc pour objectif d'alléger, réduire et à rendre prévisibles les procédures administratives liées aux activités d'exportation, en termes de délais et de coûts. Le GUE vise de ce fait à rendre les produits malagasys compétitifs sur les marchés d'exportations régionaux et internationaux. A ce titre la structure appuie, conseille et accompagne les exportateurs malagasys à qui elle fournit l'information commerciale et pour qui elle organise des actions promotionnelles pour les produits ou filières porteuses.

Entrée en opération depuis le 29/07/2016, le GUE n'a pas encore mobilisé des acteurs importants dans le processus ; les ministères clés dans la promotion des exportations tardent à nommer leurs représentants et à jouer leur partition pour une opérationnalisation effective du GUE. L'audit aura pour but de déterminer les raisons de la faible mobilisation de ces acteurs et d'identifier les mesures à prendre pour la détermination des réformes requises sur le plan législatif, opérationnel, infrastructurel, de formation et de renforcement des capacités pour la conduite du changement au niveau de tous les participants.

2 ARRIMAGE AUX PRINCIPES DE BASE DES GUICHETS UNIQUES

Les normes internationales évoluent vers la mise sur pied au niveau local d'un Guichet Unique du Commerce Extérieur visant l'optimisation de la logistique et des formalités du Commerce extérieur (à l'import et/ou à l'export) en vue de procurer aux opérateurs économiques un cadre amélioré pour la facilitation des procédures du commerce extérieur et l'efficacité des services de logistiques. Bien que l'on ait une définition d'un guichet unique admise au niveau international, notamment grâce aux efforts de l'UNCEFACT et de l'OMD, le concept de Guichet unique est inégalement apprécié, avec généralement une confusion entre un produit fini d'un guichet unique complètement électronique d'une part et le point de départ de ce processus qui constitue généralement le regroupement physique des agences. Entre ces deux extrêmes il y a plusieurs variantes avec une diversité de cadres réglementaires et institutionnels universel.

Le guichet unique peut commencer par un point unique, puis être généralisé à l'ensemble du domaine local, suivi d'un ensemble d'arrangements de partenariat au niveau bilatéral entre deux territoires douaniers, suivi par la mutualisation de ce processus dans un cadre régional. Le besoin de tels partenariats entraîne aussi que le processus de mise en place d'un guichet unique prenne en compte les exigences de fonctions dépassant le contexte national. Par conséquent, il est essentiel que dès la conception d'un projet de guichet unique les promoteurs pensent tout d'abord au besoin de la dématérialisation des procédures essentiellement manuelles, l'adoption des instruments et outils appropriés de normalisation et de standardisation ; les préférences technologiques doivent tenir compte de l'interopérabilité des diverses plateformes et de la reconnaissance des documents ou données. Dans le cas de Madagascar le projet du GUE devrait donc prendre en considération d'une part l'environnement réglementaire et institutionnel au niveau local, notamment caractérisé par l'existence de TRADENET et GASYNET, les relations bilatérales avec l'île Maurice et la zone de la sous-région notamment le projet de libre-échange numérique COMESA.

L'objectif ultime devrait donc être d'entrer en conformité avec 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 Malgache. 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”. (UNCEFACT, 2005)

Cette définition, devenue canonique, est forte par son ouverture et sa propension à tenir compte de tout ce qui peut se rapporter au sujet. Pour l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD), le Guichet Unique est une mesure de facilitation permettant à toutes les parties impliquées dans le commerce et le transport de soumettre les informations et les documents à une seule d'entrée afin d'accomplir toutes les formalités réglementaires d'import, d'export et de transit. Il est aussi important de travailler dans le contexte des progrès réalisés sur le continent Africain ; notamment l'Alliance Africaine pour le Commerce Electronique qui propose que

“Le Guichet Unique du Commerce Extérieur est un dispositif national ou régional, principalement construit autour d'une plateforme informatique initiée 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 seul point de soumission régularisé des informations et des documents, afin de remplir toutes les exigences officielles et de faciliter les services de logistique associés”. AACE 2013

En plus d'être en phase avec la Recommandation 33, cette définition de l'AACE met l'accent sur le fait que (i) le guichet unique fonctionnel est bâti autour d'une plateforme informatique, (ii) le guichet unique est une initiative gouvernementale, (iii) le gouvernement peut adapter le statut juridique et le mode de fonctionnement au contexte national, (iv) le Guichet unique peut avoir une couverture supranationale, (v) de l'intégration des opérateurs de la chaîne des services de logistique en plus des formalités officielles.

Il est aussi important de bien prendre en compte la différence entre le concept de guichet unique focalisant sur les formalités officielles d'une part et celui tiré par les besoins de logistique. Le Guichet Unique des formalités officielles focalise sur celles exigées par les administrations. Un tel guichet unique, dépend très souvent la collaboration du ministère en charge de l'administration des douanes et le ministère en charge du commerce extérieur.

« Interconnecte, autour d'une plateforme centralisée ou à travers des mécanismes d'interconnexion, tous les acteurs intervenant dans les formalités de pré-dédouanement, de dédouanement et de post-dédouanement dans une perspective de faciliter l'accomplissement des formalités relatives et des opérations d'enlèvement des marchandises. Les acteurs logistiques peuvent être intégrés dans ce type de Guichet Unique. »

Il est aussi possible d'appliquer le même principe au niveau sectoriel pouvant conduire à des guichets uniques sectoriels ou partiels (Exportation, Cacao-Café, ...). Dans ce cas il est essentiel de bien intégrer le principe d'interopérabilité pour aboutir, à l'échelle nationale, à une grappe de guichets uniques et offrir, ainsi, à l'opérateur économique une interface unique pour accomplir ses formalités en ligne.

L'on peut aussi avoir un Guichet Unique de coordination de la logistique qui est, dans ce cas,

généralement porté par le ministère en charge du transport et/ou celui assurant la tutelle des autorités portuaires et aéroportuaires. Un tel guichet unique met l'accent essentiellement sur les flux d'informations liés à la cargaison dont ont besoin les acteurs de la chaîne logistique et la douane. La situation idéale est la consolidation du guichet unique des formalités administratives avec celui de la chaîne logistique en un Guichet Unique intégral national sous une seule plateforme technique et un cadre consolidé de gouvernance. La mise sur pied d'un guichet unique effectif et aux normes internationales doit être un programme à plusieurs composantes portant sur un consensus solide entre toutes les autorités publiques et privées, les administrations et agences gouvernementales, les acteurs de la chaîne de dédouanement (e.g. commissaires agréés en douane). Quelle que soit l'option choisie le processus demande un travail important de coordination, de recherche d'un consensus, et d'une conduite prudente des changements requis. Bien que les contextes varient, il est généralement judicieux de suivre une approche graduelle, en laissant assez de temps d'éducation et de veille stratégique pour assurer une bonne maturation des étapes et permettre une forte appropriation. L'absence d'une telle appropriation par les acteurs à chaque étape du processus peut entraîner des blocages importants pouvant aller jusqu'à hypothéquer tout le processus de mise en place d'un guichet unique aux normes reconnues à l'échelle internationalement. Les principaux éléments qu'il conviendra de mettre sur place entre le guichet unique des formalités administratives et le guichet unique intégral doivent être clairement identifiés.

« Le Guichet Unique intégral National 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 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 des mécanismes d'interconnexion, tous les acteurs intervenants dans les formalités administratives, douanières, portuaires et logistiques. Il est présent sur tout le territoire national et sur tous les modes de transport. »

Dans le cas de réflexion relative à l'avenir sur guichet unique des exportations de Madagascar, notre recommandation est articulée autour des points suivants :

- (a) Il n'y a pas de contradiction profonde entre le programme d'un guichet unique des exportations physique à condition que ceci soit une étape vers la mise sur pied d'un guichet unique électronique des exportations.
- (b) De même il n'y a pas de contradiction profonde entre la mise sur pied d'un guichet unique électronique des exportations, à condition que la problématique de l'interopérabilité soit traitée de manière transversale dans tout le processus.
- (c) Quel que soit l'option choisie, la dématérialisation de toutes les procédures, éventuellement après simplification est une nécessité qui devrait être traitée urgemment ; ceci est analysé en détail plus tard dans ce rapport d'audit du GUE.
- (d) Par souci d'efficacité les décisions relatives au GUE devraient être dans le cadre de la mise sur pied d'un seul Guichet Unique du Commerce Extérieur de Madagascar (GUCEM).

3 APPROCHE METHODOLOGIQUE

La méthodologie se décline en trois points ; (1) une revue des principaux textes organiques, législatifs et réglementaires portant sur la mise en place et le fonctionnement du GUE, (2) des consultations avec les principaux acteurs et partenaires du GUE, (3) la préparation du rapport d'audit portant

essentiellement en l'interprétation de la situation de Madagascar en comparaison avec la situation qui prévaut dans quelques guichets uniques sur le continent africain.

Le Guichet Unique des Exportations (GUE) a été créé pour résoudre les problèmes relatifs à l'exportation que rencontrent les opérateurs privés. Le GUE porte sur la facilitation et l'harmonisation des procédures à l'exportation dans le but de réduire les coûts de transaction et rendre les produits malgaches compétitifs. Le GUE a donc pour objectif d'alléger, réduire et à rendre prévisibles les procédures administratives liées aux activités d'exportation, en termes de délais et de coûts. Le GUE vise de ce fait à rendre les produits malgaches compétitifs sur les marchés des exportations régionaux et internationaux. A ce titre la structure appuie, conseille et accompagne les exportateurs malgaches à qui elle fournit l'information commerciale et pour qui elle organise des actions promotionnelles pour les produits ou filières porteuses. En son début le GUE est un guichet unique physique, regroupant en un seul lieu les services des divers départements ministériels concernés par les procédures liées aux exportations.

Le GUE n'a pas encore mobilisé des acteurs importants dans le processus. Les ministères ci-après sont présents :

- Ministère du Commerce et de la Consommation
- Ministère de la Culture, de la Promotion de l'Artisanat et de la Sauvegarde du Patrimoine
- Ministère auprès de la Présidence en charge de l'Agriculture et de l'Elevage
- Ministère de la Santé Publique

Les ministères clés dans la promotion des exportations tardent à nommer leurs représentants et à jouer leur partition pour une opérationnalisation effective du GUE. Il s'agit de :

- Ministère de l'Environnement, de l'Ecologie et des Forêts
- Ministère de l'Energie et des Hydrocarbures
- Ministère des Ressources Halieutiques et de la Pêche
- Ministère auprès de la Présidence en charge des Mines et du Pétrole
- Ministère des Finances et du Budget (Direction Générale des Douanes)
- Ministère de l'Industrie et du Développement du Secteur privé

L'audit a déterminé les raisons de la faible mobilisation de ces acteurs. Un questionnaire a été administré aux acteurs publics et privés relevant de ces administrations. Il est fait l'hypothèse que ces administrations en ce moment collaborent avec GASYNET.

Dans une deuxième étape il est question d'harmoniser et simplifier les diverses procédures. L'audit a fait un examen minutieux des procédures du GUE en référence à l'expérience des autres pays d'Afrique.

La troisième phase est la mise sur pied de l'e-GUE, la plateforme électronique qui pourrait porter sur l'interopérabilité avec GASYNET.

L'audit a permis de faire des recommandations sur l'opérationnalisation du GUE physique, suivi de la mise en œuvre d'un programme de dématérialisation selon une approche qui à terme permettra d'avoir une dématérialisation totale de tout le processus avec l'adhésion de tous les départements ministériels concernés et un guichet unique conforme aux normes internationales telles que prescrites par l'Accord de l'OMC sur la Facilitation des Echanges. Une étape intermédiaire proposée est une dématérialisation partielle sans la participation de certains départements ministériels et acteurs de la

chaîne logistique. Le rapport discutera aussi bien à court l'interopérabilité (même si imparfaite) avec la dématérialisation des procédures d'importations.

3.1 - Revue des textes

Il y a lieu de souligner l'existence de textes régissant le commerce extérieur à Madagascar dont :

- Loi n°2014-024 sur les transactions électroniques ;
- Loi n°2014-026 fixant les principes généraux relatifs à la dématérialisation des procédures administratives ;
- Décret N° 2014 – 296 fixant les attributions du Ministre du Commerce et de la Consommation ainsi que l'organisation générale de son Ministère ;
- Loi N°86-017 portant ratification de l'ordonnance n°86-013 du 17 Septembre 1986 relative à la législation phytosanitaire à Madagascar ;
- Loi n°2004-003 portant libéralisation du secteur pétrolier aval et modifiant certaines dispositions de la Loi n°99-010 du 17 avril 1999 régissant les activités du secteur pétrolier aval ;
- Projet de décret Portant création, organisation et fonctionnement du « Guichet Unique à l'Exportation ».

Il est important de souligner qu'outre la mise en place d'une Gouvernance efficace pour l'opérationnalisation du Guichet Unique, la promulgation des textes pour son exploitation est nécessaire. Ces textes (Décret) devant cadrer et préciser :

- Les modalités de fonctionnement de la plateforme e-GUCEM (protocole d'accord, codes d'accès, traçabilité, etc.) ;
- L'interopérabilité des services offerts par voie électronique (répertoire des données, normes et standards, etc.) ;
- La protection des données ;
- Modalités d'utilisation de la signature électronique ;
- La transmission des données entre utilisateurs et administrations et entre administrations ;
- Modalités de paiement électronique.

3.2 - Consultations

Les consultations ont été faites en deux étapes. Dans une première étape la mission a discuté avec les principaux acteurs et partenaires du projet pour bien situer son contour (Liste des personnes et institutions consultées). Ces consultations ont permis d'évaluer et de déterminer la couverture des besoins et des attentes des partenaires et des opérateurs économiques. Les points suivants ont été couverts lors des entrevues :

- un état des lieux des textes juridiques et réglementaires sur le commerce transfrontalier et le guichet unique ;
- un état des lieux de l'organisation du niveau de séparation des fonctions ;
- la revue de la Gouvernance du Guichet Unique (Leadership) ;

- le niveau d'externalisation du système d'information et les contrats de service avec les prestataires clés (tierce maintenance applicative, exploitation, hotline, hébergement, etc.) et le niveau de dépendance vis-à-vis de personnes clés et des prestataires sur des applications ou des infrastructures ;
- la perception des parties prenantes nationales appropriées et ayant un lien avec le commerce électronique, la libre circulation des données et la protection des données à caractère personnel : réalisations, retards et raisons, nouvelles mesures, assistance pour des ajustements ;
- le niveau de généralisation des services du Guichet unique et les modes déploiement ;
- le niveau d'activité atteint ; les délais de traitement et de réponse ;
- les processus mis en œuvre pour assurer la satisfaction des utilisateurs, les démarches engagées par la Direction des Systèmes d'Information de type ITIL ;
- le niveau de couverture fonctionnelle par rapport au macro-processus du commerce extérieur (Cartographie fonctionnelle) ; processus et contrôles opérés ;
- la revue et l'évaluation des choix technologiques ainsi que de l'infrastructure informatique, de la sécurité des échanges et des données, de la qualité de service et des procédures existants au niveau du Guichet Unique et de chacun de ses partenaires ;
- l'adoption des normes et des bonnes pratiques (Directives CEFACT-ONU relatives à la facilitation du commerce, Accord et recommandations de l'OMC sur la facilitation des échanges, Conventions et principes directeurs de l'OMD, Normes FAO 11-22-13-..., Convention FAL de l'OMI, etc.) ;
- vérification si les compétences en place répondent aux exigences techniques du système et des métiers et identification des besoins en matière de renforcement des capacités du personnel du Guichet Unique, de ses partenaires et d'encadrement des professions (opérateurs économiques) ;
- les indicateurs de pilotage mis en œuvre pour s'assurer, particulièrement, de la réactivité du service, de la satisfaction des utilisateurs et de la disponibilité du service.

Dans une deuxième étape la mission a administré un questionnaire d'évaluation des progrès accomplis dans la mise en œuvre du Guichet Unique. Trois types de questionnaires ont été opérés en fonction de la structure cible : (1) Questionnaire GUE, (2) Questionnaires Partenaires & Opérateurs Economiques, et (3) Questionnaire GASYNET.

Sur recommandations du comité de suivi du projet la préparation de ce rapport est structuré selon le programme de travail arrêté avec le Comité National de Facilitation des Echanges (CNFE) notamment ce qui concerne l'article 10.4 de l'Accord sur la Facilitation des Echanges (AFE) de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). La mission a consulté régulièrement avec le CNFE, le GUE ; le programme de travail tel que repris au tableau 1 ci-dessous fut adopté ; et repris comme annexe 6 du rapport de démarrage

TABLEAU 1 : PROGRAMME DE TRAVAIL DU CNFE ET AUDIT DU GUE

	THEMATIQUE	ACTIVITES IDENTIFIEES PAR LE CNFE	PROGRAMME DE TRAVAIL
Art 10.4 : Guichet unique	Juridique	<p>Finaliser et mettre en œuvre les exigences juridiques pour l'établissement d'un GUE électronique</p> <p>Élaborer un plan pour automatiser les autres organismes d'exportation en relation avec le modèle Gasynet (Au conditionnel) ;</p> <p>Adopter un statut pour le GUE en vue de le greffer avec le GUN</p> <p>Trouver commenta adopter et mettre à jour les textes régissant le GU Import pour l'étendre à l'export</p>	<p>Le rapport présente et compare les options de forme juridique avec comme référence le Cameroun, le Sénégal et la Tunisie.</p> <p>Le rapport présente et compare les éléments de textes régissant le rôle du GU à l'export</p>
	Organisationnelle et institutionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Établir un ancrage institutionnel du Guichet Unique • Mettre en place un meilleur leadership pour coordonner et superviser les agents au sein du GUE • Elaborer un plan de migration du GUE vers le GUN 	<p>1. On présente et compare les options d'ancrage institutionnel de GU e.g. les 3 GU ci-dessus et montrer comment le problème de leadership a été résolu.</p>
	NTIC	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la connexion entre les ministères Doter de connexion internet 	<p>1. Le deuxième point du cadre juridique ci-dessus a couvert cette rubrique.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer dans le MIDAC des fonctionnalités permettant le paiement électronique des frais et des charges perçus par les organismes gouvernementaux ; • Veiller à ce que les documents ne soient soumis qu'une seule fois et partagés entre les différents organismes • À long terme, envisager de développer une interface unique d'interaction d'utilisateur avec les différents systèmes ou de remplacer les différents systèmes par un seul système intégré pour se conformer aux Recommandation n° 33 et 35 de l'UN/CEFACT concernant le Guichet unique 	<p>2. Le rapport donne des éléments du programme de dématérialisation de toutes les administrations impliquées dans le GU et l'interopérabilité. On présente ici l'expérience d'un pays e.g. le Cameroun. Il a été question ici de faire comprendre la complexité du dossier, donner quelques illustrations du temps que cela a pris ailleurs afin d'offrir un agenda du programme de dématérialisation une fois que le GU physique est opérationnel. Le tableau Annexe 4 contient les certificats et autorisations intégrées dans le MIDAC</p>
	Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir une formation sur les fonctions et l'utilisation du guichet unique aux parties prenantes engagées (Publics et Privés) 	<p>3. Ici l'on présente les profils de quelques personnels principaux du GU dans quelques pays notamment dans les pays qui ont de GU nationaux pour faire ressortir le programme de formation qui est requis</p>
	Matériels	<ul style="list-style-type: none"> • Voir les cas des pays ayant déjà des GUN 	<p>4. Le rapport discute de l'expérience des autres pays en vue d'en tirer des leçons pour Madagascar</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Doter les Autorités Compétentes de matériels adéquats avec les moyens d'entretien 	
	Autres	<ul style="list-style-type: none"> • Étudier, identifier et corriger les problèmes de performance actuels du Guichet unique rencontrés par diverses parties prenantes ; • Etudier la faisabilité du paiement électronique • Faire des benchmark ING des pays ayant un bon résultat en ce qui concerne les guichets unique électronique tel que la Chine ou la Corée du Sud • Prévoir un investissement 	5. Idem (ces éléments sont traités dans les points précédents)

4 ETUDE ET EVALUATION DE L'ENVIRONNEMENT EXISTANT

L'étape de diagnostic a permis de dégager des dysfonctionnements au niveau des diverses phases des procédures du commerce extérieur et qui ont touché principalement :

- la redondance dans les rôles ;
- la multitude des documents ;
- le manque d'unification, de simplification et de normalisation des documents ;
- le fonctionnement selon des systèmes isolés.

Par ailleurs et outre les aspects de procédures et de Systèmes d'information des administrations au niveau national, l'harmonisation des systèmes Guichets Uniques et l'interconnexion des systèmes d'information avec le Guichet Unique constitue un facteur déterminant dans la facilitation du commerce transfrontalier à Madagascar. L'état des lieux juridique, réglementaire, technique et organisationnel, d'une part, et les pratiques concernant l'administration et les utilisateurs, d'autre part, tels que développé dans le présent rapport, confirment bien la présence d'obstacles et de difficultés qui handicapent la compétitivité des opérateurs et aussi l'attractivité de Madagascar comme destination pour l'Investissement Etranger.

Aplanir les difficultés qui impactent aussi bien l'administration que les opérateurs économiques et éliminer les obstacles à la fluidité du commerce international, nécessite une stratégie globale et complexe du fait de la présence et de l'interaction de plusieurs acteurs en matière de Guichet Unique (GASYNET, GUE, ...) à moins d'assurer l'interopérabilité et offrir à l'utilisateur une interface unique.

