

**Leadership stratégique en
matière de technologie de
l'information**



**Orientations sur la TI destinées
au personnel d'encadrement**
Organisation mondiale des douanes

Table des matières

| | |
|--|----|
| Chapitre 1 : planification stratégique et TIC | 4 |
| Introduction | 4 |
| Le tableau de bord | 4 |
| Les objectifs stratégiques des douanes | 5 |
| TIC et tableau de bord prospectif | 8 |
| Différents types de planification..... | 10 |
| Conclusion..... | 10 |
| Chapitre 2 : dimensions stratégiques de la TIC..... | 12 |
| Introduction | 12 |
| Convention de Kyoto révisée | 12 |
| Contrôles douaniers plus efficaces | 13 |
| Dédouanement plus efficace | 13 |
| Application uniforme de la législation douanière..... | 13 |
| Recouvrement plus efficace des recettes..... | 13 |
| Analyse plus efficace des données | 13 |
| Meilleure qualité des données | 14 |
| Responsabilités décisionnelles de la haute direction | 14 |
| Volonté politique | 14 |
| Engagement des donateurs | 15 |
| Utilisation de normes internationales | 16 |
| Gestion du changement..... | 17 |
| Conclusion..... | 18 |
| Chapitre 3 : gestion de projet TIC | 20 |
| Introduction | 20 |
| Enquête détaillée et analyse du système existant..... | 20 |
| Développement en interne ou acquisition externe ? | 21 |
| Développement en interne..... | 21 |
| Acquisition externe | 22 |
| Le processus d'acquisition | 23 |
| Appel d'offres..... | 23 |
| Evaluation des soumissions | 24 |
| Installation et mise en œuvre du système..... | 24 |

| | |
|--|----|
| Coordination pour l'installation | 25 |
| Coordination de la mise en œuvre..... | 26 |
| Durabilité et entretien du système | 27 |
| Accent sur les usagers..... | 28 |
| Conclusion..... | 29 |
| Chapitre 4 : gouvernance TIC..... | 30 |
| Introduction | 30 |
| Gestion des risques au sein de l'organisation..... | 30 |
| Architecture d'entreprise..... | 31 |
| Rôle de la haute direction dans la direction des développements TIC..... | 33 |
| Identification des questions qui intéressent la haute direction | 35 |
| Conclusion..... | 36 |

Chapitre 1 : planification stratégique et TIC

« L'échec de la planification, c'est la planification de l'échec. »

Benjamin Franklin

Introduction

Toute organisation, qu'elle soit publique ou privée, possède un processus de planification. Le degré de complexité et de maturité peut varier d'une organisation à l'autre, mais la démarche fondamentale est toujours la même et elle est bien connue des dirigeants, quel que soit le pays ou le secteur d'activité.

Il peut s'agir notamment d'une démarche générique qui repose sur le processus « Planifier-Faire-Vérifier-Agir » fréquemment utilisé dans les systèmes de gestion de la qualité. Le cycle PFVA est une démarche répétitive qui favorise l'amélioration continue.

Au niveau élémentaire, il peut imposer à la direction de définir les priorités pour les ressources limitées afin de pouvoir atteindre les objectifs que l'organisation s'est fixés. A un niveau plus complexe, il peut s'agir de développer une vision, des stratégies, des plans et des indicateurs afin de permettre à une grande organisation complexe de coordonner ses actions en vue d'atteindre ces objectifs clés.

Le concept de gestion stratégique désigne simplement « un processus de création d'une stratégie organisationnelle, basé sur une mission et une vision, et de maintien du cap choisi pour l'organisation concernée ».¹ Un processus de gestion stratégique traditionnel désigne en général un ensemble d'activités multidisciplinaires qui implique des parties prenantes internes et externes et qui force une administration des douanes à réaliser les opérations suivantes :

- Comprendre le contexte opérationnel ainsi que les incitants internes et externes clés qui ont un impact sur l'organisation ;
- Identifier les objectifs clés à atteindre ;
- Développer des réponses stratégiques efficaces et des plans opérationnels qui tiennent compte des incitants internes et externes pour pouvoir atteindre les objectifs définis.