La stratégie en question engloberait plusieurs axes et plusieurs composantes :

- Politique ;
- Gouvernance ;
- Législatif et réglementaire ;
- Organisationnel ;
- Infrastructure télécom (interconnexions) ;
- Système d'information : Equipements informatiques et logiciels ;
- Conduite du changement (Sensibilisation, Communication, Renforcement des Capacités) ;
- Assistance technique.

Chaque intervenant dans les formalités du commerce international (Douane, Autorité Portuaire, Ports, Départements Ministériels, Autres Administrations, ...) est potentiellement concerné par chacun de ces axes comme cela a été relevé dans le diagnostic.

4.1- ANALYSE GLOBALE DES REPONSES AUX QUESTIONNAIRES

La première analyse des réponses aux questionnaires émanant de certaines administrations et d'opérateurs économiques, a fait ressortir un besoin urgent pour :

- Disposer d'un appui politique ;
- Finaliser rapidement le statut juridique du GUE ;
- Accélérer la dématérialisation des procédures ;
- Lever les problèmes de connectivité et de la limitation de la bande passante ;
- Améliorer la communication et l'échange des informations.

Il est souligné, que l'équipe d'experts a été confrontée à certaines difficultés pour la réalisation de l'enquête, essentiellement le faible taux de réponses aux questionnaires. Ceci, a limité la portée des conclusions de l'étude et le niveau de détail dans la formulation des mesures pour l'optimisation du GUCEM.

4.2- POSITIONNEMENT DU GUE & GASYNET ; GUN ; ZLEE_COMESA

Cette section discute des relations entre le GUE et GASYNET, puis le développement d'un Guichet Unique National ; et enfin de la relation à établir avec le projet de zone de libre échange électronique de la COMESA. Ce surtout porte sur la problématique de l'interopérabilité sur cinq dimensions : (a) le système mis en place au GUE communique avec les divers acteurs ; (b) le GUE et GASYNET communique et sont consolidés dans un GUCE Malgache ; (c) le GUCE Malgache communique avec les autres systèmes de la sous-région notamment dans le cadre de la zone de libre-échange électronique COMESA.

Le tableau 2 ci-après dresse un état comparatif de Guichets Uniques dans certains pays. En ce sens, les expériences correspondantes sont détaillées en Annexe 2.

TABLEAU 2 : ETAT COMPARATIF DES GUICHETS UNIQUES AFRICAINS

PAYS	GUICHET UNIQUE	MODELE	CADRE ORGANISATIONNEL & INSTITUTIONNEL, GOUVERNANCE	CADRE JURIDIQUE ET REGLEMENTAIRE	PERIMETRE & PROCEDURES	TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION	NIVEAU DE DEMATERIALISATION	IMPACT SUR LA FACILITATION
MADAGASCAR	GASYNET	CONCESSION	-	-	Import/ Export/ Transit	Solution SGS	Partiel	-
	GUE	PUBLIC	-	-	Export	Guichet Physique en cours	En phase physique	-
CAMEROUN	GUCE	PPP (GIE)	Comité de Pilotage au niveau Primature très actif et Secrétariat Technique ; Comité FAL	Cadre adapté au mode électronique	Procédures relatives à l'ensemble des maillons de la chaîne de commerce extérieur ; Import/ Export/ Transit	Plateforme GU Electronique Web/EDI, Solution Nationale	Elevé, la majorité des procédures 100% électroniques ; Généralisation à l'échelle nationale bien avancée	Réduction des coûts et des délais ; Facilitation ; Transparence
TUNISIE	TTN	PPP	Leadership au niveau Présidence & Primature ; Suivi Technique régulier au niveau	Cadre adapté au mode électronique	Procédures relatives à l'ensemble des maillons de la chaîne	Plateforme GU Electronique Web/EDI ; Solution Nationale	Elevé, Procédures 100% électroniques et généralisées à l'échelle nationale	Réduction des coûts et des délais ; Facilitation ; Transparence

			du Ministère des Finances ; Comité FAL		de commerce extérieur ; Import/ Export/ Transit			
RD CONGO	SEGUCE	CONCESSION	Comité Directeur composé des Ministres ayant dans leurs attributions : Le Commerce ; Les Finances ; Le Budget ; L'Economie ; Les Transports. Ces Comités ne sont pas actifs. Absence de cadre de concertation	Cadre non adapté au mode électronique	Procédures relatives à l'ensemble des maillons de la chaîne de commerce extérieur ; Import/ Export/ Transit	Solution VERITAS-SOGET	Faible, exploitation partielle et limitée	Impact faible, mesures de facilitations très réduites ; non perçus par les opérateurs économiques
GHANA	GCNet	CONCESSION	Représentations multipartites du Ministère du commerce et des finances	Cadre partiellement adapté au mode électronique	Procédures Logistiques- Douanières	Solution SGS	Moyenne, exploitation partielle et limitée	Impact moyen sur la facilitation

5 MESURES REQUISES POUR L'OPTIMISATION DU GUCEM

5.1- Modèles de Gouvernance du GUCEM

Il est impératif que l'opérateur du GUCEM soit sous une structure de gouvernance qui permette le respect de certaines normes internationales et l'alignement avec les priorités et orientations stratégiques du gouvernement malgache. La structure de gouvernance du GUCEM a donc trois rôles principaux : (1) superviser l'unité qui gère au quotidien le GUCEM ; (2) protéger les intérêts stratégiques du gouvernement malgache ; et (3) assurer le succès du GUCEM dans la réalisation des objectifs du gouvernement en matière de politique commerciale et de facilitation du commerce. Les attributions de cette unité pourraient être de :

- (1) Servir de Secrétariat du conseil d'administration / du comité de pilotage. A ce titre elle organisera les rencontres entre les parties prenantes, assurera la mise en œuvre des décisions ; gèrera au quotidien les activités du GUCEM ; sera responsable de la préparation des programmes pluriannuels ; résoudra les problèmes survenant dans l'exécution des activités du GUCEM, y compris la résolution des conflits entre parties prenantes ;
- (2) Jouer le rôle de gestionnaire des communications internes et externes, notamment la mise à disposition du public de l'information relative aux formalités et procédures du commerce extérieur de Madagascar ;
- (3) Gérer les données soumises par les parties prenantes dans le cadre de leurs opérations avec le GUCEM ;
- (4) Définir et faire respecter les normes ; définir des protocoles d'échange, tables de référence (Référentiel commun), maintien / mise à jour de celles-ci dans tous les champs de compétences ;
- (5) Être responsable de la mise sur pied de l'utilisateur de MIS (Management Information Systems), y compris des tableaux de bord de régulation pour la surveillance et la réponse, la planification de la performance du système et des statistiques sur le fonctionnement du GUCEM.

Il y a généralement trois options de gouvernance dont (1) faire du GUCEM une partie d'un département ministériel ; (2) créer une nouvelle agence gouvernementale spécialisée ; ou (3) créer une entreprise paraétatique. Quel que soit le statut adopté, il sera nécessaire d'avoir un Comité de pilotage composé de fonctionnaires et de représentants de diverses agences gouvernementales et éventuellement de participants du secteur privé. Ce comité devrait être « chargé de superviser la mise en place du GUCEM ; s'assurer que la conception du système est conforme aux normes internationales et aux règlements et procédures du gouvernement malgache ».

Une première option serait que le Comité directeur du GUCEM soit identifié comme l'organe responsable de la gouvernance. Une seconde option serait de créer une structure gouvernementale hors du ministère du commerce et de la consommation. Une troisième option serait une structure paraétatique qui aura la flexibilité dans les décisions de recrutement du personnel, l'autonomie financière, et de passation des marchés. Il serait tout à fait normal d'envisager un scénario dans lequel la responsabilité de la gouvernance du GUCEM ainsi que le suivi et la supervision des opérations au quotidien soient confiés à une autorité autonome ou semi-autonome (avec ou sans représentants du secteur privé). L'entité qui assurerait l'exploitation pourrait bien faire partie d'un ministère ou d'une agence gouvernementale.

Le modèle de gouvernance approprié dépend à bien des égards du modèle opérationnel choisi ; un cadre décisionnel structuré devrait cependant faciliter et aider dans l'arbitrage entre les options. La décision finale devrait tenir compte de la réponse aux six questions suivantes : (a) Dans quelle mesure le GUCEM soutient la politique et la stratégie du gouvernement malgache ? (b) Est-ce crédible pour les opérateurs économiques ? (c) Est-ce que le GUCEM aura la capacité d'être efficace ? (d) Est-ce que le GUCEM a la capacité (flexibilité) de s'adapter pour répondre aux besoins des utilisateurs ? (e) Est-ce que le GUCEM a la capacité d'innover ? (f) Quel est le coût et la rapidité avec lesquels le GUE peut se mettre en place et être opérationnel ? Par conséquent les préoccupations dans les choix sont :

- (a) Dans quelle mesure le modèle de gouvernance sera-t-il efficace à l'appui de la politique et de la stratégie du gouvernement malgache ?
- (b) Dans quelle mesure le modèle de gouvernance sera-t-il crédible pour les opérateurs économiques et les acteurs de la chaîne logistique ?
- (c) Le modèle de gouvernance aurait-il la capacité requise pour être efficace ?
- (d) Dans quelle mesure le modèle de gouvernance sera-t-il agile (flexible) (c.-à-d. capacité de réagir aux chocs et aux opportunités internes ou externes) ?
- (e) Le modèle de gouvernance choisi aurait-il la capacité d'innover ;
- (f) Quelles sont les forces du modèle en ce qui concerne le coût ou la facilité d'établissement de ce modèle de gouvernance ; où
- (g) Le modèle de gouvernance renforcera-t-il les garanties de protection des frontières ?

Les avantages et inconvénients des trois options possibles de gouvernance sont résumés au tableau 3 suivant :

TABLEAU 3 : OPTIONS DE GOUVERNANCE DU GUCEM

OPTIONS	FAIBLESSES	AVANTAGES
GUCEM dans une structure existante	Soumis aux contraintes telles que les restrictions en matière gestion des ressources humaine, gestion financière et passation des marchés ; Peu de possibilités d'innovation Crédibilité des opérateurs économiques et acteurs de la chaîne logistique	Bénéficie du soutien entier du gouvernement Coût de création réduit; procédure de création accélérée Plus d'efficacité
GUCEM une nouvelle structure administrative	Soumis aux contraintes e. g restrictions en matière gestion des ressources (humaine, financière), passation des marchés ; Peu de possibilités d'innovation Une inconnue donc aura besoin de se faire une crédibilité avec les opérateurs économiques et acteurs de la chaîne logistique	Bénéficie du soutien entier du gouvernement Plus d'efficacité que l'option 1

	Coût de création plus élevé que l'option 1; procédure de création accélérée	
GUCEM une nouvelle structure paraétatique	<p>Coût de création plus élevé que l'option 2 ; besoin d'un investissement initial du gouvernement</p> <p>Une inconnue donc aura besoin de se faire une crédibilité avec les opérateurs économiques et acteurs de la chaîne logistique</p> <p>Plus de temps pour création, recrutement du staff, et la mise en œuvre</p>	<p>Flexibilité e.g. en matière gestion des ressources humaines, gestion financière et passation des marchés ;</p> <p>Flexibilité en possibilité d'innovation</p> <p>Pourrait être plus efficace et répondre aux exigences des opérateurs économiques</p>

5.2- Choix de la structure de gouvernance

Les choix portent sur le statut juridique et les organes

- (i) Statut juridique : A terme il pourrait être judicieux de donner un statut de groupement d'intérêt économique (GIE) au GUCEM. Ce GIE serait dirigé par un Directeur Général qui rend compte à un conseil d'Administration comprenant les représentants de l'administration, de représentants des acteurs de la chaîne logistique, et de représentants des opérateurs économiques. A court terme une option serait de garder la structure actuelle où le GUCEM est de fait une entité sous la tutelle du Directeur Général du Commerce Extérieur. Il y a extrême urgence de clarifier le statut du staff et des représentants des administrations opérant au sein du GUE.
- (ii) Créer un comité de pilotage qui assumera le leadership du (voir tableau 4) GUCEM. A cet effet il sera nécessaire d'inscrire le projet du GUCEM comme priorité dans la vision à moyen et long-terme du positionnement international de Madagascar, puis inscrire la mise en place du GUE dans les programmes prioritaires de chacun des départements ministériels concernés. L'agenda devra figurer régulièrement aux délibérations au sein du conseil des ministres (de cabinet... : confirmer la forme appropriée dans le cas de Madagascar). Il sera aussi nécessaire de faire inscrire la mise en place du guichet unique (physique et électronique) comme priorité dans le programme de coopération entre Madagascar et les principaux partenaires, notamment ceux qui mettent un accent sur le commerce, le développement du secteur privé.
- (iii) Créer un comité technique co-présidé par les directeurs généraux en charge des douanes et du commerce extérieur. Toutes les administrations ayant compétence sur les procédures du commerce extérieur devraient être représentées. Les acteurs de la chaîne logistique et des représentants des opérateurs économiques pourraient être associées soit comme membre à part entière, soit comme observateurs.

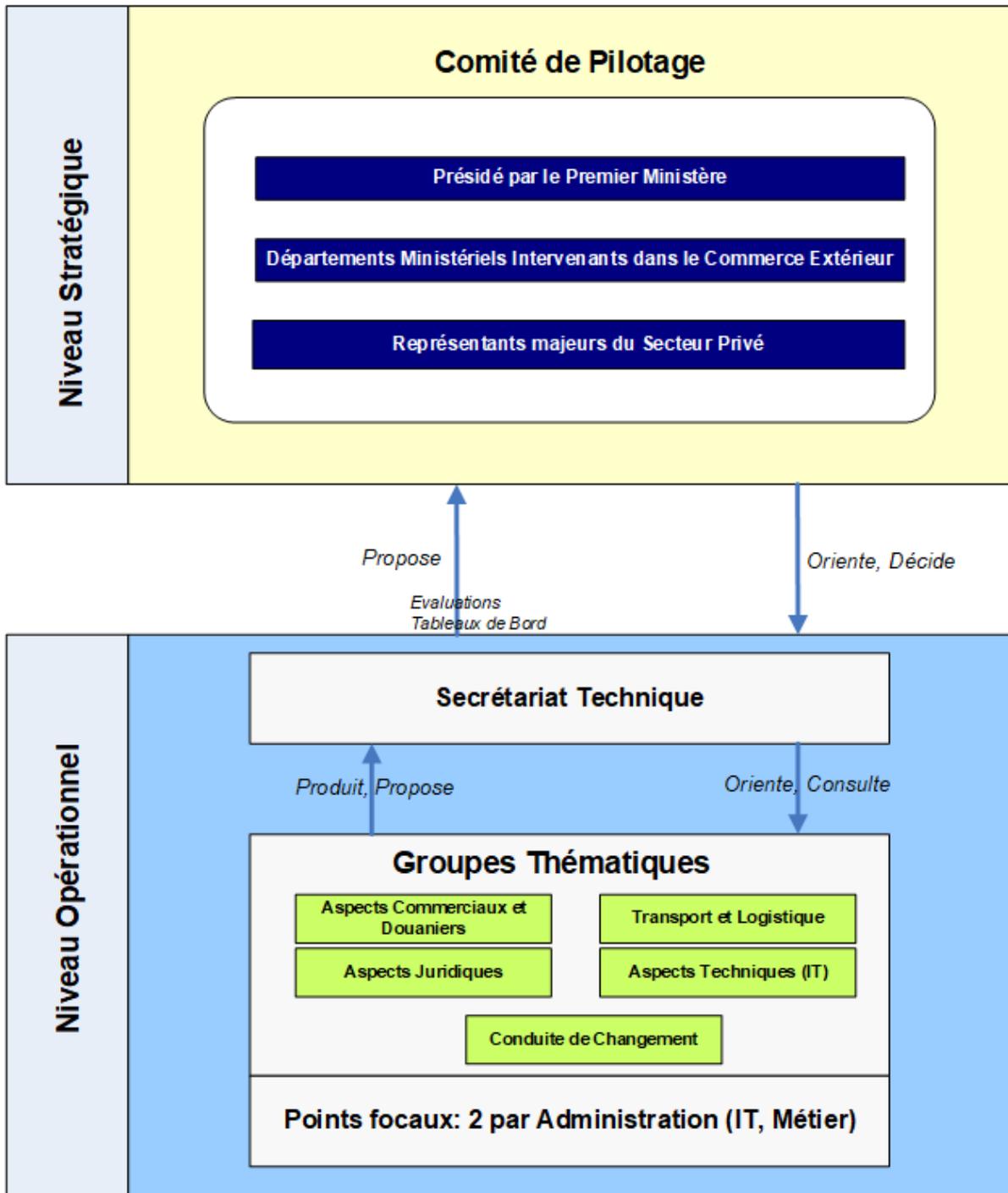


TABLEAU 4 : ROLES ET COMPOSITION DES COMITES

NIVEAU DE LA GOUVERNANCE	ROLE	COMPOSITION
Comité du Pilotage (Leadership)	<p>Assurer une meilleure coordination des actions à mener dans le cadre de la mise en œuvre de l'agenda de la dématérialisation et de la facilitation du commerce. En effet, cette action constitue une condition essentielle de la réussite du processus de dématérialisation et de la facilitation du commerce dont le gouvernement et toutes les usagères et tous les usagers des places portuaires attendent les plus grands bénéfices. Ce comité sera notamment chargé de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordonner les programmes de travail des départements ministériels intervenant dans le commerce extérieur (Agenda de Dématérialisation) ; ▪ Assurer la coordination requise et arbitrer les questions conflictuelles entre intervenants aux procédures ; ▪ Veiller à la mutualisation des investissements dans le cadre de l'agenda de dématérialisation (interconnexion des administrations au Guichet Unique, Systèmes d'information du port et des administrations, ...) ▪ Arrêter la stratégie de réduction des coûts et des délais des opérations du commerce extérieur. 	<p>- coprésidence des ministres du commerce et des finances</p> <p>Membres :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ministres des Départements Concernés - DG Douane - DG Autorité Portuaire - DG des Ports/Aéroports - DG GUCEM - Représentants majeurs du Secteur Privé.
Secrétariat Technique	<p>Coordination au niveau opérationnel et suivi régulier des actions relatives à la mise en œuvre de l'agenda de dématérialisation ; suivi des travaux des groupes de travail ; Evaluation de la mise en œuvre des recommandations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Présidé par DG Douane avec la coordination du DG GUE ; - Représentants des Départements Ministériels concernés - Représentant Douane - Représentant Autorité Portuaire/Aéroportuaire

		- Représentant Ports/Aéroports
Groupes de Travail		<p>Des groupes de travail thématiques et par composantes devraient être constitués. Ils seront composés de représentants des secteurs concernés. Les thématiques suivantes sont à considérer :</p> <p>Commerce extérieur, Douanes, Banques, avec pour tâches :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poursuite de la simplification des documents/formulaires requis par la réglementation du commerce extérieur. • Harmonisation des différentes composantes de la liasse documentaire • Confection des guides de messages • Révision des méthodes de contrôle technique des Marchandises • Ajustements des messages en fonction des expérimentations • Rédaction d'un Guide de l'utilisateur du GUE <p>Transport et logistique, avec pour tâches :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parfaire le schéma de circulation des flux d'informations sur les plates formes portuaires • Confection des guides de messages • Rédaction d'un Guide de l'utilisateur du GUE <p>Questions Juridiques, avec pour tâches :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identification des problèmes soulevés sur le plan juridique • Création et animation d'Ateliers d'approfondissement • Etude approfondie et

		<p>propositions de textes légaux</p> <p>Infrastructure informatique et des NTIC,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sélectionner une plateforme Guichet Unique pour le GUE • Etudier les Systèmes d'Information des Administrations technique et proposer des solutions • Etudier l'interconnexion réseau des partenaires et des opérateurs économiques avec le GUE <p>Formation/Sensibilisation et Normalisation</p> <p>Identifier les formations nécessaires pour le renforcement des capacités des utilisateurs du GUE.</p>
--	--	---

5.3- Sur le plan législatif

L'objectif de la démarche est non seulement de doter les institutions et agences d'exécution impliquées dans le processus de commerce extérieur, des moyens adaptés leur permettant de produire et de partager efficacement les informations nécessaires en temps réels et de pouvoir écourter et faciliter la mise à disposition des marchandises mais aussi de garantir aux usagers un service de qualité. Il s'agira également de mettre en œuvre le processus de dématérialisation dans un cadre institutionnel approprié garantissant les intérêts des parties en jeu dans cette nouvelle conception de gestion des données et de l'information. Le souci est de permettre au GUCEM de pouvoir évoluer dans un environnement juridique propice à la mise en place de la dématérialisation des procédures.

Il s'agira ainsi d'adapter le cadre juridique au mode électronique. En effet, l'automatisation nécessite des réformes du cadre juridique à différents niveaux, par exemple, de l'acceptation de signatures électroniques à la possibilité de soumettre des déclarations et des documents commerciaux par voie électronique.

En effet, le CEFAC-ONU reconnaissant qu'un cadre juridique solide est nécessaire pour étayer le fonctionnement d'un guichet unique du commerce international, recommande, en particulier, aux gouvernements et aux instances qui s'occupent du commerce de modifier s'il y a lieu la législation, les règlements, les décrets, etc., en vigueur. En particulier certaines lois sont nécessaires notamment celle régissant le Commerce Electronique et celle relative à la Cyber sécurité et à la Cybercriminalité à Madagascar.

Ces deux lois traitent les questions liées aux échanges électroniques, à savoir essentiellement :

- Valeur et Conservation du document électronique ;
- Equivalence fonctionnelle des documents papiers et des documents électroniques ;
- Cryptage et Signature Electronique : Confidentialité, Authenticité, Non répudiation et Intégrité ;
- Transactions commerciales électroniques ;
- Responsabilité des Prestataires et des intermédiaires ;
- Archivage électronique
- Infractions et Sanctions.

Actuellement la loi n°2014-026 fixant les principes généraux relatifs à la dématérialisation des procédures administratives et la loi n°2014-024 sur les transactions électroniques traitent l'ensemble de ces questions à l'exception de l'aspect Infractions et Sanctions. Ces deux lois devraient être harmonisées en une loi portant sur le Commerce Electronique.

Outre le projet de décret portant création, organisation et fonctionnement du « Guichet Unique à l'Exportation », il y a lieu de prévoir les textes d'applications afin de permettre de remplacer les démarches administratives fondées sur la transmission de documents papier par des démarches dématérialisées pour les procédures du commerce extérieur.

Ces textes visent particulièrement à :

- permettre la création de téléservices qui dématérialisent les démarches administratives tout en garantissant la conformité des démarches dématérialisées avec les normes et règles existantes ;

- permettre que l'ensemble de la communication entre utilisateurs et autorités administratives soit dématérialisée ;
- réglementer l'archivage des documents et en fonder la valeur juridique ;
- permettre le paiement en ligne des taxes et frais afférents aux démarches administratives ainsi dématérialisées.

L'orientation étant de moderniser, harmoniser et compléter les textes juridiques existants, notamment de manière à donner un statut légal aux procédures par voie électronique d'une part et être aussi en phase avec les normes internationales :

1. Loi sur le Commerce Electronique correspondant aux lois n°2014-026 fixant les principes généraux relatifs à la dématérialisation des procédures administratives et n°2014-024 sur les transactions électroniques ;
2. Loi sur la cybercriminalité ; incluse dans la loi n°2014-026 fixant les principes généraux relatifs à la dématérialisation des procédures administratives ;
3. Texte/instruction instituant un formulaire unique des procédures du commerce extérieur : Ce formulaire rassemblera toutes les données pertinentes relatives à une transaction commerciale sur un même support afin d'en faciliter la saisie par les opérateurs industriels ou commerciaux, le contrôle ou le visa par les services publics, la communication aux différents partenaires intéressés et la conservation.
4. Base juridique du e-GUCEM : Décret relatif au commerce extérieur et instituant le système intégré de traitement automatisé des formalités de commerce extérieur reliant l'ensemble des intervenants dans la chaîne des formalités de commerce extérieur à Madagascar.
5. Base juridique des Partenaires du GUCEM : Arrêtés/Circulaires fixant les conditions d'utilisation de la plateforme e-GUCEM ;
6. Textes/instructions créant le comité de Pilotage de la mise en place du GUCEM ;
7. Textes (Décrets, Arrêtés) relatifs à la réglementation des opérations de contrôle technique des marchandises à l'import et à l'export. Ces textes préciseront, entre autres les éléments suivants :
 - L'objet du contrôle :

Le contrôle technique vise à vérifier la conformité des produits à la réglementation technique en vigueur et notamment celle relative à la sécurité et à la santé des consommateurs ainsi qu'à la loyauté des transactions. Le contrôle technique est effectué par les différents services techniques de l'administration ou par tout autre organisme agréé par l'administration. La mise à la consommation de tout produit est tributaire de l'octroi d'un Certificat (Phytosanitaire, Vétérinaire, ...) ;
 - Les lieux de contrôle ;
 - La liste des Produits : La liste des produits concernés par le contrôle technique est fixée par arrêté. La liste peut être régulièrement modifiée. La Liste des produits est arrêtée en commun accord avec le Département Technique sur la base de la nomenclature des produits (SH) tout en assurant une coordination à l'échelle nationale (Premier Ministère).
8. Instruction Ministérielle relative à la gestion des manifestes par voie maritime ;
9. Protocole d'accord entre les parties prenantes (ministères des finances, banques, ...) pour les paiements des droits et taxes des Douanes.

10. Mise en place des groupes thématiques :

- (a) Groupe 1 : chargé de l'étude des aspects commerciaux et douaniers ; co-présidé par deux responsables de la DGCE et le DG douane
 - (b) Groupe 2 : chargé de l'étude des procédures de transport et logistique ; co-présidé par deux responsables de la DGCE et du ministère des transports
 - (c) Groupe 3 : chargé des aspects juridiques ; co-présidé par deux responsables de la DGCE et du ministère de la justice
 - (d) Groupe 4 : chargé des aspects techniques de mise en œuvre ; co-présidé par deux responsables de la DGCE et du ministère en charge des NTIC
 - (e) Groupe 5 : chargé de la formation, éducation et sensibilisation.
11. Le décret relatif aux services de valeur ajoutée des télécommunications et ses arrêtés d'application ;
12. L'amendement (si nécessaire) du code des obligations et des contrats qui reconnaît au document et à la signature électronique la même teneur juridique que celle du document papier et de la signature manuscrite et assouplit l'administration de la preuve dans les opérations effectuées entre professionnels et civils ;
13. La modification (si besoin) de la loi sur le code de commerce, reconnaissant la validité des documents commerciaux et financiers en format électronique ainsi que les documents signés et archivés en mode électronique ;
14. La loi (si besoin) relative aux codes de communication.

5.4- Sur le plan Organisationnel

La structure organisationnelle du GUE devrait établir des liens organiques avec les principales administrations et les autres acteurs. Sur le plan opérationnel il conviendra de mettre sur pied une approche parallèle pour assurer la pleine participation des divers départements ministériels. A cet effet il sera nécessaire de faire inscrire le projet du GUE (physique et électronique) comme priorité dans les programmes prioritaires de chacun des départements ministériels concernés. De tels programmes prioritaires portent sur : (a) la mise à niveau informatique et organisationnelle des administrations (Douane, autres Ministères, ...) ; (b) la traçabilité des différentes étapes pour un suivi en temps réel des dossiers dans chacun de ces départements ministériels ; (c) un programme d'amélioration de la qualité de service et de la sécurisation et l'amélioration des recettes). Ceci devrait être suivi par l'élaboration et validation d'un plan d'action de la consolidation des programmes des divers départements ministériels en un programme interministériel validé en conseil de gouvernement (est la bonne structure à Madagascar).

Il sera aussi nécessaire d'inviter les acteurs non-étatiques à préparer des programmes semblables de concert avec les opérateurs économiques. Ceci reviendra à renforcer le Comité FAL (CNFE) dans le sens d'un Cadre de Concertation national sur la facilitation du commerce. Finalement, une bonne organisation devra prendre la charge du Pilotage du Projet de facilitation, à travers une bonne définition des attributions des Comités de suivi et commissions techniques, afin d'assurer la coordination entre les différents intervenants et les différents Ministères. Les acteurs institutionnels clés devront être représentés au conseil d'administration du GUE et ce, afin de mieux suivre la feuille de route assignée à cet acteur clé de la facilitation du commerce.

La collaboration à long-terme s’articulerait selon la figure 1 :

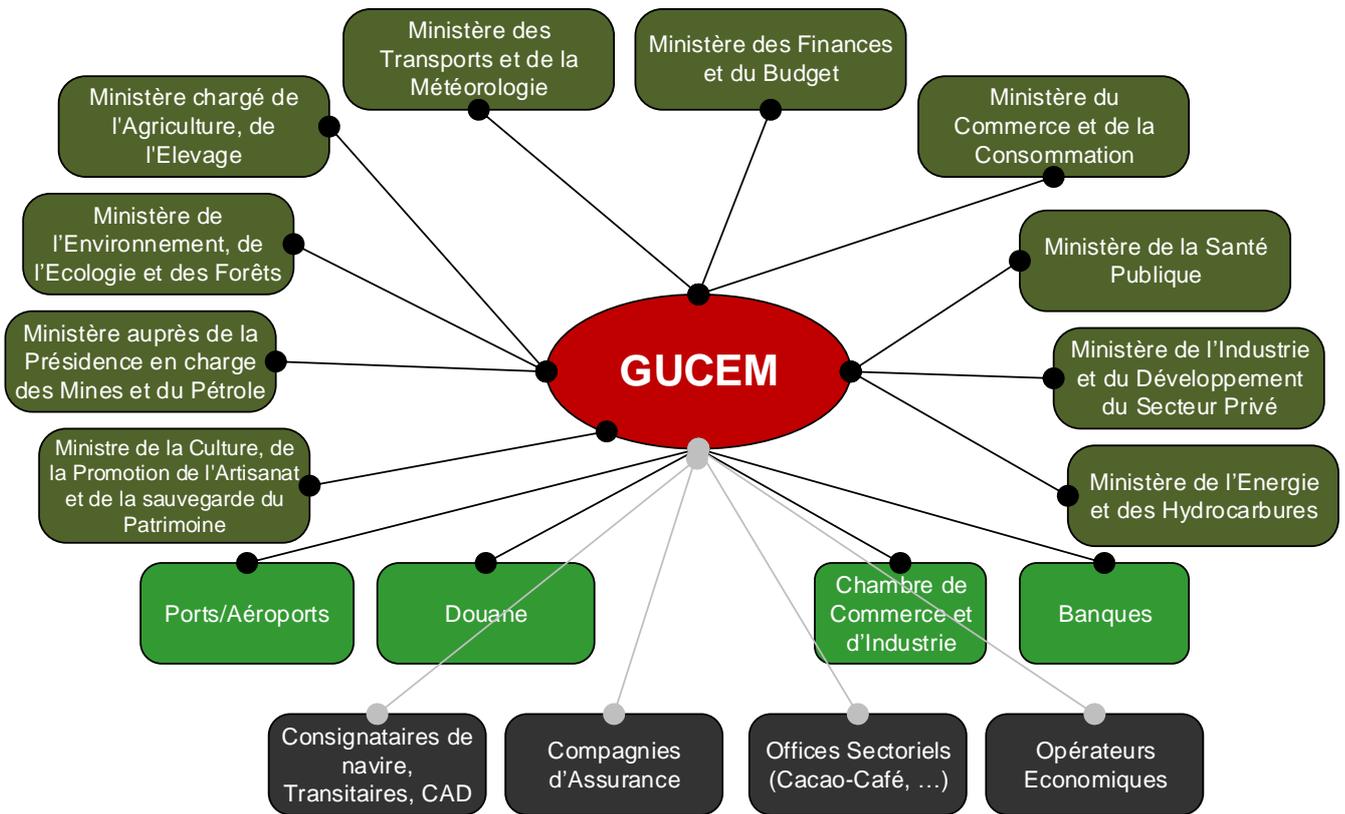


FIGURE 1 : GUCEM

5.5- Sur le plan Procédural

Sur le plan procédural et pour donner suite à l’analyse des procédures présentée ci-dessus, il conviendra de (1) réaliser une étude pour la simplification, l’harmonisation et la normalisation des procédures de commerce extérieur ; (2) réaliser une étude pour la conception des systèmes d’information des administrations intervenant dans le GUE ; (3) promouvoir le paiement électronique ; et (4) poursuivre l’évaluation des délais au niveau des procédures de pré et post dédouanement.

5.6- Sur le plan Infrastructure Informatique et des NTIC

Sur le plan technologies de l’information et à la suite de l’analyse des systèmes d’informations du GUCEM et de ses partenaires qui est présentée ci-dessus. La priorité devrait porter sur les éléments suivants :

1. Favoriser la mise en place, voir la mise à niveau des systèmes d’information intégrés et centralisés des partenaires afin de consolider les services de base qui régiront les échanges dématérialisés d’informations et assurer aussi la disponibilité et l’accessibilité des informations pertinentes à temps lorsque requis ;

Assurer l’interfaçage de ces systèmes avec le support des protocoles les plus utilisés : XML, Web Services, etc.

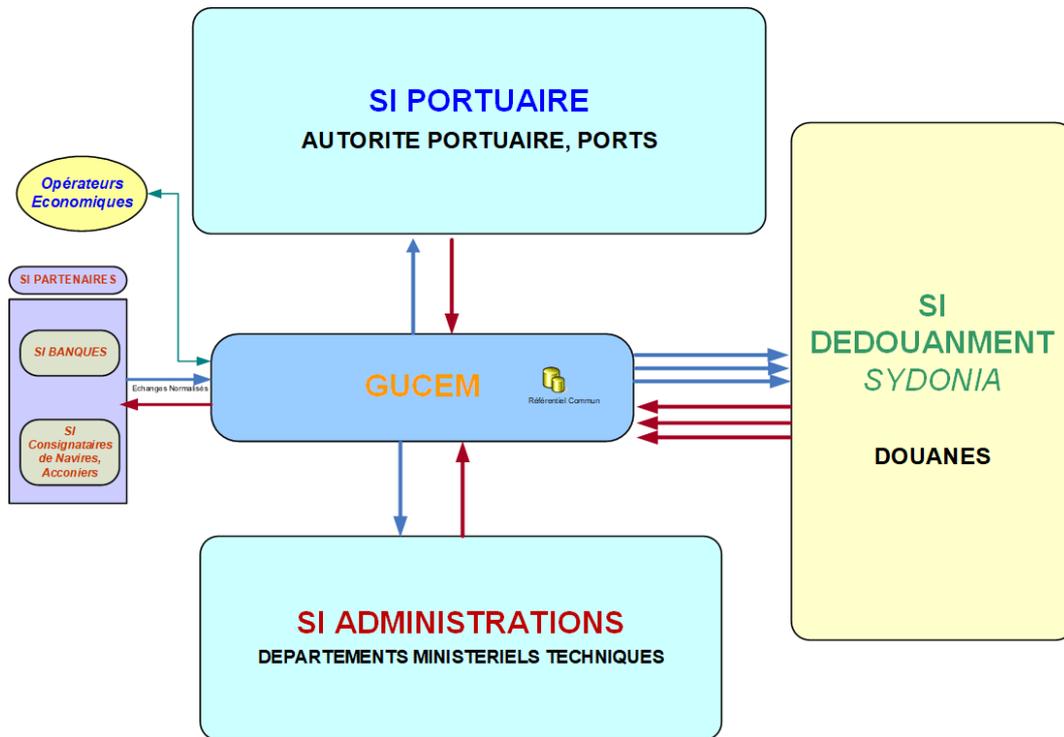


FIGURE 2 : INTEROPERABILITE DES SYSTEMES D'INFORMATION DE COMMERCE EXTERIEUR

Cette figure met en exergue les systèmes d'informations majeurs relatifs aux processus de Commerce Extérieur et le rôle central du GUCEM pour assurer les échanges électroniques entre ces systèmes sans entrer dans les prérogatives de chaque acteur (Tiers de Confiance).

2. Optimiser le déploiement et le maintien de ces systèmes en conditions opérationnelles en tenant compte de l'environnement des administrations afin de garantir la fiabilité et la stabilité requises ;
3. Mettre en place un système décisionnel pour la génération de tableaux de bords, d'états d'aides à la prise de décisions et d'états statistiques : outil d'analyse et de traitement des indicateurs de rendements des ports ;
4. Organiser l'archivage des pièces jointes liées aux transactions et ce à travers la mise en place d'une gestion électronique des documents et des archives (GED WORKFLOW) ;
5. Améliorer les moyens informatiques (équipements, internet et intranet, messagerie électronique) pour remplacer les équipements vétustes et pour répondre aux besoins des utilisateurs ;
6. Optimiser les réseaux d'interconnexions avec le GUCEM, avec possibilités de mutualisation ; permettant d'assurer les échanges de données entre les services opérationnels et les services centraux : Elaboration et mise en œuvre d'un plan national d'interconnexion des administrations et des unités opérationnelles aux frontières ; permettre la connectivité et l'accès aux services du GUCEM à tous les opérateurs économiques sur tout le territoire.

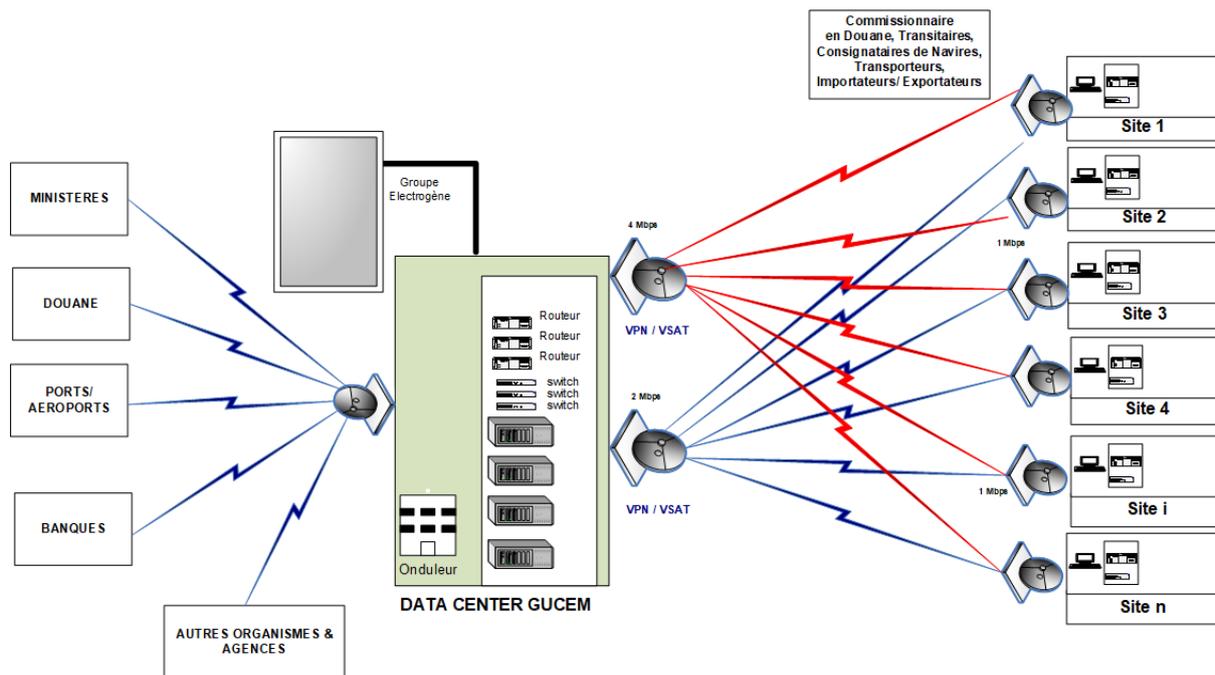


FIGURE 3 : ARCHITECTURE TYPE DES INTERCONNEXIONS RESEAU AVEC LE GUCEM

5.7- Sur le plan des ressources humaines et la conduite de changement

Le niveau de préparation et la capacité des agents et administrations à accepter les changements requis est une variable importante pour le succès de la mise en place d'un GUCEM effectif. Pendant les consultations, les diverses parties ont constamment manifesté le besoin d'un développement de leurs compétences sur pratiquement tous les aspects de la mise en place d'un guichet unique. La plupart des administrations fonctionnent exclusivement sur des procédures sur papier et par conséquent, même une approche graduelle représentera un défi majeur. Un apport important du GUCEM sera le soutien et l'accompagnement des divers départements ministériels dans leurs efforts de rationalisation et d'automatisation de leurs procédures.

Il convient de noter que malgré le bénéfice évident d'une telle évolution on devrait s'attendre que certaines administrations et/ou leurs personnels résistent aux changements. Il est donc crucial de mettre sur pied un programme de préparation, une formation et un soutien minutieux tout au long du processus depuis la conception jusqu'à la phase de mise en œuvre effective. Une gestion efficace du changement doit faire partie intégrante du programme de déploiement du GUE. Il faudra un programme conséquent pour accompagner la mobilisation de toutes les personnes et administrations impliquées. La mise sur pied du GUE physique et plus tard le passage au GUCEM électronique demandera un programme conséquent, un programme de formation et de renforcement des capacités individuelles ainsi que de veille stratégique ciblant toutes les parties concernées. Il faudra mettre en place un programme au sein du GUE avec des démembrements au sein des unités compétentes des départements ministériels dont les attributions touchent au mandat du GUE. Par conséquent, des points focaux pour les veilles stratégiques devront être désignés au sein de ces départements ministériels. L'introduction réussie d'un guichet unique nécessitera des communications, un engagement et une campagne de sensibilisation efficaces et rapides. Le programme devra aussi inclure

un mécanisme de suivi des progrès avec un système d'alerte rapide et de changement d'approche en cas de besoin afin d'éviter des blocages pouvant retarder et/ou même faire échouer tout le projet.

Quels formation et renforcement des capacités ?

L'introduction réussie d'un guichet unique exige (a) de l'équipement (b) de la technologie, et (c) une bonne préparation, des compétences et des capacités des personnes (aussi bien des agents des administrations que des opérateurs économiques) qui l'appliqueront et l'utiliseront au quotidien. Il est essentiel de concevoir et de mettre en œuvre rapidement une série de formations possibles visant à développer les aptitudes et compétences pour permettre à chacune de ces parties prenantes de jouer son rôle. Par conséquent le renforcement des capacités doit être ciblé et devra mettre l'accent sur des améliorations soutenues des performances. Le renforcement des capacités devra donc être plus qu'une simple formation ; il devra toucher la mise sur pied et le fonctionnement du cadre organisationnel et institutionnel requis. Sur ce point il n'y a pas de solution universelle et le programme devra commencer par un bon diagnostic de la situation qui prévaut à Madagascar ; ce qui permettra de déterminer le temps et le niveau d'efforts nécessaires à chaque étape du changement et pour chaque partie prenante.

Par exemple, la formation requise pour un agent technique expérimenté et ayant une familiarité avec l'ordinateur, et qui de plus connaît déjà les procédures sera relativement simple pour lui permettre d'utiliser les outils de gestion du flux de travail proposés sera relativement simple. D'autre part, une fois la dématérialisation effective, la formation requise pour une analyse de donnée pour la détermination du niveau de risque pourra prendre beaucoup plus de temps et nécessiter des efforts et un mentorat sur une longue période et par une personne hautement qualifiée. Il sera donc crucial que le programme de renforcement des capacités humaines ait une dotation adéquate en ressources humaines et financière, qu'il soit habilement coordonné au niveau du GUE et qu'il prenne en considération les changements technologiques et opérationnels requis.

Compte tenu de la mobilité du personnel il sera judicieux de faire bénéficier à un plus grand nombre de personnes (personnel des agences gouvernementales, commerçants et utilisateurs de l'information) cette formation sur le GUCEM. En plus des activités de formation ou de renforcement des compétences il faudra aussi prévoir des mécanismes de communication efficaces tels que du briefing des opérateurs économiques, la publication de bulletins d'information, etc. Les éléments déterminants de la réussite du GUCEM en matière de renforcement des capacités humaines du GUCEM sont :

- Assurer une bonne compréhension des fonctionnalités et des méthodologies à adopter ;
- Identifier et cibler les parties prenantes à former en fonction de leurs compétences et connaissances ;
- Faire coïncider la fin de la formation avec la phase requise pour la compétence couverte à cette étape de la formation.
- Adapter les formations aux besoins et de coordonner avec les départements ministériels concernés.

En résumé, les compétences pour entreprendre une tâche spécifique sont l'accumulation des compétences, des connaissances, des comportements et des compréhensions nécessaires non seulement pour faire le travail, mais aussi pour y ajouter de la valeur. Le programme devra cibler les compétences requises des tâches à accomplir et le degré de connaissance des personnels disponibles et/ou à recruter. Il conviendra de faire bénéficier le personnel du GUCEM et de ses partenaires de cycles de formation et de recyclage adaptés. Il conviendra aussi de renforcer les mécanismes d'encadrement des transitaires et des transporteurs pour amener certains opérateurs à afficher plus

de professionnalisme dans l'exercice de leur métier et favoriser ainsi la maîtrise des formalités et l'anticipation dans les procédures. Une telle approche permettra à chaque intervenant de s'impliquer et assumer pleinement les tâches qui lui reviennent notamment en matière de simplification de ses propres procédures, de formation de son personnel et d'acquisition de moyens techniques pour communiquer de manière optimale avec les opérateurs économiques à travers le GUCEM. Des actions d'accompagnement et de communication sont essentielles. Il faudra donc développer et mettre en œuvre un programme de formation, d'éducation et de veille stratégique pour la conduite du changement. Il conviendra de mettre en place, au sein de chaque département ministériel un comité interne de suivi, présidé par un responsable ayant une autorité sur tous les services concernés.

La formation concerne aussi bien les informaticiens que les utilisateurs. Les populations à distinguer sont :

- Les informaticiens ;
- Les cadres ;
- Les secrétaires et les agents.

Les actions de formation proposées (tableaux 5- 9) visent à améliorer le dialogue entre les différents acteurs du système d'information et d'exploiter efficacement les investissements informatiques.

Le programme de formation est généralement le même quelle que soit la solution à retenir.

TABLEAU 5 : FORMATIONS POUR LA MISE SUR PIED DU GUCEM

TYPE DE FORMATION	THEME	NB JOURS	NB BENEFICIAIRES
Formation en Management et Gestion des Projets			
	Management des projets	5	15
	Méthodes Agiles de gestion de projet	3	15
	Schéma directeur du système d'information	5	15
Formation Informatique			
	Organisation des Structures Informatiques	2	10
	Mise en place d'un SMSI ISO 27001	3	10
	Méthodologie COBIT pour l'urbanisation des systèmes d'information	3	10
	Comment élaborer une Politique de sécurité selon la norme ISO 27002	5	10
	Formation Data Center	5	10
	Administration Système (Administration d'un serveur)	5	10
	Administration Réseau	5	10
	Sécurité Intranet/Réseaux	5	10

	Administration Base de Données Oracle	5	10
	Sensibilisation à la sécurité Informatique	3	50
	Système d'exploitation et WINDOWS	3	50
	Bureautique & Internet	3	50
Formation Portuaire			
	Fondamentaux de l'organisation d'un port	3	20
	Management par les projets dans les activités portuaires	5	20
	Formation ISPS des agents de sécurité	3	20
	Opérateurs ou techniciens chargés de la gestion du trafic maritime VTS / VTM	5	20
	Développement des plates-formes logistiques et portuaires	5	20
Formation Commerce Extérieur & Contrôle de Conformité			
	Les techniques du Commerce Extérieur	3	50
	Simplification et dématérialisation des procédures	3	50
	Les différentes techniques de contrôle de conformité	3	50
Formation Spécifique Douanière			
	La valeur en Douane	5	50
	Le ciblage et la gestion des risques dans le contrôle douanier	3	50
	Les avantages fiscaux et la gestion des exonérations	2	50
	Les régimes douaniers suspensifs	5	50

TABLEAU 6 : FORMATION SUR LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

THEMES	DUREE	DESRIPTIF
Organisation des Structures Informatiques	2 JOURS	Public :

		<p>DSI, Responsable organisation, responsable Ressources Humaines et Direction Générale.</p> <p>Objectifs : Structurer l'activité informatique au sein de l'entreprise tout en définissant sa position dans l'organigramme général, le rôle et les attributions de chaque entité ainsi que sa relation avec les structures internes (MOA, MOE, etc.) et externes de l'entreprise...</p> <p>Programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Présentation des principales activités-tâches d'une entité informatique, en décrivant les attributions de chacune. - Présentation des tâches administratives et de gestion. - Relation avec les structures internes (DG, organisation, structures métier) et externes à l'entreprise (fournisseur, éditeur,).
<p>Mise en place d'un SMSI ISO 27001</p>	<p>3 JOURS</p>	<p>Public : RSSI, Risk Managers, Directeurs ou Responsables Informatiques, MOE/ MOA, Ingénieurs ou Correspondants Sécurité, Chefs de projets, Auditeurs internes et externes.</p> <p>Objectifs : développer l'expertise nécessaire pour assister une organisation dans la mise en œuvre et la gestion d'un Système de Management de la Sécurité de l'Information (SMSI) tel que spécifié dans l'ISO/CEI 27001 :2013.</p> <p>Programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concept de Système de Management de la Sécurité de l'Information (SMSI). - Mettre en place un SMSI basé sur l'ISO 27001 : <ul style="list-style-type: none"> · Mise en place d'une structure de gestion de la documentation. · Conception des mesures de sécurité et rédaction des procédures. · Implémentation des mesures de sécurité. · Développement d'un programme de formation et de sensibilisation, et communication à propos de la sécurité de l'information. · Gestion des incidents (d'après les dispositions de l'ISO 27035) · Gestion des opérations d'un SMSI. - Gestion des risques : identification, analyse et traitement du risque

		<ul style="list-style-type: none"> - Contrôler, surveiller, mesurer et améliorer un SMSI ; audit de certification d'un SMSI.
Méthodologie COBIT pour l'urbanisation des systèmes d'information	3 JOURS	<p>Public : Chefs de projet, Responsables Informatiques, Administrateurs Système/Réseau, Auditeurs.</p> <p>Objectifs : CobiT (Control Objectives for Information and Related Technology) est un référentiel instaurant un langage et des outils communs utilisés dans la gouvernance des systèmes d'informations. COBIT 5 est la dernière édition du cadre de référence mondialement reconnu de l'ISACA (Information System Audit and Control Association). Il offre une vue d'ensemble de la gouvernance appliquée à l'informatique d'entreprise, en mettant en avant le rôle central des informations et de la technologie comme créateurs de valeur pour les entreprises, de toutes tailles. Les principes, pratiques, outils d'analyse et modèles de COBIT 5 fournissent un ensemble de directives éclairées de la part d'experts métiers et informatique, en matière de gouvernance des systèmes d'information.</p> <p>COBIT 5 guide les décideurs et les acteurs chargés de prendre des décisions sur l'utilisation de la technologie pour soutenir les objectifs de l'organisation.</p> <p>Programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concepts et avantages de la gouvernance IT - Structure et principes de COBIT 5 - Relation entre les besoins des parties prenantes et la gouvernance - Mettre en œuvre la démarche d'utilisation de COBIT 5 - Structure du modèle de référence de processus de COBIT 5 - Gouvernance et gestion des domaines - Les processus COBIT 5 - Évaluation de la maturité - Approche COBIT 5 et ISO/IEC 15504.
Comment élaborer une Politique de sécurité selon la norme ISO 27002	5 JOURS	<p>Public :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auditeurs, Chefs de Projets, Opérationnels et RSSI. <p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprendre les exigences de la norme 27001 en termes de mesures de sécurité

		<ul style="list-style-type: none"> - Être capable de choisir les mesures de sécurité adaptées à partir des résultats d'une appréciation des risques - Comprendre la structure PDCA (Plan-Do-Check-Act) d'une mesure de sécurité. - Savoir élaborer une mesure de sécurité, rédiger la procédure opérationnelle associée, identifier les indicateurs pertinents et déterminer des méthodes d'audit appropriées - Comprendre les attentes d'un auditeur de certification vis-à-vis des mesures de sécurité et savoir démontrer la conformité des mesures de sécurité à un auditeur <p>Programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Structure : Objectif de sécurité et mesure de sécurité, Recommandations d'élaboration - Exigences de la norme ISO 27001 - Choix de mesure de sécurité - Elaboration - Rédaction de la procédure opérationnelle associée - Mise en place - Création et gestion des enregistrements Identification de mesures et création d'indicateurs - Moyens de contrôle et méthodologies d'audit des mesures - Actions d'amélioration, correctives et préventives
Formation Data Center	5 JOURS	<p>Public : MOA, Administrateurs Système/Réseau/Base de Données, Chefs de Projets.</p> <p>Objectifs : Initier les participants aux règles régissant la gestion du domaine public portuaire ainsi qu'aux bonnes pratiques de valorisation de celui-ci.</p> <p>Programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Présentation des Data Center - Utilisation des Data Center - Topologie et principes de base de la livraison d'énergie - Topologie et principes de base de la fourniture du froid - Architectures réseaux - La redondance - Les métriques

		<ul style="list-style-type: none"> - La gestion d'infrastructure - Les normes Data Center - Construire un Data Center - Automatisation ITIL
Administration Système (Administration d'un serveur)	5 JOURS	<p>Public : Administrateurs Système, Informaticiens.</p> <p>Objectifs : Maîtriser l'installation et la configuration d'un serveur.</p> <p>Programme :</p> <p><i>Administration de base d'un serveur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Présentation du Système Opérateur et concepts de base - Installation et configuration du Système Opérateur (avec travaux pratiques) - Taches d'administration de base : gestion des utilisateurs, gestion du disque et du paramètre réseau - Paquetages RPM et gestion des logiciels - Configuration des services de base : DNS, DHCP, FTP, Apache et LDAP <p><i>Mise en place d'un intranet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Installation, configuration et intégration - Mise en place d'un Serveur Proxy : installation et configuration, contrôle et filtrage <p><i>Stratégie d'unification des authentifications</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - concepts de base du SSO (Single Sign On) - Mise en œuvre d'une solution dans le cadre d'une stratégie SSO - Mise en œuvre d'une solution de téléphonie sur IP
Administration Réseau	5 JOURS	<p>Public : Administrateurs réseau, Informaticiens.</p> <p>Objectifs : Maîtriser la mise en place et la configuration d'un réseau.</p> <p>Programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concepts de base des réseaux

		<ul style="list-style-type: none"> • Atelier pratique de conception et câblage d'un réseau • Analyse du flux de trames et de paquets dans un LAN TCP/IP • Déploiement d'hôtes câblés ou sans fil • Affectation d'adresses IP et création de sous-réseaux • Configuration de TCP/IP sur des hôtes et routeurs • Raccordement et contrôle de réseaux LAN sans fil.
Sécurité Intranet/Réseaux	5 JOURS	<p>Public : RSSI, Administrateurs réseau, Informaticiens.</p> <p>Objectifs : Maitriser une panoplie d'outils pour l'administration, la gestion et la sécurisation d'un système d'informations.</p> <p>Programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modèle de sécurité ; - Sécurisation des connexions externes des réseaux et des Extranets (Firewalls, Détecteur d'intrusion) ; - Sécurisation des réseaux internes (Firewalls PC (mise en place d'un pare-feu et distribués, Détecteur d'intrusion d'hôtes ; - Protection des réseaux sans-fil) ; - Protection contre le contenu malicieux (Virus, vers, Spywares et Spam) ; - Maintenance sécurité ; - Administration système sécurisée ; - Sécurité des systèmes de fichiers ; - Sondage des vulnérabilités techniques : <ul style="list-style-type: none"> ○ sondage des flux réseaux, ○ sondage des équipements réseaux, ○ sondage des équipements de sécurité ; - Méthodes et technologies de protection des systèmes d'exploitation contre des attaques provenant du réseau ou des utilisateurs locaux (ACLs, permissions au niveau des systèmes de fichiers, backups/restores, Etc.) ; - Installation du logiciel (serveur et client) et comment s'en servir pour scanner les machines.
Administration Base de Données Oracle	5 JOURS	<p>Public : Gestionnaires de ports, cadres de la fonction publique, élus des collectivités et institutions</p>

		<p>territoriales et gestionnaires du domaine public portuaire.</p> <p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Décomposer l'architecture de la base de données Oracle 12c - Installer le SGBD Oracle 12c - Déterminer les principales fonctionnalités de l'administration d'une BDD Oracle - Créer et gérer une base de données - Gérer l'accès aux utilisateurs - Gérer la sécurité de la base de données. <p>Programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Architecture d'Oracle 12c et installation - Création et suppression des bases de données - Gestion de l'instance et configuration réseau - Gestion du fichier de contrôle et des fichiers de journalisation - Gestion des espaces de disque logiques - Structures de la base de données - Administration des objets - Gestion des données d'annulation - Gestion des utilisateurs et sécurité
<p>Sensibilisation à la sécurité Informatique</p>	<p>3 JOURS</p>	<p>Public : Utilisateurs.</p> <p>Objectifs : Prendre conscience des comportements à risque et connaître les principales règles d'usage en matière de sécurité informatique.</p> <p>Programme :</p> <p>Notions de base</p> <ul style="list-style-type: none"> • Présentation des 5 piliers de la sécurité informatique <ul style="list-style-type: none"> ○ Intégrité ○ Non-répudiation ○ Authentification ○ Confidentialité ○ Disponibilité <p>La protection de l'information et la sécurité du poste de travail</p> <p>L'authentification de l'utilisateur et les accès depuis l'extérieur</p>

		<p>Présentation des situations à risques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le téléphone portable <ul style="list-style-type: none"> ○ Virus ○ SPAM ○ Règles à respecter • Le poste de travail (PC, Laptops) <ul style="list-style-type: none"> ○ Protection contre le vol ou le piratage de données ○ Règles d'utilisation et vulnérabilité des mots de passe - démonstration ○ Cryptage des données - démonstration ○ Règles à respecter • Les périphériques de stockage de données (CD, DVD, Clé USB, Disque dur...) <ul style="list-style-type: none"> ○ Règles à respecter • La messagerie électronique et Internet <ul style="list-style-type: none"> ○ Les dangers et leurs conséquences : spams, spywares, DDoS, phishing, trojans, Adwares, virus ○ Usurpation d'identité ○ Signature électronique, intérêt ○ Règles à respecter • Le Wi-Fi <ul style="list-style-type: none"> ○ Principes de fonctionnement et niveaux de sécurité ○ " Visibilité " des données ○ Règles à respecter
<p>Système d'exploitation et WINDOWS</p>	<p>3 JOURS</p>	<p>Public : Utilisateurs.</p> <p>Objectifs : Maîtriser l'utilisation du système d'exploitation, le paramétrer pour l'adapter à l'utilisation et optimiser l'organisation personnelle.</p> <p>Programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maîtriser le bureau et la barre des tâches - Comprendre l'organisation des fenêtres - Personnaliser son espace de travail pour gagner en efficacité - Maîtriser l'environnement : réorganiser les volets, accéder en un clic aux lecteurs, dossiers et périphériques - Organiser et gérer ses dossiers - Copier, déplacer, renommer des fichiers - Lancer une recherche depuis le menu Démarrer ou l'explorateur - Accéder au panneau de configuration

		- Gérer les impressions (ajouter une imprimante, visualiser la file d'attente, annuler une impression)
Bureautique & Internet	3 JOURS	Public : Utilisateurs. Objectifs : Maîtriser l'utilisation des outils bureautiques. Programme : - Prise en main de l'environnement bureautique - Réalisation des documents. - Gestion avancée.

TABLEAU 7 : FORMATION PORTUAIRE

THEMES	DUREE	DESCRIPTIF
Fondamentaux de l'organisation d'un port	3 JOURS	Public : Cadres de la fonction publique, élus des collectivités et institutions, et d'une manière générale tout cadre décideur confronté à l'aspect réglementaire d'un port. Objectifs : Mesurer la spécificité du fonctionnement d'un port et ses implications réglementaires et administratives dans les prises de décision. Programme : - Les principaux caractères des ports maritimes. - Les ports et leurs clients. - Les éléments du complexe portuaire. - L'organisation des ports. - La planification des ports. - Les opérations portuaires. - Les finances portuaires. - Les récentes tendances en gestion portuaire
Management par les projets dans les activités portuaires	5 JOURS	Public : Ingénieurs, administrateurs, chefs de projets et responsables des opérations portuaires. Objectifs :

		<p>Initier les administrateurs, ingénieurs, chefs de projets et opérateurs à la méthodologie et aux outils du management par projet.</p> <p>Programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse systémique de l'organisation portuaire (organigramme, circuit d'information, stratégie et politique de développement de l'entreprise). - Organisation du management par projet (méthodologie et outils). - Intégration du management par projet dans le modèle organisationnel fonctionnel (avantages et contraintes). - Outils de mesure de la performance dans la gestion des projets (élaboration et gestion des indicateurs de performance). - Évaluation des projets. - Capitalisation de l'expérience de chefs de projets.
<p>Formation ISPS des agents de sécurité</p>	<p>3 JOURS</p>	<p>Public : Personnel chargé des tâches spécifiques en matière de sûreté. Personnels des sociétés de gardiennage intervenant dans le milieu portuaire (hors zones d'accès restreint).</p> <p>Objectifs : Apporter aux personnels concernés les connaissances nécessaires à la réalisation de leurs tâches et missions en matière de sûreté.</p> <p>Programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réglementation en vigueur. - Connaissance des menaces actuelles contre la sûreté. - Identification et détection des armes et substances ou engins dangereux. - Identification des caractéristiques et du comportement des personnes qui risquent de menacer la sûreté. - Techniques utilisées pour contourner les mesures de sûreté. - Connaissance des communications liées à la sûreté.

		- Analyse de cas pratiques.
Opérateurs ou techniciens chargés de la gestion du trafic maritime VTS / VTM	5 JOURS	<p>Public : Officiers de ports ou contrôleurs de la circulation maritime.</p> <p>Objectifs : Se former aux procédures d'accueil des navires (placement - régulation - gestion situations dégradées). Découvrir les moyens techniques utilisés par la capitainerie.</p> <p>Programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Missions de la capitainerie. - Visite de la capitainerie et du port. - Présentation du système d'information portuaire du Port Maritime. - Présentation des procédures radio VTS. - Gestion des situations dégradées. - Présentations des équipements électroniques (Radar, AIS...) utilisés par le VTS.
Développement des plateformes logistiques et portuaires	5 JOURS	<p>Public : Directeurs et responsables de terminaux à conteneurs, opérateurs de services aux navires et aux marchandises.</p> <p>Objectifs : Étudier les moyens à rassembler pour réaliser une plateforme logistique portuaire, en analyser les conditions de succès tant juridiques que commerciales.</p> <p>Programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le rôle d'une place portuaire dans le commerce international portuaire. - Les attentes des importateurs et exportateurs. - Les rôles d'une plate-forme logistique portuaire. - Le statut des douaniers de la plate-forme logistique portuaire. - Les tâches accomplies sur une plate-forme logistique. - Les gages de succès d'une plate-forme logistique portuaire.

TABLEAU 8 : FORMATION COMMERCE EXTERIEUR & CONTROLE DE CONFORMITE

THEMES	DUREE	DESCRIPTIF
Les techniques du Commerce Extérieur	3 JOURS	<p>Public : Cadres de la fonction publique, et d'une manière générale tout cadre confronté à l'aspect réglementaire du commerce international.</p> <p>Objectifs : Acquérir de façon concrète les notions fondamentales des techniques du commerce international.</p> <p>Programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le circuit du commerce international à l'import et à l'export. - La chaîne documentaire - Les incoterms 2010 - Gestion du transport international - Les moyens de paiement et de garanties à l'international - Les Formalités à l'international
Simplification et dématérialisation des procédures	3 JOURS	<p>Public : Acteurs du commerce extérieur, Comité de Facilitation.</p> <p>Objectifs : Acquérir de façon concrète les notions fondamentales des techniques de simplification des procédures du commerce extérieur.</p> <p>Programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Normes et Outils de facilitation du commerce extérieur. - Les méthodologies et techniques de simplification, harmonisation et normalisation des procédures du commerce extérieur. - La démarche de dématérialisation des procédures.
Les différentes techniques de contrôle de conformité	3 JOURS	<p>Public : Responsables et Agents de Contrôle de Conformité.</p> <p>Objectifs : Mesurer la spécificité du fonctionnement d'un port et ses implications réglementaires et administratives dans les prises de décision.</p> <p>Programme :</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Normes et standards internationaux (FAO, OMS, etc.). - Procédures et techniques générales d'inspection et de contrôle aux frontières. - Formulaires réglementaires. - La gestion des risques.
--	--	--

TABLEAU 9 : FORMATION DOUANE

THEMES	DUREE	DESCRIPTIF
La valeur en Douane	5 JOURS	<p>Public : Les cadres de la Douane.</p> <p>Objectifs : Assurer une bonne application des règles de la valeur transactionnelle. Donner les moyens aux inspecteurs et contrôleurs des douanes pour faire face au manœuvre frauduleuses sur la base des minoration de valeur déclarée à la douane.</p> <p>Programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Définition de la valeur transactionnelle ▪ Les éléments de la définition <ul style="list-style-type: none"> - Notion de lieu - Notion de temps - Notion de vente - Notion de vente pour l'exportation - Notion de prix effectivement payé ou à payer ▪ Les méthodes de substitution de la valeur transactionnelle <ul style="list-style-type: none"> - La valeur transactionnelle de marchandises identiques ; - La valeur transactionnelle de marchandises similaires ; - La valeur déductive ; - La valeur calculée ; - Méthode de dernier recours. ▪ le contrôle de la valeur <ul style="list-style-type: none"> - Le contrôle immédiat au niveau des bureaux frontaliers - Les contrôles différés et à postériori - Les bases de données valeur - Le ciblage au niveau de valeur déclarée - Les valeurs de références
Le ciblage et la gestion des risques dans le contrôle douanier	3 JOURS	<p>Public : Les cadres de la douane.</p> <p>Objectifs : Perfectionner les compétences en matière de gestion des risques douaniers. Réduire les délais de dédouanement en augmentant le taux de déclarations orientées au circuit vert tout en améliorant le rendement des recettes douanières par le bon ciblage des déclarations à haut risques.</p>

		<p>Programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Collecte de l'information - Banque des données - Evaluation du risque « Opérateur » (déclarant, importateur / exportateur) - Evaluation du risque « Fournisseur » - Evaluation du risque « Origine » - Evaluation du risque « Espèce » - Evaluation du risque « Valeur » - Evaluation du risque « Régime douanier » - Les techniques de ciblage - La détermination du niveau de risque ; - Classification des risques par ordre de priorité ; - La gestion des règles d'exception ; - Règles aléatoires et règles de perturbation.
Les avantages fiscaux et la gestion des exonérations	2 JOURS	<p>Public : Les cadres de la douane.</p> <p>Objectifs : La rationalisation de l'octroi des avantages fiscaux et des exonérations Un meilleur contrôle et la limitation des abus.</p> <p>Programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le cadre légal ; - Les procédures d'octroi ; - La décentralisation des formalités d'octroi ; - L'automatisation du suivi ; - Le contrôle à postériori.
Les régimes douaniers suspensifs	5 JOURS	<p>Public : Les cadres de la douane.</p> <p>Objectifs : Maîtrise des procédures d'octroi et de suivi des régimes suspensifs ; La décentralisation des formalités d'octroi et du suivi des régimes douaniers suspensifs</p> <p>Programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le cadre légal ; - Les procédures d'octroi ; - Les formalités de dédouanement sous les régimes douaniers suspensifs ; - Les garanties ; - L'automatisation des formalités d'octroi ;

		<ul style="list-style-type: none"> - Le suivi régimes douaniers suspensifs ; - Le contrôle à postériori régimes douaniers suspensifs ; - Les conditions de prorogation des délais des régimes douaniers suspensifs ; - L'apurement des comptes régimes douaniers suspensifs.
--	--	--

6 PLAN OPERATIONNEL POUR LE GUCEM

ACTIONS	NATURE DE L'ACTION	OBJECTIFS	ACTEURS
<p>Renforcer l'organisation de pilotage de ce projet</p>	<p>Gouvernance – Pilotage (Leadership)</p>	<p>Chaque intervenant doit s'impliquer et assumer pleinement les tâches qui lui reviennent notamment en matière de simplification de ses propres procédures, de formation de son personnel et d'acquisition de moyens techniques pour communiquer de manière optimale avec les opérateurs économiques à travers le GUCEM.</p> <p>Ce comité sera notamment chargé de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Valider le plan d'action global de dématérialisation des procédures proposé par le Secrétariat Technique ; ▪ Coordonner les programmes de travail des départements ministériels intervenant dans le commerce extérieur (Agenda de Dématérialisation) ; ▪ Assurer la coordination requise et arbitrer les questions conflictuelles entre intervenants aux procédures ; ▪ Veiller à la mutualisation des investissements dans le cadre de l'agenda de dématérialisation (interconnexion des administrations au GUCEM, Systèmes d'information des administrations, etc. ; 	<p>Ministères, Douane, GUCEM</p>

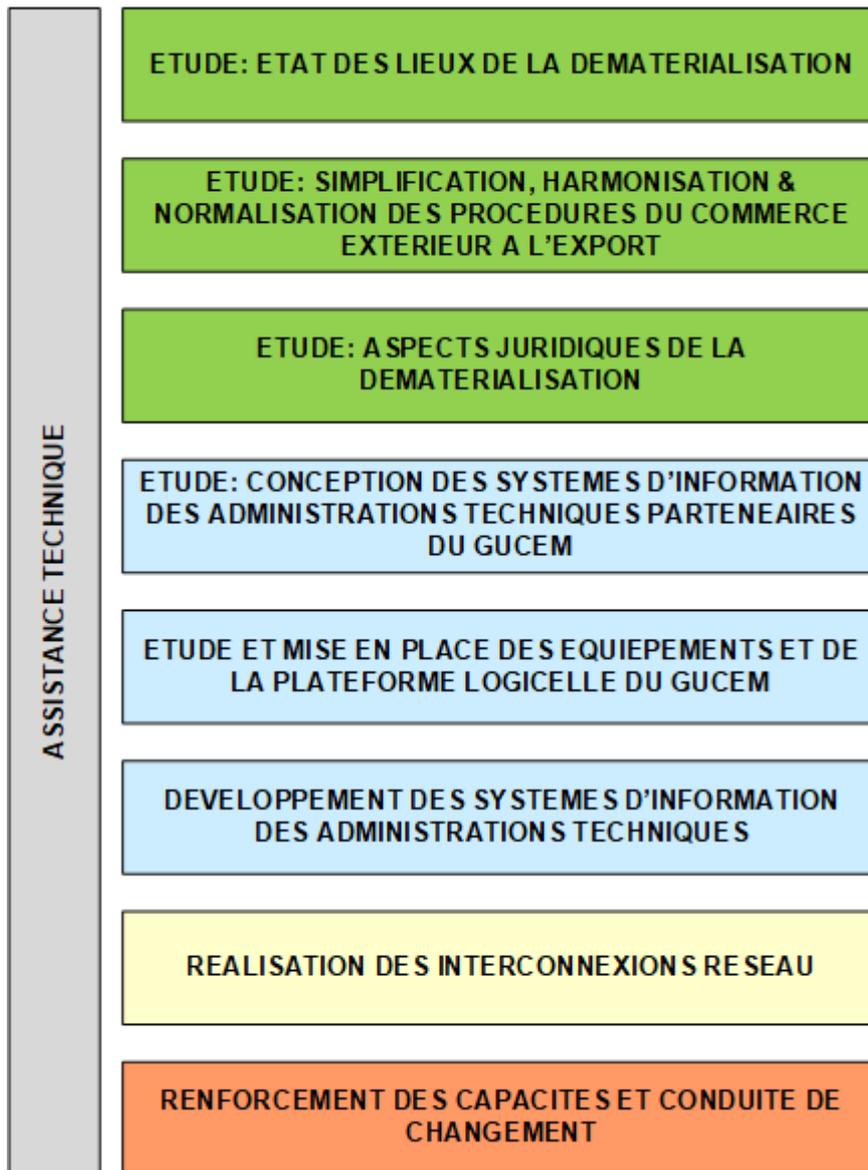
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arrêter la stratégie de réduction des coûts et des délais des transactions du commerce extérieur. <p>Ce comité doit être opérationnalisée au plus haut niveau de l'Administration et devra se réunir périodiquement.</p> <p>Par ailleurs, ce comité veillera pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appuyer le processus de mise en œuvre de l'Accord sur la Facilitation des Echanges (AFE) de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Cet accord est entré en vigueur en février 2017 ; - Créer/redynamiser un comité de suivi des accords de l'OMC ; - Former les parties prenantes sur l'AFE de l'OMC. 	
Renforcer le Comité FAL (CNFE)	Coordination et mise en œuvre des mesures de facilitation	<p>Facilitation du commerce extérieur et des transports</p> <p>Désigner des Groupes de Travail.</p> <p>Mettre en place un observatoire des délais des procédures de pré-dédouanement, dédouanement et post-dédouanement.</p>	Comité de Pilotage Secrétariat Technique

		Renforcer l'encadrement des transitaires et des transporteurs pour améliorer leur performance et favoriser ainsi la maîtrise des formalités et l'anticipation dans les procédures.	
Revue du cadre juridique en vue de la dématérialisation des procédures	Mise à niveau du cadre juridique	<ul style="list-style-type: none"> - Concevoir et élaborer conformément au contexte et au cadre juridique international, les textes d'application devant régir le processus de dématérialisation en s'appuyant sur la plateforme du GUCEM ; - S'inspirer du cadre international et particulièrement des exigences et des directives de l'OMI, des Nations Unies (Comité des nations unies pour le développement du commerce international), du Commerce électronique, de l'OHADA etc. ; - Organiser les séances de concertation et garantir une participation effective de toutes les parties en jeu dans le processus de validation des textes afin d'éviter les blocages au moment de la mise en œuvre du projet ; - Procéder à une validation consensuelle des textes à promouvoir. <p>Particulièrement :</p>	Comité de Pilotage Secrétariat Technique Toutes les intervenantes et tous les intervenants

		<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de la loi n°2014-026 fixant les principes généraux relatifs à la dématérialisation des procédures administratives afin d’assurer la couverture des domaines de commerce électronique, la Cyber sécurité et la Cybercriminalité & élaboration des textes d’application ; - Promulgation du décret fixant les modalités d’exploitation de la plateforme électronique GUCEM ; - Promulgation de l’Arrêté portant création, organisation et fonctionnement du Comité de Pilotage du Projet de mise en œuvre de la dématérialisation des procédures du commerce extérieur. 	
Réalisation d’une étude pour la conception des procédures du commerce extérieur quel que soit le mode de transport (Maritime, aérien, routier, ferroviaire) : Simplification, Harmonisation et normalisation des procédures et des données	Simplification, Harmonisation, Normalisation, Dématérialisation	<p>Standardisation des échanges et atomisation des traitements ;</p> <p>Allègement des formalités et réduction des délais ;</p> <p>Référentiel commun et cohérence des données ;</p> <p>Allègement des traitements.</p>	GUCEM et ses Partenaires
Recruter un consultant pour assister le Comité de Suivi du GUE de Commerce Extérieur dans le pilotage technique du projet	Assistance Technique	Suivre l’avancement des travaux assignés et assister les partenaires dans l’interopérabilité avec le GUCEM	Secrétariat Technique

Mettre en place/Renforcement de la plateforme informatique du GUCEM	Investissement	Mise en place de la plateforme informatique GUCEM Mise en place de l'environnement technique et RH	Intervenants institutionnels en collaboration avec le GUCEM
Mettre à niveau les Systèmes d'Information des Administrations Techniques	Investissement	- Modernisation du Système d'Information du Port ; - Mise en place d'un Système d'Information mutualisé de Contrôle Technique (Agriculture, Santé, Industrie et Mines, etc.) ; - Renforcement du Système d'Information de Dédouanement	Comité de Pilotage Ministères Douane GUCEM
Définir et mettre en œuvre un plan de formation pour les informaticiens des acteurs institutionnels	Formation	Renforcement de capacités du personnel techniques ses institutions partenaires est un impératif pour harmoniser la gestion technique et opérationnelle du réseau dans sa globalité	Secrétariat Technique GUCEM et ses Partenaires
Construire avec les opérateurs de télécoms un réseau de communication fiable et recourir à la mutualisation des équipements si besoin	Renforcement de l'infrastructure technique	Permettre la connectivité et l'accès aux services du GUE à tous les opérateurs économiques sur tout le territoire	Comité de Pilotage, GUCEM et Opérateurs Télécom
Mettre en place un site de secours et un plan de continuité de service	Renforcement de l'infrastructure technique	Garantir la continuité du service	Secrétariat Technique, GUCEM et ses Partenaires
Partager les informations en les diffusant à travers le GUCEM auprès de tous les autres intervenants.	Information	Disposer des informations à jour	Secrétariat Technique, GUCEM et ses Partenaires

Etapes majeures de mise en place du GUCEM électronique (e-GUCEM) :



* Les termes des références des étapes clés sont présentées en Annexe 1.

Les missions d'assistance A PREVOIR :

Ces missions portent sur l'assistance à la validation globale du projet et au déploiement. Les missions prévues dans le cadre de cette assistance sont :

Mission d'Assistance à la gestion du projet

L'expert chargé de la concrétisation de cette mission est appelé à fournir les prestations suivantes :

- définition de la stratégie de gestion appropriée
- définition de l'organisation préconisée pour l'ensemble des composantes

- définition du plan directeur du projet y compris le financement de chacune des composantes
- Assistance à la préparation d'un plan qualité énonçant les pratiques, les moyens et la séquence des activités liées à la qualité spécifique du projet.

Missions d'assistance technique ponctuelle

L'expert aura à apporter l'appui technique nécessaire pour :

- la validation/vérification des procédures mises en place pour le déploiement et l'exploitation du GUCEM ;
- l'élaboration des manuels de procédures ;
- Formation des équipes des partenaires du GUCEM sur les techniques spécifiques de dématérialisation ;
- Vérification des solutions d'interfaçage et des connecteurs : dans le but d'automatiser la chaîne de traitement, il est indispensable de créer des interfaces applicatives pour l'extraction et/ou l'intégration des données dans le système d'information de chaque partenaire ;
- Validation du déploiement du système d'échange de données. Il s'agit de :
 - **s'assurer que l'ensemble des opérateurs (importateurs, exportateurs ou intermédiaires) ou une grande partie s'est bien préparé aux nouvelles méthodes de travail**
 - **s'assurer que les conditions d'échange arrêté dans le cadre des accords d'échange et d'interchange sont parfaitement adaptées aux besoins de différents partenaires (habilitation des intervenants, validation des données, signature des messages, procédure d'acceptation/rejet, procédure à suivre en cas de répudiation ou de non-réponse, procédure en cas de rupture de la communication).**
- Assistance à la vérification et à la validation des équipements et de logiciels informatiques et de télécommunications pour le Centre Serveur d'échange de données informatisé du projet GUCEM :
 - **Serveurs d'applications ;**
 - **Serveurs de base de données ;**
 - **Serveur d'archivage électronique des documents ;**
 - **Serveur et robot de sauvegarde et d'archivage ;**
 - **Système d'alimentation statique sans coupure (onduleur et groupe électrogène/Centrale Solaire Photovoltaïque) ;**
 - **etc.**
- Assistance à l'exploitation du centre serveur du GUCEM. Cette tâche consiste à vérifier l'ensemble des fonctionnalités et des services offerts :
 - **Le test de l'exploitation du centre serveur en avec des sites pilotes**
 - **Bilan des tests d'exploitation et mise au point du système pour l'exploitation à grande échelle.**
- Assistance et bilan du déploiement de l'exploitation du GUCEM.

Compte tenu de ce qui précède, il est établi ci-après une estimation sommaire des coûts pour l'opérationnalisation du GUCEM ainsi qu'un calendrier global de réalisation. En effet, ce plan opérationnel constitue un socle de programme de dématérialisation que le Comité de Pilotage assurera sa réalisation conformément à un agenda coordonné.

Coûts détaillés pour l'opérationnalisation du e-GUCEM

N°	RUBRIQUES	UNITE	QUANTITE	COÛT UNITAIRE (USD)	COÛT TOTAL (USD)
1	Etudes Préliminaires				
1.1	Etats des lieux de la Dématérialisation	Hm	4	14000	56000
1.2	Réalisation d'une étude pour la conception des procédures du commerce extérieur quel que soit le mode de transport (maritime, aérien, routier, ferroviaire) : Simplification, Harmonisation et normalisation des procédures	Hm	8	14000	112000
1.3	Réalisation d'une étude des aspects juridiques de la dématérialisation dans le cadre de la mise en place du GUCEM	Hm	8	14000	112000
1.4	Réalisation d'une étude pour la conception des systèmes d'information des administrations techniques partenaires du GUCEM	Hm	10	14000	140000
1.5	Etude pour la mise en place des équipements et de la plateforme logicielle du GUCEM : Elaboration des termes de référence et des dossiers d'appels d'offres	Hm	3	14000	32000
1.6	Frais divers du Bureau d'Etudes				
1.6.1	Ateliers de validation	U	5	9000	45000
1.6.2	Voyages Internationaux	U	20	2500	50000
1.6.3	Per diem	U	200	100	20000
1.6.4	Déplacements Internes	U	5	9000	45000
1.6.5	Location de Bureaux	U	5	6000	30000
1.6.6	Edition et diffusion de rapports	U	5	2000	10000
2	Développement/Acquisition de Systèmes d'Information				

2.1	Mise en place/Renforcement des équipements et de la plateforme logicielle du GUCEM (e-GUCEM) & Développement et déploiement d'un portail national de commerce extérieur fédérant toutes les informations sur le déroulement des procédures et la réglementation en vigueur	U	1	2000000	2000000
2.2	Développement/Renforcement et mise en œuvre des systèmes d'information des administrations dans le cadre du processus de dématérialisation des procédures du commerce extérieur	U	1	1500000	1500000
2.3	Réalisation des interconnexions réseaux	U	1	800000	800000
3	Renforcement des Capacités et Conduite de Changement				
3.1	Renforcement des Capacités (Formation)	U	1	300000	300000
3.2	Assistance Technique à la mise en place de la plateforme e-GUCEM et des Systèmes d'Information des Administrations Technique ; Assistance technique à l'Opérationnalisation du GUCEM	Hm	20	14000	280000
3.3	Actions de sensibilisation et de communication ; Elaboration d'un plan de communication	U	1	200000	200000
3.4	Frais divers du Bureau d'Etudes				
3.4.1	Ateliers de validation	U	2	9000	18000
3.4.2	Voyages Internationaux	U	12	2500	30000
3.4.3	Per diem	U	120	100	12000
3.4.3	Déplacements Internes	U	2	9000	18000
3.4.4	Location de Bureaux	U	2	6000	12000

3.4.5	Edition et diffusion de rapports	U	2	2000	4000
TOTAL PROGRAMME					5 826 000

Calendrier global d'exécution

N°	ACTIVITES	ANNEES DE REALISATION					RESPONSABLES DE LA MISE EN ŒUVRE
		A 1	A 2	A 3	A 4	A 5	
0	Lancement du programme						Comité de Pilotage
1	Etudes Préliminaires						
1.1	Etats des lieux de la Dématérialisation						Comité de Pilotage
1.2	Réalisation d'une étude pour la conception des procédures du commerce extérieur quel que soit le mode de transport (maritime, aérien, routier, ferroviaire) : Simplification, Harmonisation et normalisation des procédures						Comité de Pilotage
1.3	Réalisation d'une étude des aspects juridiques de la dématérialisation dans le cadre de la mise en place du GUCEM						Comité de Pilotage
1.4	Réalisation d'une étude pour la conception des systèmes d'information des administrations techniques partenaires du GUCEM						Comité de Pilotage
1.5	Etude pour la mise en place des équipements et de la plateforme logicielle du GUCEM : Elaboration des termes de référence et des dossiers d'appels d'offres						Comité de Pilotage
2	Développement/Acquisition de Systèmes d'Information						
2.1	Mise en place/Renforcement des équipements et de la plateforme logicielle du GUCEM (e-GUCEM) & Développement et déploiement d'un portail national de commerce extérieur fédérant toutes les informations sur le déroulement des procédures et la réglementation en vigueur						Comité de Pilotage, GUCEM

2.2	Développement/Renforcement et mise en œuvre des systèmes d'information des administrations dans le cadre du processus de dématérialisation des procédures du commerce extérieur						Comité de Pilotage, GUCEM, Ministères concernés
2.3	Réalisation des interconnexions réseaux						Comité de Pilotage, GUCEM, Ministères concernés
3	Renforcement des Capacités et Conduite de Changement						
3.1	Renforcement des Capacités (Formation)						Comité de Pilotage, GUCEM, Ministères concernés
3.2	Assistance Technique à la mise en place de la plateforme e-GUCEM et des Systèmes d'Information des Administrations Technique ; Assistance technique à l'Opérationnalisation du GUCEM						Comité de Pilotage, GUCEM, Ministères concernés
3.3	Actions de sensibilisation et de communication ; Elaboration d'un plan de communication						Comité de Pilotage, GUCEM, Ministères concernés
	Suivi et évaluation						Comité de Pilotage, Bailleurs de fonds

7 RECOMMANDATIONS

Les recommandations relatives à la stratégie pour la facilitation et le déploiement du GUCEM se déclinent par axe comme suit :

Sur le plan législatif :

1. Revue du cadre juridique global en vue de la dématérialisation des procédures (harmonisation et ajustement de certains textes) ;
2. Elaborer le statut juridique du GUCEM ;

3. Accélérer la promulgation des textes d'applications relatifs aux lois n°2014-026 fixant les principes généraux relatifs à la dématérialisation des procédures administratives et n°2014-024 sur les transactions électroniques.

Sur le plan Organisationnel :

4. Disposer d'un appui politique institutionnel ;
5. Asseoir une bonne Organisation dans le Pilotage du Programme de Dématérialisation ;
6. Renforcer le Comité FAL (CNFE) et le dynamiser davantage ;
7. S'orienter vers un Guichet Unique National pour harmoniser l'ensemble des opérations du commerce extérieur à l'Import/Export/Transit « Guichet Unique du Commerce Extérieur de Madagascar » et ainsi apporter la facilitation requise au profit des opérateurs économiques. Il sera opportun de capitaliser sur l'existant tout en optant pour la mutualisation des infrastructures informatiques et réseaux et en tirant profit des compétences déjà développées au niveau de GASYNET et du GUE pour aboutir au GUCEM. A défaut, il sera nécessaire de passer rapidement au GUE électronique à travers la dématérialisation de l'ensemble des procédures à l'export. Dans ce dernier cas, l'interopérabilité entre GASYNET et GUE s'impose et ce afin d'assurer l'intégration et l'harmonisation entre les procédures du commerce extérieur à l'import, l'export et transit et d'offrir aux opérateurs économiques, d'une manière transparente, une interface unique pour accomplir leurs transactions commerciales.

Sur le plan Procédural

8. Accélérer la réalisation de l'étude relative à la conception de l'ensemble des procédures du commerce extérieur (Harmonisation, Simplification et Normalisation) ;
9. Accélérer la réalisation de l'étude relative au renforcement des systèmes d'information des administrations dans le cadre de la dématérialisation des procédures du commerce extérieur ;
10. Harmoniser davantage les règles d'Origine et la délivrance du Certificat d'Origine à l'échelle nationale et régionale ;
11. Dématérialiser l'ensemble des procédures d'une manière intégrée ;
12. Dématérialiser, particulièrement, les flux administratifs et financiers : Facturation, Paiement Electronique ;
13. S'orienter vers l'anticipation des formalités.

Sur le plan Infrastructure Informatique

14. S'orienter vers la mutualisation des infrastructures informatiques (Hardware, Software, Interconnexions) ;
15. Favoriser la mise en place voire la mise à niveau des Systèmes d'Information des administrations techniques ;
16. Favoriser la mise en place des Systèmes d'Information des partenaires afin de consolider les services de base qui régiront les échanges dématérialisés d'informations et assurer aussi la disponibilité et l'accessibilité des informations pertinentes à temps (données réglementaires, normatives, statistiques, commerciales, ...) ;
17. Favoriser l'introduction des techniques avancées de surveillance, de ciblage et de gestion du risque en particulier pour les services du contrôle technique ;
18. Mettre en place un système décisionnel pour la génération de tableaux de bords, d'états d'aides à la prise de décisions et d'états statistiques ;

19. Favoriser la mise en œuvre graduelle de l'échange électronique des documents de commerce extérieur entre pays et ce à l'échelle régionale.

Sur le plan Conduite de Changement

20. Faire bénéficier le personnel de cycles de formation et de recyclage adaptés ;
21. Renforcer les mécanismes d'encadrement des transitaires et des transporteurs pour amener certains opérateurs à afficher plus de professionnalisme dans l'exercice de leur métier et favoriser ainsi la maîtrise des formalités et l'anticipation dans les procédures ;
22. Renforcer les moyens des services opérationnels afin de leur permettre d'étendre le contrôle (de l'amont à l'aval de la préparation des produits destinés à l'exportation) et de l'assurer dans son ensemble en passant par la production, la transformation, le conditionnement, l'entreposage et le transport. En effet, il y a lieu d'améliorer le système de contrôle à l'exportation qui couvre les principaux maillons de la qualité, afin de faciliter l'accès des produits sur les marchés internationaux et de fiabiliser l'origine.

8 CONCLUSION

Ce rapport a permis de présenter le scénario optimal pour moderniser l'écosystème du commerce extérieur, faciliter le commerce et, particulièrement, améliorer les performances et la compétitivité des intervenants clés dans les opérations de commerce international.

L'opérationnalisation du guichet unique physique devrait se mettre dans la perspective de la mise en place d'un guichet unique du commerce extérieur électronique malgache (GUCEM) et comme élément d'une stratégie globale du ministère du commerce et de la consommation pour le positionnement de Madagascar sur les marchés régionaux et internationaux. A ce titre nos recommandations prennent en compte le besoin pour Madagascar de rentrer en conformité avec l'Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges d'une part et d'autre part par le projet de mise en place d'une Zone de Libre Echange Electronique dans l'espace COMESA.

Il est rappelé que la facilitation du commerce comprend plusieurs aspects coordonnés sur (i) le plan Organisationnel, (ii) Processus (Simplification, normalisation et harmonisation de l'ensemble des procédures du commerce extérieur), (iii) Infrastructure Informatique et (iv) Renforcement de capacités. En ce sens, il sera nécessaire de :

- En capitalisant sur l'existant (TradeNet) et par souci d'efficacité les décisions relatives au **GUE** devraient être dans le cadre de la mise sur pied d'un seul **Guichet Unique du Commerce Extérieur de Madagascar (GUCEM)** ou dans une optique **d'interopérabilité totale** ; aux mêmes titres accélérer la mise en place/renforcement des systèmes d'information des administrations concernées.
- Par souci d'efficacité les décisions relatives au GUE devraient être dans le cadre de la mise sur pied d'un seul Guichet Unique du Commerce Extérieur de Madagascar (GUCEM) ou dans une optique d'interopérabilité totale ;
- Il sera judicieux de valider le Plan Opérationnel proposé et l'inscrire dans un programme national de dématérialisation ;
- Accélérer l'opérationnalisation de la Gouvernance (Leadership) du GUCEM ;

- Renforcer les mécanismes d'accompagnement du GUCEM pour la généralisation de ses services ;
- Mutualiser dans la mesure du possible les investissements (Data Center, Interconnexions, etc.);
- Harmoniser et optimiser les échanges de données (Interface unique à travers e-GUCEM) ;
- Favoriser l'adoption du paiement électronique.

Le GUCEM, dans sa version complète, constituera l'élément clé de la facilitation :

- un effet d'entraînement ;
- des services d'intermédiation qu'il assurera pour l'ensemble des acteurs ;
- un gain en termes de délais et de coûts aussi bien pour les acteurs que pour les opérateurs économiques ;
- un observatoire qui permettra de mesurer les évolutions et les performances des différents intervenants et de signaler, le cas échéant, les dysfonctionnements qui pourraient être observés.

Cette mission d'observatoire permettra en effet aux autorités compétentes d'agir en temps opportun pour garantir la continuité de la facilitation recherchée pour l'amélioration des indicateurs Doing Business et plus généralement du climat des affaires au Madagascar.

LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS

1. Projet de Décret « Portant création, organisation et fonctionnement du « Guichet Unique à l'Exportation », Madagascar, Ministère du Commerce et de la Consommation, 2017
2. Loi n°2014-024 sur les transactions électroniques, Madagascar, 2014
3. Loi n°2014-026 fixant les principes généraux relatifs à la dématérialisation des procédures administratives, Madagascar, 2014
4. Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de promotion des exportations à Madagascar, AFD, 2017
5. Description des procédures d'exportation, GUE, 2018
6. Liste des Exportateurs et des Transitaires, GUE, 2018
7. Rapport « Conception des Procédures de Commerce Extérieur », GUCE Douala, 2011
8. Rapport « Renforcement du Système d'Information du GUCE et de ses Partenaires, dans le cadre du processus de dématérialisation des procédures du commerce extérieur », GUCE Douala, 2012
9. Rapport de l'étude sur l'harmonisation des Tables de Référence du Commerce Extérieur, GUCE Douala, 2014
10. Présentations « Atelier International sur les Guichets Uniques », Douala, Banque Mondiale, 2014
11. Rapport « Etude pour la fourniture, l'installation et la mise en service des équipements des entreprises et organismes intervenant dans le commerce transfrontalier », Ministère des Finances, RDC, 2016
12. Rapport « Rapport sur la facilitation du commerce entre les pays du Maghreb, L'apport de la Tunisie dans la procédure de traitement des documents : le système Liasse Unique », Tunis, Tunisie TradeNet, 2014
13. www.guichetunique.org
14. www.tradenet.com.tn
15. www.gcnet.com.gh
16. www.african-alliance.org

ANNEXES

ANNEXE 1 : TERMES DE REFERENCES POUR LA MISE EN PLACE DU GUCEM

Annexe 1.1 : Réalisation d'une étude pour la conception des procédures du commerce extérieur quel que soit le mode de transport (MARITIME, aérien, routier, ferroviaire) : Simplification, Harmonisation et normalisation des procédures et des données

Cette étude doit permettre de redéfinir, d'une manière intégrée, l'ensemble des procédures du commerce extérieur après simplification, harmonisation et adaptation au mode dématérialisé.

Les différents moyens de transport sont donc impliqués à savoir le fluvial, l'aérien, le ferroviaire, le routier et le transport multimodal.

A l'issue des travaux un rapport sera élaboré pour spécifier les procédures du commerce extérieur exécutées par l'administration et ses démembrements, le contenu des différents messages et les aspects juridiques détaillés à étudier.

Les rapports seront consolidés dans les livrables finaux suivants :

- le manuel de procédures simplifié du commerce extérieur ;
- le dictionnaire de message du commerce extérieur.
- les aspects juridiques détaillés à étudier.

Les résultats de cette étude permettront d'optimiser d'une part l'intégration des systèmes et d'autre part, la définition d'un référentiel commun du commerce extérieur.

La dématérialisation des procédures demande une conception détaillée de celles-ci et permettra :

- de simplifier les procédures ;
- d'éviter les saisies redondantes ;
- de garantir la cohérence des données ;
- de guider les utilisateurs dans le déroulement des procédures ;
- de respecter les procédures.

Le résultat de la conception permettra de dématérialiser les procédures et d'atteindre :

- une forte réduction des délais administratifs ;
- une nette amélioration de la qualité des données ;
- une garantie de cohérence entre les recettes et les flux physiques ;
- une réduction des coûts administratifs chez tous les partenaires ;
- une capacité de planifier et d'anticiper les activités portuaires ;
- la potentialité de réaliser de nouvelles statistiques.

Annexe 1.2 : MODERNISATION DU CADRE JURIDIQUE

Ces termes de référence se rapportent à une étude spécialisée en vue de compléter les textes de lois relatifs au Commerce Electronique (Loi n°2014-026 fixant les principes généraux relatifs à la dématérialisation des procédures administratives) ainsi que l'élaboration et la promulgation des textes d'application y afférentes.

Le cadre juridique nécessite une modernisation et une adaptation au mode électronique. En effet, dans le cadre de la facilitation du commerce et en particulier l'opérationnalisation du GUICE un cadre adéquat doit être mise en place, il s'agit notamment de la loi sur le commerce électronique, de la loi portant sur la protection des données personnelles et de la loi sur la Cyber sécurité et à la Cybercriminalité.

L'orientation principale consiste à lancer un vaste programme de modernisation et de vulgarisation du droit lié à au commerce international, adapté au mode électronique et aux mesures de facilitation du commerce. En d'autres termes, il faut doter le pays, dans les années à venir, d'un cadre législatif, réglementaire à travers l'harmonisation des législations des réglementations applicables et de mener une étude sur les aspects juridiques couvrant le domaine de commerce extérieur à travers la réalisation des consultations nationales participatives, la rédaction et validation des textes, l'adoption et la promulgation des textes et la vulgarisation des textes promulgués.

La Recommandation du Centre de l'ONU pour la facilitation du commerce et les transactions électroniques (CEFACT-ONU) n°35 définit un cadre juridique pour un guichet unique du commerce international sous forme d'une série de mesures pour régler les questions juridiques liées à l'échange national et transfrontalier de données commerciales nécessaire aux opérations d'un guichet unique. Aussi, il y a lieu de s'inspirer du cadre international et particulièrement des exigences et des directives de l'OMI, des Nations Unies (Comité des Nations Unies pour le développement du commerce international), du Commerce électronique, de l'OHADA etc.

Les principaux textes à prévoir portent sur la loi du commerce électronique, la loi sur la protection des données personnelles et la loi sur la Cyber sécurité et la Cybercriminalité. Il s'agit aussi spécifiquement d'harmoniser et d'améliorer les bases juridiques du guichet unique électronique à savoir les textes portant institution des procédures simplifiées à l'importation et à l'exportation de marchandises et du système de traitement électronique des formalités du commerce extérieur (Guichet Unique) ainsi que les textes concernant l'utilisation de ce système par les Administrations, les Banques et les Institutions intervenant dans le commerce extérieur.

Par ailleurs, au niveau des administrations des textes communs sont à prévoir pour l'harmonisation et la coordination des interventions d'inspection et de contrôle technique aux frontières. Ces textes doivent être conformes aux mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS) et l'Accord sur les Obstacles Techniques au Commerce (Accord OTC) de l'OMC. Le contrôle technique vise à vérifier la conformité des produits à la réglementation technique en vigueur et notamment celle relative à la sécurité et à la santé des consommateurs ainsi qu'à la loyauté des transactions. Le contrôle technique est effectué par les différents services techniques de l'administration ou par tout autre organisme agréé par

l'administration. La mise à la consommation de tout produit est tributaire de l'octroi d'un Certificat du Contrôle de qualité/conformité.

D'autres textes spécifiques aux domaines d'activité sont à prévoir, en particulier, un cadre réglementaire et un cahier des charges fixant les conditions d'exercice des différentes professions maritimes et des textes (Décrets, ...) fixant les modalités d'établissement et de traitement du Manifeste et plus généralement le traitement des procédures de transport international de marchandises par les moyens électroniques ainsi que l'amélioration des textes relatifs à la création de magasins logistiques et d'entrepôts sous Douane spécialisés.

En résumé :

- Mise en place d'un cadre juridique lié aux échanges électroniques :
 - la loi du commerce électronique, la loi sur la protection des données personnelles et la loi sur la Cyber sécurité et la Cybercriminalité ;
 - Modalités pratiques liées aux (textes d'application des lois sur le Commerce Electronique et la Cyber sécurité et à la Cybercriminalité) : Certificats électroniques et leurs fiabilités, Dispositif de création de la signature électronique ; Conditions et procédures de commercialisation des moyens ou des services de cryptage à travers les réseaux de télécommunications.

- Mise à niveau du cadre juridique lié aux procédures du commerce extérieur :
 - Amélioration des textes régissant le déroulement et l'harmonisation des opérations d'inspection et de contrôle qualité des marchandises aux frontières ; Le contrôle technique vise à vérifier la conformité des produits à la réglementation technique en vigueur et notamment celle relative à la sécurité et à la santé des consommateurs ainsi qu'à la loyauté des transactions. Le contrôle technique est effectué par les différents services techniques de l'administration ou par tout autre organisme agréé par l'administration ;
 - Autres textes d'application spécifiques à certaines procédures (manifeste maritime, paiement électronique, ...).

Il est, par ailleurs, nécessaire d'organiser les séances de concertation et garantir une participation effective de toutes les parties en jeu dans le processus de validation des textes afin d'éviter les blocages au moment de la mise en œuvre du projet et de procéder à une validation consensuelle des textes à promouvoir.

Annexe 1.3 : PLATEFORME LOGICIELLE GUCEM

Cette annexe dresse les grandes lignes d'une solution logicielle type d'un Guichet Unique Electronique.

Le système projeté devra être conçu et réalisé en se basant sur la norme ebXML et sur les recommandations UN-CEFACT des Nations-Unies et les recommandations FAL de l'OMI en matière de codification, de normalisation et d'harmonisation des données et des messages.

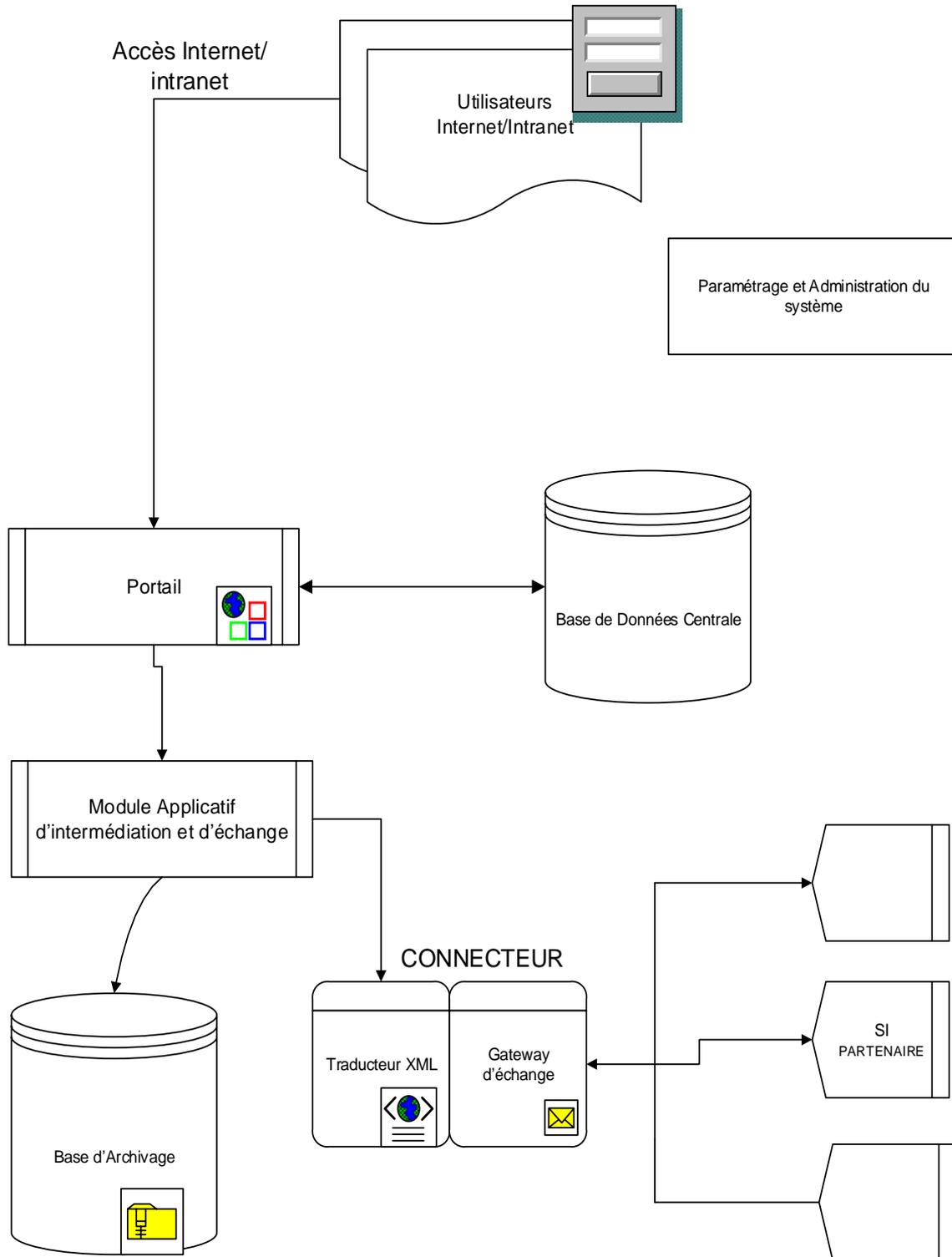
Il s'agit d'une plateforme permettant de substituer les documents et les dossiers traditionnels (format papier) par des dossiers électroniques et de migrer les procédures basées sur la circulation de l'information en mode papier vers une administration électronique et ce afin d'améliorer la productivité et pour répondre avec efficacité aux besoins grandissants des citoyens.

La solution doit présenter un socle technique garantissant la portabilité sur des systèmes ouverts, la performance technique et la sûreté de fonctionnement tout en tirant parti des outils Open Source.

Le système doit fournir les fonctionnalités suivantes :

- Identification des différents intervenants de l'administration auxquels sera soumis le dossier ;
- la délégation en cascade pour l'affectation des dossiers (workflow des dossiers) ;
- L'échange de documents joints (PDF, JPEG, ...) aux différents messages et nécessaires pour l'accomplissement des formalités et leur mise à disposition des différents organismes et administrations intervenants dans les différentes procédures ;
- la transmission du dossier entre intervenants (bureaux, directions, services, etc.) ;
- la gestion des accusés de réception applicatifs quel que soit le type de destinataire (principal ou en copie) ;
- la supervision, le contrôle et le suivi des dossiers dans tout le cycle de traitement ;
- L'acheminement des réponses aux demandes ou éventuellement des compléments d'information.

FIGURE ANNEXE 1



Annexe 1.4 : INFRASTRUCTURE MATERIELLE e-GUCEM

Cette annexe dresse les grandes lignes d'une infrastructure matérielle type d'un Guichet Unique Electronique.

Il s'agit de mettre en place une architecture matérielle en haute disponibilité ou de renforcer une structure existante, au niveau d'un site central (Plateforme e-GUCEM). Cette plateforme doit être sécurisée, capable de garantir un fonctionnement normal même en cas d'incident et de supporter les accès des utilisateurs des différents départements (siège, sites éloignés). L'infrastructure matérielle sera dimensionnée en considérant une multitude de facteurs inhérents essentiellement à :

- L'état de l'art en matière d'échelle de puissance, des standards du marché actuel et des tendances technologiques ;
- La sécurité des données et des accès ;
- La haute disponibilité des services ;
- L'environnement conceptuel et le cadre pratique des applications informatiques concernées : le GUCEM a la vocation d'un site à mission critique, où tous les processus et équipements mis en œuvre doivent relever d'une haute disponibilité en plus de leur haut degré de performance.

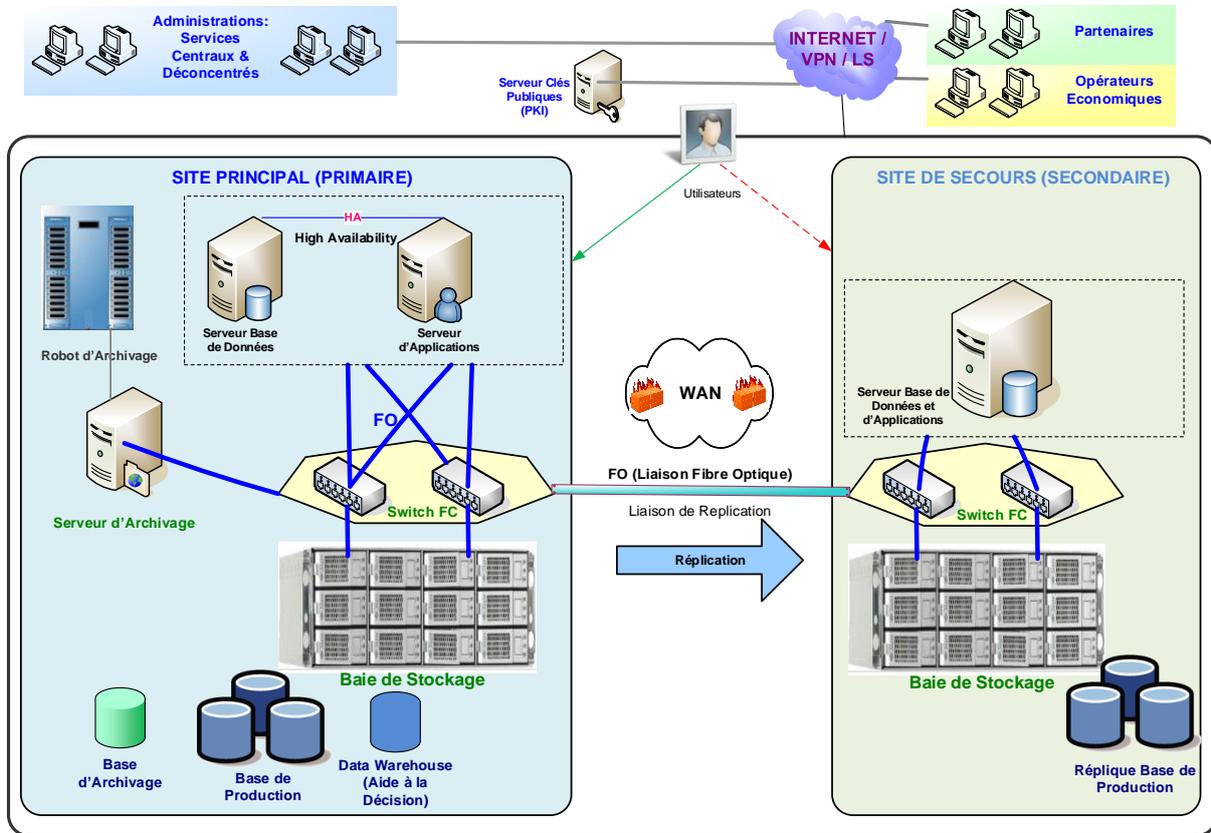
Ainsi, les éléments à prendre en considération pour dimensionner la configuration sont :

- Le traitement transactionnel de production ;
- Le traitement décisionnel et de statistiques ;
- L'échange de données.

L'infrastructure du système d'information cible se compose de deux plateformes :

- Une Plateforme de Production serveurs et baie de stockage hautement disponibles ;
- Une Plateforme virtualisée.

FIGURE ANNEXE 1.4 : ARCHITECTURE TECHNIQUE TYPE DE LA PLATEFORME DE PRODUCTION :



ANNEXE 2 : EXPERIENCES DE GUICHETS UNIQUES

1. Expérience du GUICHET UNIQUE DES OPERATIONS DU COMMERCE EXTERIEUR (GUCE) du Cameroun

(Source : www.guichetunique.org ; Rapport « Conception des Procédures de Commerce Extérieur » en 2011 ; Rapport « Renforcement du Système d'Information du GUCE et de ses Partenaires, dans le cadre du processus de dématérialisation des procédures du commerce extérieur » en 2012 ; Présentations « Atelier International sur les Guichets Uniques » en Septembre 2014)

Contexte de création du GUCE

Le GUCE est GROUPEMENT D'INTÉRÊT ECONOMIQUE (GIE).

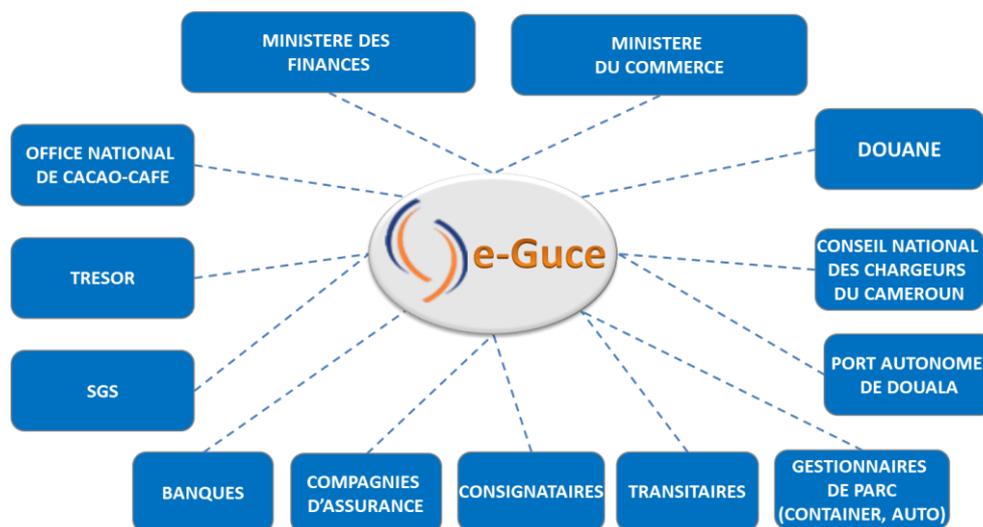
Opérationnel depuis 2000, le GUCE physique a consisté à regrouper sur un même site les principaux intervenants publics et privés du Commerce Extérieur.

Le système **e-Guce** est une plate-forme informatique mettant en relation les différents acteurs du commerce extérieur, opérationnel depuis **2007**.

Le projet « Dématérialisation des procédures du Commerce Extérieur » a été inscrit dans le cadre du projet de « Facilitation du transport et du transit en zone CEMAC », et bénéficie de l'appui de la Banque Mondiale et du Gouvernement Camerounais.

Le système actuel (2018) du GUCE permet d'assurer les échanges de messages entre partenaires sur base de workflows paramétrables en fonction du contenu de l'entête du message.

FIGURE ANNEXE 2



La dématérialisation a pour objectif de simplifier les procédures du commerce extérieur à travers une migration des procédures manuelles vers un traitement électronique grâce à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Ceci, dans l'optique de réduire les coûts et délais des transactions :

- Mise à niveau informatique et organisationnelle des administrations (Douane, autres Ministères, ...);
- Mise à niveau informatique et organisationnelle des entreprises;
- Traçabilité des différentes étapes pour un suivi en temps réel des dossiers;
- Amélioration de la qualité de service;
- Sécurisation et l'amélioration des recettes;
- Réduction des coûts et délais de livraison grâce au traitement automatisé des informations et à la limitation des contacts interpersonnels;
- Amélioration de la gouvernance.

Elaboration d'un plan d'action validé par le Gouvernement

Après redéfinition des objectifs du projet, les procédures à dématérialiser sont passées de 12 à 72.
Rappel de quelques procédures majeures :

- Procédures nationales (Manifeste, Paiement Electronique, Contrôle technique, Enlèvement, Certificat d'Origine, Déclaration d'Importation/ Exportation, ...);
- Procédures Internationales (Lettre de Voiture Internationale, etc.);
- Modernisation des administrations (Systèmes d'information des Administrations techniques de la chaîne de dédouanement).

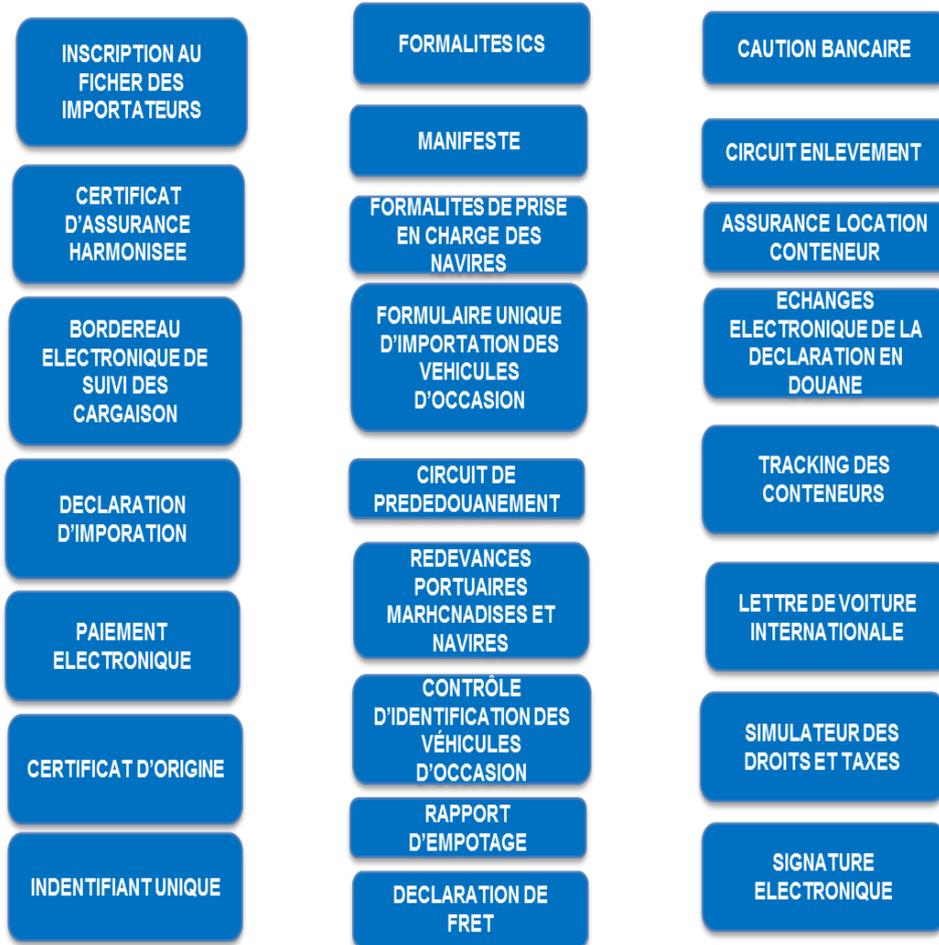


Activités de conduite de changement

- Concertations bilatérales entre la Douane et les différents partenaires (GUCE, UCAM, GPAC, CDA, PAD) ;
- Campagne de sensibilisation des différents acteurs pour la conduite du changement ;
- Simplification des procédures à dématérialiser par chaque administration concernée par les opérations du commerce extérieur ;
- Elaboration et finalisation du cadre juridique encadrant le Commerce Extérieur ;
- Formation des parties prenantes ;
- Facteurs clés de succès
 - Appropriation du concept de dématérialisation par les diverses administrations. A titre d'illustration, le MINFI a créé en son sein un comité interne de suivi de la dématérialisation coordonné par le SG/MINFI ;
 - Vaincre la résistance au changement ;
 - Généraliser le paiement électronique ;
 - Assurer l'extension du projet au Port de Kribi.

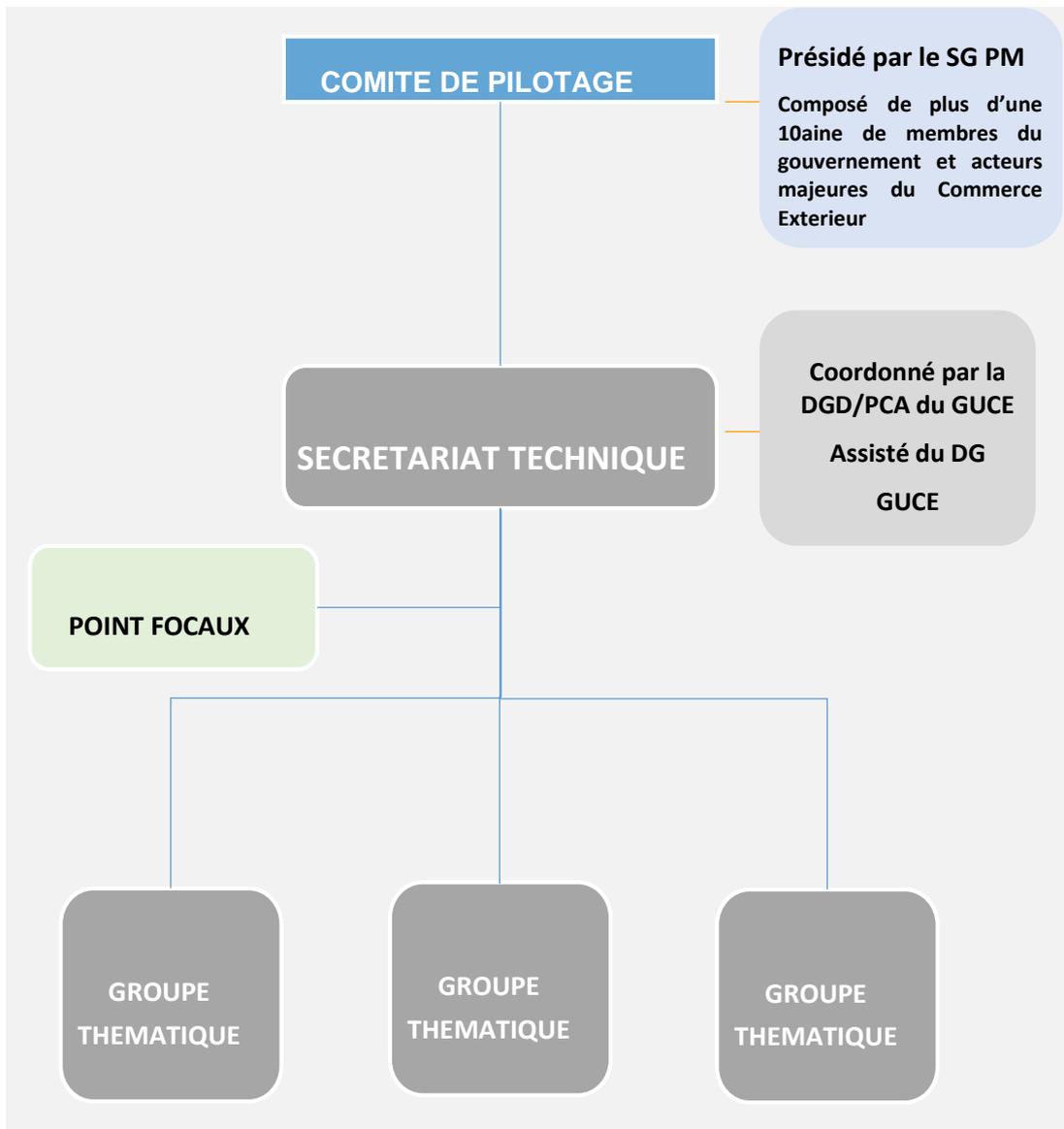
Opérationnalisation des procédures

- 72 procédures déjà dématérialisées et disponibles en ligne avec plus de la moitié en exploitation effective, les autres procédures étant en cours de déploiement (Administrations Techniques) ;
- Plus de 100 entreprises connectées ;
- L'ensemble des administrations ;
- Plus de 5000 comptes utilisateurs opérationnels ;
- Sécurisation des transactions par signature électronique.



Gouvernance

FIGURE ANNEXE 3



Cadre Juridique

Dans le cadre du programme de dématérialisation il a été promulgué les textes juridiques suivants :

1. Loi sur le Commerce Electronique (2010) ;
2. Loi sur la cybercriminalité et la cybercriminalité (2010) ;
3. Loi sur la Communication Electronique (2010) ;

4. Décret fixant les conditions d'utilisation de la plateforme e-Guce pour les opérations du Commerce Extérieur ;

5. Comité de Pilotage du Projet de mise en œuvre de la Dématérialisation des procédures du Commerce Extérieur (2012) ;
6. Instruction Ministérielle relative à la gestion des manifestes par voie maritime ;
7. Protocole d'accord MINFI/APECCAM/BANQUES pour les paiements des droits et taxes des Douanes (2012).

9. Expérience du GUICHET UNIQUE DES OPERATIONS DU COMMERCE EXTERIEUR (GUCE) de la Tunisie TRADENET (TTN)

(Source : www.tradenet.com.tn ; Rapport « Rapport sur la facilitation du commerce entre les pays du Maghreb, L'apport de la Tunisie dans la procédure de traitement des documents : le système Liasse Unique »)

Contexte de création du système liasse unique

La Tunisie avait fait face à des problèmes relatifs à la complexité des formalités du Commerce Extérieur, la multiplicité des déplacements pour la transmission des dossiers et l'insuffisance de transparence relative à ces formalités. Ceci se traduisait par des délais très longs pour l'enlèvement des marchandises (de 5 à 17 jours) et surtout un encombrement des ports. Ces procédures, très coûteuses pour l'économie (inflationnistes), constituent une entrave à sa compétitivité, rendent les opérations d'exportation difficiles et découragent l'investissement direct.

C'est dans ce cadre et dans le but de décongestionner les ports, alléger les procédures et encourager l'exportation, des mesures ont été prises dans le cadre du Projet de Développement des Exportations (PDE) institué par le conseil supérieur de l'exportation en 1997. Ce projet est constitué des trois composantes suivantes :

1. Composante Facilitation du Commerce comprenant entre autres le Projet Liasse Unique géré par Tunisie TradeNet ;
2. Composante Accès aux Marchés s'agissant de la mise à la disposition des exportateurs d'un Fonds d'Accès aux Marchés d'Exportation (FAMEX) ;
3. Composante Accès au Financement s'agissant de la mise en place d'un mécanisme d'assurance à l'exportation.

Organisation du projet liasse unique

Pour la conduite du projet Liasse unique, un comité de pilotage présidé par le Ministre du commerce et cinq groupes de travail ont été constitués :

- Groupe 1 : chargé de l'étude des aspects commerciaux et douaniers ;
- Groupe 2 : chargé de l'étude des procédures de transport et logistique ;
- Groupe 3 : chargé des aspects juridiques ;
- Groupe 4 : chargé des aspects techniques de mise en œuvre ;
- Groupe 5 : chargé de la formation et de la sensibilisation.

L'état d'avancement du projet a été suivi périodiquement par des **Conseils Inter Ministériels et depuis février 2002**, un **comité de pilotage restreint** au niveau du Ministère des Finances assure hebdomadairement le suivi des détails du projet.

Système Liasse Unique & Liasse Transport

La Liasse Unique et le réseau TradeNet ont été décidés par le Conseil Supérieur de l'Exportation et de l'Investissement en 1997, et ce dans le cadre du programme de développement des exportations.

Le concept de la liasse unique est défini comme le rassemblement de toutes les données pertinentes relatives à une transaction commerciale sur un même support afin d'en faciliter la saisie par les opérateurs industriels ou commerciaux, le contrôle ou le visa par les services publics, la communication aux différents partenaires intéressés et la conservation.

La Liasse Transport est l'ensemble des procédures et documents constituant un système intégré de traitement des procédures de transport rentrant dans le cadre des opérations de commerce extérieur. Dans un premier temps, il a été décidé de se concentrer sur le transport maritime. Le projet de décret portant constitution de la liasse transport est en cours de finalisation.

L'objectif principal de la Liasse Transport est d'améliorer l'exploitation des espaces portuaires en donnant une meilleure fluidité à la marchandise transitant par le port, et limiter au maximum son temps de séjour et ce, à travers la simplification des procédures de transport maritime rentrant dans le cadre des opérations de commerce extérieur, la normalisation des documents manipulés (documents sur support papier et documents électroniques), la dématérialisation des procédures et la réalisation d'un guide du chargeur.

Le système Liasse Unique-Liasse Transport est un Guichet Unique Electronique pour l'accomplissement des formalités du Commerce Extérieur. A travers ce guichet les importateurs et les exportateurs peuvent échanger électroniquement les documents de la Liasse Unique avec les organismes de décision tel que la Douane, les banques, le Ministère du Commerce et les départements d'avis et de contrôle technique.

L'automatisation du traitement des documents du commerce extérieur à travers le Guichet unique électronique a permis de réduire les délais de traitement, de réduire également les coûts supportés par l'entreprise (coût d'achat de la liasse papier, des timbres fiscaux, du déplacement, des surestaries et de magasinage...), d'assurer la disponibilité de service (24h/24h et 7j/7j), d'accroître la transparence dans la relation entreprise/administration et de permettre la traçabilité des différentes étapes des dossiers.

Compte tenu de l'interdépendance des acteurs tout au long de la transaction commerciale internationale, le projet Liasse Unique-Liasse Transport, visait à optimiser tous les maillons de la chaîne commerciale et logistique tout en faisant au manque de cohérence et à l'absence de fluidité des informations concernant le maillon portuaire, le dédouanement, l'entreposage des conteneurs, le change et le contrôle technique. La Tunisie entend insuffler plus de compétitivité à l'entreprise tunisienne moyennant un gain de productivité, du fait de la réduction des coûts des formalités administratives, du coût du transport et aussi d'un transit plus rapide des marchandises à travers les ports.

Qui gère le système liasse unique : Tunisie TradeNet

Tunisie TradeNet (TTN) est une entreprise semi-publique (PPP) qui a été créée en février 2000 pour gérer le système liasse unique.

Par ailleurs TTN, offre un service d'ingénierie informatique, elle assure le développement des applications informatiques pour les professionnels permettant leur connexion en mode EDI.

TTN dispose également d'un centre de formation agréé par l'Etat organisant des séminaires de formation pratiques sur les services et les produits qu'elle offre.

Fonctionnement du Guichet unique électronique du commerce extérieur

Le Guichet unique électronique du commerce extérieur met en relation les différents intervenants dans les opérations d'importation et d'exportation. Leur connexion se fait :

- Soit en mode Web pour ceux qui ne disposent pas de système informatique interne
- Soit en mode EDI pour ceux qui disposent d'un système informatique interne et désirent l'utiliser pour la communication avec les autres opérateurs du commerce extérieur (Exp : la Douane Tunisienne a interfacé son système SINDA, elle est connectée en mode EDI).

Cadre Juridique

Le cadre juridique instituant la liasse unique et le système TTN est :

- La loi N°94-41 du 7 Mars 1994 relative au commerce extérieur et le décret n° 94-1743 du 29 Août 1994 instituant le système intégré de traitement automatisé des formalités de commerce extérieur reliant l'ensemble des intervenants de la liasse unique.
- Le décret n° 97-2470 de la 22/12/1997 portant institution de la liasse unique à l'importation et l'exportation de marchandises et du système TTN.
- Le décret n°97-501 du 14 Mars 1997 relatif aux services de valeur ajoutée des télécommunications et ses arrêtés d'application ;
- Les modifications apportées au code pénal par la loi n° 99-89 du 2 Août 1999 ;
- L'amendement du code des obligations et des contrats par la loi du 13 juin 2000 qui, entre autres, reconnaît au document et à la signature électronique la même teneur juridique que celle du document papier et de la signature manuscrite et assouplit l'administration de la preuve dans les opérations effectuées entre professionnels et civils ;
- La Loi n° 2000-61 du 20 juin 2000, modifiant et complétant certains articles du code de commerce, reconnaissant la validité des documents commerciaux et financiers en format électronique ainsi que les documents signés et archivés en mode électronique ;
- La loi n° 2000-83 du 9 Août 2000 relative aux échanges et au commerce électronique ;
- La loi n° 2001-1 du 15 janvier 2001 portant promulgation des codes de communication ;
- La circulaire de la Banque Centrale de Tunisie n° 2003-15 du 12 décembre portant sur la généralisation de l'utilisation du système intégré de traitement informatisé des formalités du commerce extérieur.

10. Expérience de la Société d'Exploitation du Guichet Unique du Commerce Extérieur - SEGUCE (GUICE) en RDC

(Source : Rapport « ETUDE POUR LA FOURNITURE, L'INSTALLATION ET LA MISE EN SERVICE DES EQUIPEMENTS DES ENTREPRISES ET ORGANISMES INTERVENANT DANS LE COMMERCE TRANSFRONTALIER », NOVEMBRE 2016, MINISTERE DES FINANCES, RDC)

Contexte général

La RDC dispose déjà d'un opérateur, le SEGUCE qui gère le Guichet Unique Intégral du Commerce Extérieur (GUICE) et qui ne traite à ce jour que la phase de pré-dédouanement. Les autres phases demeurent en cours de développement.

En effet, il a été confirmé que depuis l'année 2005, le gouvernement de la RDC a engagé des réformes visant la facilitation des échanges commerciaux et la simplification des procédures de dédouanement en vue d'assainir le climat des affaires et des investissements ; permettre l'accroissement du taux de mobilisation des recettes et consolider par voie de conséquence, la croissance économique.

C'est ainsi, qu'un guichet unique a été institué en 2005.

L'évaluation des 5 premières années de fonctionnement de ce guichet unique a relevé la persistance de nombre de faiblesses, notamment :

* d'ordre opérationnel :

- faiblesse de l'outil informatique ;
- cadre juridique insuffisant ;
- multiplicité des procédures, d'intervenants et de prélèvements, ...
- coûts élevés des transactions ;
- les procédures sont fractionnées et exploitées par « petits bouts » ;
- les techniques d'échange de données ne sont pas normalisées.

* d'ordre organisationnel :

- gouvernance non active ;
- manque de coordination entre les différents organismes intervenant dans les procédures du commerce extérieur ;
- difficultés et lenteur dans la généralisation des procédures en production ;
- conflits de prérogatives.

* d'ordre fonctionnel :

- Persistance des traitements manuels des dossiers ;
- Manque d'harmonisation des Nomenclatures et des Codifications. Les nomenclatures utilisées par les intervenants ne sont pas unifiées et ne se basent pas souvent sur les normes internationales ;
- Certains acteurs importants de la communauté portuaire ou aéroportuaire ne disposent pas de Système d'Informations ou ils en disposent mais nécessitant une

mise à niveau. De ce fait, l'évolution dans la démarche de facilitation est à plusieurs vitesses ;

- L'échange d'information entre les différents intervenants se limite à des transferts de fichiers de données et ne se réfère à aucun message normalisé (CEFACT...). Saisie des formulaires par les déclarants et intégration au niveau des applications métiers. Les modes opératoires ne sont pas documentés.
- Formulaires non normalisés et présence de plusieurs modèles pour un seul document qui est délivré, selon la nature des marchandises par différents organismes (Autorisations préalables, Certificats de contrôle de conformité des Marchandises).

Au vu de ce constat, il a été décidé de reconfigurer le Guichet Unique en Guichet Unique intégral virtuel avec un nouveau cadre légal et réglementaire plus adapté.

Le nouveau Guichet Unique proposé intègre les composantes pré-dédouanement, dédouanement et post-dédouanement.

L'initiative a débuté au mois de septembre 2012 et s'est achevée avec la sélection du Groupement Bureau Veritas BIVAC BV-SOGET au mois d'août 2014. Elle a donné naissance à l'opérateur actuel (2018) du GUICE, le SEGUCE qui dispose d'une concession d'exploitation de 10 ans.

Opérationnalisation des procédures

Le projet sur lequel s'est engagé SEGUCE comprend 5 étapes :

1. l'analyse de l'existant : il s'agit d'une analyse détaillée des procédures et formalités de passage des moyens de transport et des marchandises aux frontières ;
2. la définition du guichet unique à mettre en place, en tenant compte de la situation existante, des possibilités d'évolution des systèmes d'informations et des objectifs retenus ;
3. le développement par l'automatisation et la dématérialisation totales des procédures et des formalités de passage frontalier des moyens de transport et des marchandises ;
4. La formation du personnel, notamment par la mise en œuvre d'un plan de formation adapté aux besoins du personnel à former
5. et la production du manuel de procédures de fonctionnement du guichet unique.

Les résultats à atteindre par l'Opérateur sont :

- Formaliser une analyse critique de la situation existante du circuit des procédures et des formalités de passage des moyens de transports et des marchandises aux frontières ;
- Effectuer des études adéquates et aider à la mise en œuvre intégrale des recommandations pour un cadre commercial plus conforme aux attentes de différents partenaires en matière d'importation et d'exportation ;
- Proposer un système d'information et de communication externe sur le guichet unique ;
- Installer, développer le guichet unique et le rendre opérationnel
- Assurer la formation des personnels concernés pour l'exploitation de l'outil informatique.

La plateforme Guichet Unique a pour objet de couvrir l'ensemble des maillons de la chaîne de commerce extérieur à savoir le pré-dédouanement, le dédouanement et le post-dédouanement. L'objectif principal étant de faciliter et simplifier les opérations de commerce international et d'en réduire les coûts et les délais.

Jusqu'au 2017 la dématérialisation n'a porté que sur la phase de pré-dédouanement à l'import. Les procédures traitées durant cette phase sont décrites dans le tableau Annexe 1 ci-après :

TABLEAU ANNEXE 1 : LES PROCEDURES TRAITEES

PHASE	PROCEDURE	PIECES JOINTES	INTERVENANTS	OBSERVATIONS
Pré-Dédouanement Import	Constitution du dossier de l'importateur (Initialisation du dossier de l'importateur)	Facture pro forma, Certificat d'origine, certificat CITES, Et d'une manière générale : certificats ou permis liés à la marchandise ou à l'exportateur obtenus dans le pays d'exportation, ...	Importateur GUICE Transitaire	Un Bordereau de Frais Unique est généré et initialisé avec la facture SEGUCE (BFU)
	Autorisation d'Importation		Importateur GUICE Ministère Concerné Banque Commerciale DGRAD	Deux Types : Déclaration d'Importation de Biens (DIB) Déclaration d'Importation Temporaire de Biens (IBT)
	Déclaration d'Importation de Biens (DIB)		Importateur GUICE Ministère Concerné BCC OCC	
	Ordre de Contrôle OCC		Importateur GUICE OCC Sté d'Inspection mandatée	Inspection avant embarquement par la Sté d'Inspection mandatée (AV/ARA)

	Création du dossier d'expédition import		Importateur GUICE Transitaire	
	Attestation de Vérification / Avis de Refus d'Attestation (AV/ARA)		Sté d'Inspection mandatée GUICE OCC Importateur	Echanges de données dans le cadre de l'inspection avant embarquement
	Etablissement de la Fiche Electronique de Renseignements à l'Importation (FERI)		OGEFREM GUICE Importateur	- Le Chargeur dans le pays de provenance souscrit à la FERI dans le système de l'OGEFREM ;
	Attestation de Destination		OGEFREM GUICE Importateur	- L'OGEFREM évalue, contrôle et valide la FERI et l'AD si nécessaire ; - La FERI et l'AD sont intégrées dans le GUICE

Gouvernance Projet Facilitation du Commerce Transfrontalier

TABLEAU ANNEXE 2 : GOUVERNANCE PROJET FACILITATION DU COMMERCE TRANSFRONTALIER

NIVEAU DE GOUVERNANCE	ROLES / MISSIONS	COMPOSITION	ETAT PROJET GUICE EN 2017
COMITE DIRECTEUR	Fixe les objectifs Examine et Valide les choix stratégiques Intervient en cas de difficultés graves	Même composition que le comité de supervision du GUICE	Un Comité de supervision. Il est composé des Ministres ayant dans leurs attributions : - Le Commerce ; - Les Finances ; - Le Budget ; - L'Economie ; - Les Transports. Prennent part aux travaux du comité en qualité d'invités : - Un délégué de la Présidence de la République ; - Deux délégués de la Primature ; - Le Directeur général de la Société Commerciale des Transports et des Ports, en

			<p>sigle « SCTP » S.A ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le Directeur général de la Douanes et Accises, en sigle « DGDA » ; - Le Directeur général de l'Office Congolais de Contrôle, en sigle « OCC » ; - Le Directeur général de l'Office de Gestion du Fret Maritime « OGEFREM » ; - L'Administrateur délégué de la Fédération des Entreprises du Congo « FEC » ; - Le Comité de supervision peut associer à ses travaux toute personne s'il le juge nécessaire.
COMITE DE PILOTAGE	<p>Le comité de pilotage (ou Copil) est un acteur clé dans la conduite de projets d'envergure. Il s'assure du bon déroulé des opérations en fonction des objectifs généraux et entretient une dynamique au sein des différents acteurs impliqués.</p>	<p>Le Comité de Pilotage</p> <p>Il peut être composé des mêmes personnes désignées dans le comité de suivi du GUICE en y associant un représentant du Ministère du Transport un représentant de la SCTP et un représentant de l'ANAPI en charge du climat des affaires</p>	<p>un Comité de suivi.</p> <p>Il est composé de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un Coordonnateur et un Coordonnateur adjoint nommés par Arrêté interministériel des Ministres ayant le Commerce et les Finances dans leurs attributions ;

	<p>Les acteurs, membres de cette instance, sont des dirigeants à vocation opérationnelle impliqués dans la maîtrise d'ouvrage du projet. Les directions métier impactés sont représentées. Le sponsor (ou maître d'ouvrage) fait partie intégrante de ce groupe.</p> <p>Il est chapeauté par le comité directeur, qui lui, se pose en garant de la vision stratégique.</p> <p>(Le rôle de direction et de pilotage peut être assuré par les mêmes décideurs)</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Un Secrétariat technique permanent dont les membres sont nommés par Arrêté du Ministre ayant le Commerce Extérieur dans ses attributions ; - Un groupe d'experts désignés par les organismes publics et associations concernés par le projet du Guichet unique intégral du Commerce extérieur ; Le Comité de suivi est doté d'un personnel d'appoint dont les membres sont nommés par Arrêté du Ministre ayant le Commerce Extérieur dans ses attributions ; Le Comité de suivi peut associer à ses travaux toute personne physique ou morale susceptible d'apporter son concours à la réussite de la réforme du Guichet unique. Article 7 Le Secrétariat technique est composé de : - Un Conseiller technique ;
--	---	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> - Un Conseiller juridique ; - Un Conseiller en transport international ; <p>Article 8</p> <p>Le Groupe d'experts est composé de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un délégué du Ministre ayant le Commerce Extérieur dans ses attributions ; - Un délégué du Ministre ayant les Finances dans ses attributions ; - Un délégué du Ministre ayant le Budget dans ses attributions ; - Un délégué du Ministre ayant l'Economie dans ses attributions ; - Un délégué du Ministre ayant les Transports dans ses attributions ; - Un délégué du Comité de Suivi des Réformes, « CTR » ; - Un délégué de la BCC ; - Deux délégués de la DGDA ; - Deux délégués de l'OCC ; - Deux délégués de l'OGEFREM ; - Deux délégués de la SCPT ;
--	--	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> - Un délégué de la DGRAD ; - Un délégué de la FEC ; - Un délégué de la FENAPEC ; - Un délégué de la COPEMECO ; - Un délégué de l'Association Congolaise des Banques.
DIRECTEUR DE PROJET	Pilotage au quotidien du projet		

Cadre juridique

TABLEAU ANNEXE 3 : DECRET N° 14/020

Décret N° 14/020 du 2 août 2014 portant sur la mise en place et l'exploitation du Guichet Unique Intégral du Commerce Extérieur de la République Démocratique du Congo dans le cadre d'un Partenariat Public-Privé
Décret de la Primature n° 15/019 du 14 Octobre 2015 instituant un Guichet Unique Intégral du Commerce Extérieur
Note de Service DGDA/DG/DGA.T/DG/2016/497 du 9 novembre 2016 relative aux Formalités de pré-dédouanement au Guichet Unique Intégral du Commerce Extérieur (GUICE)
Arrêté du 23 Mars 2016 interministériel portant sur le manuel de procédures
Arrêté du 18 Février 2016 interministériel instituant le Comité Directeur

6. Expérience du GUICHET UNIQUE DU COMMERCE EXTERIEUR du Ghana (GCNET)

(Source : www.gcnet.com.gh ; www.african-alliance.org ; Présentations « Atelier International sur les Guichets Uniques » en Septembre 2014)

Contexte de création

GCNet est le Guichet Unique pour les formalités du Commerce Extérieur au Ghana, Créé selon le modèle de concession :

- SGS (60%)
- Gouvernement (20%)
- Secteur privé (20%)
- 5 actionnaires privés et publics.

Cette plateforme a déjà servi 50% des OGA, 100% du GCMS (Système de Gestion des Douanes), l'autorité portuaire, 2 banques commerciales sur 29, 100% des entreprises d'inspection à destination, 98% des agents de la douane, 100% des consignataires de navires, 100% des transitaires et acconiers.

Modèle économique

- Frais d'utilisation forfaitaires (% de la valeur FOB de certaines marchandises importées)

Gouvernance

- Représentations multipartites du Ministère du commerce et des finances.

Opérationnalisation des procédures

- Approbation du gouvernement électronique et processus de collecte de documents ;
- Traitement électronique du paiement des droits de douane et taxes et autres frais de service ;
- Soumission électronique du manifeste de cargaison aux douanes ;

- Traitement électronique des services de transport pour l'enlèvement de marchandises.

Cadre juridique

- Réglementation sur l'automatisation des douanes - 2002 a rendu obligatoire l'utilisation du logiciel pour les procédures du manifeste, de la BoE et d'autres procédures
- Electronic Transaction Act, 2008 (équivalence fonctionnelle et juridique des documents électroniques et papiers, et équivalence de la signature électronique à manuscrite, authentification de la signature électronique)

Impact

- Augmentation du recouvrement des recettes pour le gouvernement ;
- Temps de dédouanement accéléré ;
- Procédures simplifiées.

TABLEAU ANNEXE 4 : CERTIFICATS ET AUTORISATION DEMATERIALISES DANS LE MIDAC

ENTITE	MIDAC	DATE DE LANCEMENT	REFERENCE
DLRE	Demande de franchise - Déménagement	Sept-2011	N/C
OMH	1) Autorisation Préalable - importation de lubrifiants 2) Certificat de conformité - importation d'huiles moteur et/ou huiles de transmissions	Août-2012	Note 697/OMH/DG/DNC/SQP-jn du 14 août 2012
DLRE - MAE	Demande d'Attestation de Destination - Ambassades, consulats et institutions spécialisées	Févr-2013	Note verbale 130003-AE/SG/DP/IP/MIDAC du 07 Janvier 2013
INSTN	Autorisation - Importation et exportation de sources à rayonnement ionisant	Mars-2013	Note aux usagers du 11 février 2013
Ministère Santé	Autorisation de dédouanement de médicament	Sept-2013	Circulaire N° 262/MSANP/SG/Agmed/Enr du 21 août 2013
Ministère Santé	Certificat de consommabilité	Sept-2013	Avis aux usagers n° 90/13-MSANP/SG/ACSQDA du 29 août 2013
Ambatovy	Attestation de Destination	Oct-2013	Courrier DMSA-LOG-001-09-2013 du 5 septembre 2013

ARTEC	Autorisation de d'importation et autorisation de dédouanement d'équipements de télécommunication	Déc-2013	Avis aux usagers n°2013/412-OMERT/DG du 30 octobre 2013
Ministère du Commerce	Autorisation préalable d'importation d'instruments de mesure réglementés	Févr-2014	Lettre 124-12/MinCom/SG/DGCI/DCPC
Ministère des Finances et du Budget	Autorisation de dispense de souscription d'engagement et déclaration de rapatriement de devises	Mai-2014	Lettre 555-2014-MFB/SG/DGT/DRSFP/SSOC
Ministère du Commerce	Certificat de contrôle du conditionnement et d'origine (Région Analamanga)	Mai-2014	Lettre 005-14/MINCOM/SG/SCQ du 2 mai 2014
Ministère du Commerce	Autorisation exceptionnelle de transfert et Certificat de non contamination radioactive	Août-2014	Note de service n°022/14/SG/DGCC/DPFPC
Ministère de la Santé	Certificat de conformité	Mars-2015	Avis aux usagers n°013/15-MSANP/SG/ACSQDA du 4 mars 2015
Ministère de la Santé	Certificat de consommabilité (export)	Avr-2015	Avis aux usagers n°013/15-MSANP/SG/ACSQDA du 4 mars 2015
Ministère du Commerce	Autorisation spéciale d'importation de substances appauvrissant la couche d'ozone et d'équipements contenant du gaz	Avr-2015	Lettre n°021-15/MCC/SG/DGCE/DPEE du 17 mars 2015
EDBM	Agrément en zones et entreprises franches	Sept-2015	Avis au public n°118-15/EDBM/DG du 12 août 2015
Ministère du Commerce	Certificat de contrôle du conditionnement et d'origine et Certificat de qualité (Région Atsinanana)	Août-2015	Avis au public n°540-15/MCC/SG du 13 août 2015

Douane	Attestation de Destination Globale Annuelle (ADGA), AD apurement, AD coup par coup	Sept-2015	Avis aux usagers n°905-MFB/SG/DGD/DES/SPCB du 28 août 2015
Ministère Industrie	Confirmation de l'encaissement du droit forfaitaire sur les importations de sucre	Nov-2015	Avis aux usagers n°286-MIDSP/MCC/Min Agri/CMCS du 23 octobre 2015
Douane	Eligibilité PAD	Avr-2016	Mail SAE du 8 avril 2016
OMH	Autorisation préalable et autorisation définitive d'importation d'hydrocarbures	Juil-2016	Lettre n°476/16/OMH/DG/DNC/SQP-vl du 8 juillet 2016
Ministère de l'environnement	Permis CITES - Faune sauvage	Juil-2016	Lettre n°256-16/MEEF/SG/DGF/DVRF/SGFF du 8 juin 2016
HOCCM	Certificat Halal et Certificat de conformité	Juil-2016	Avis au public n°001/HM/AAP/MIDAC/GASYNET/2016
Ministère de l'Agriculture	Autorisation d'importation et de dédouanement de produits agro-pharmaceutiques	Oct-2016	Avis au public n°278/16-MPAE/SG/DGA/DPV/SP du 7 octobre 2016
Direction Générale des Impôts	Autorisation prévisionnelle annuelle et autorisation d'importation définitive d'alcools, de produits alcooliques, de tabacs et de tabacs manufacturés	Août-2017	Avis au public du 16 août 2017
Ministère Elevage	Autorisation sanitaire d'importation de denrées alimentaires d'origine animale	Sept-2017	Avis au public n°390/17-MPAE/SG du 15 septembre 2017
Ministère du Commerce	Certificat de conformité pour savons et détergents	Nov-2017	Avis au public n°890-17/MCC/SG du 3 novembre 2017
Ministère du Commerce	Certificat de contrôle du conditionnement et d'origine (Région SAVA)	Avr-2018	Avis au public n°389-18/MCC/SG du 19 avril 2018

Ministère du Commerce	du Certificat de qualité (Région SAVA)	Avr-2018	Avis au public n°389-18/MCC/SG du 19 avril 2018
-----------------------	--	----------	---

Source : Information fournie par GASYNET