Le tableau de bord

Le tableau de bord prospectif est un outil de gestion stratégique qui a été développé dans les années 1990 par Robert Kaplan et David Norton. Il permet à l'entité d'organiser et de comprendre globalement les relations de cause à effet entre les stratégies, les plans et les résultats. Le tableau de bord prospectif traditionnel visait les entreprises du secteur privé et s'axait sur quatre points de vue : « Recettes », « Client », « Processus internes » et « Développement et apprentissage ».

L'adoption ultérieure du concept par des organisations à but non lucratif et des administrations a débouché sur des adaptations dans la mesure où ces organisations n'étaient pas motivées par les seuls bénéfices ou éprouvaient simplement des difficultés à définir leurs « clients ». Dans ces cas, la

¹ Recueil de l'OMD visant à développer le renforcement des capacités, p. III-4

perspective « Recettes » peut être remplacée par une perspective plus pertinente telle que « Répression », « Facilitation des échanges » ou, plus généralement, « Décision réglementaire » ou toute autre perspective pertinente à la vision et à la mission de l'organisation ; la perspective « Client » peut quant à elle être renommée « Partie prenante » afin d'obtenir une couverture plus large et plus adéquate des différents objectifs stratégiques.

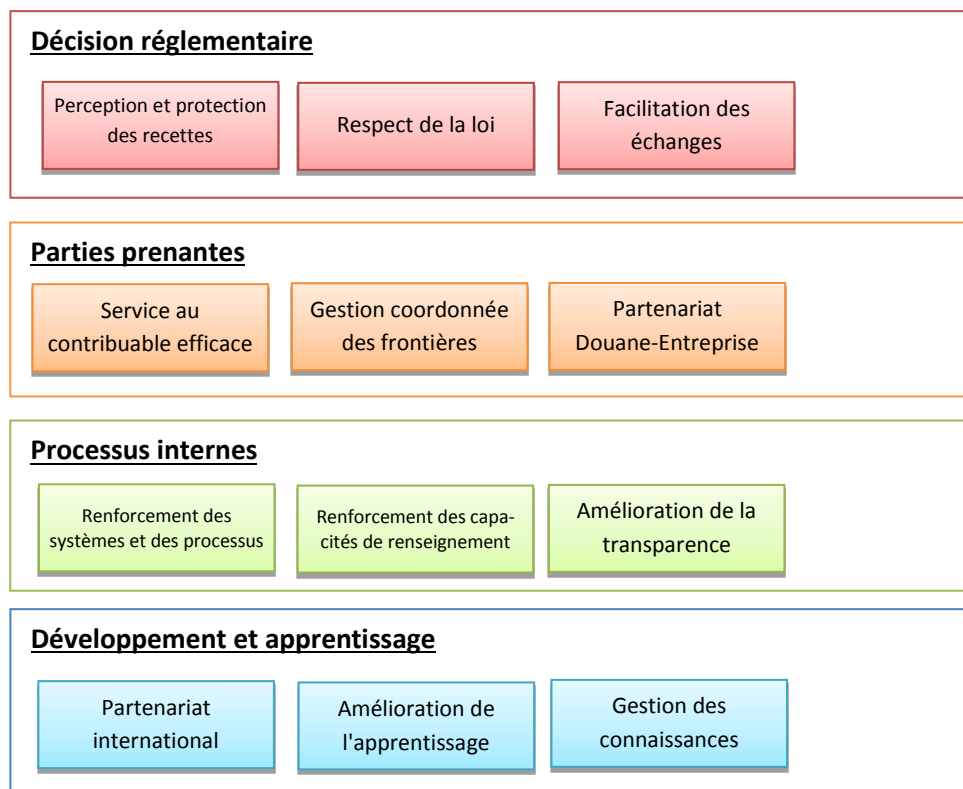


Figure 1 : exemple de tableau de bord prospectif

Les objectifs stratégiques des douanes

Un tableau de bord prospectif générique pour une administration des douanes pourrait être représenté graphiquement comme dans la Figure 1 ci-dessus. Dans cet exemple, les perspectives « Client » et « Recettes » ont été remplacées par « Parties prenantes » et « Décision réglementaire ».

Chaque rectangle de couleur représente un objectif stratégique associé à la perspective. Afin de garantir l'alignement des stratégies, des plans et des objectifs, il conviendra de traduire ce document stratégique en documents de travail destinés à différents niveaux d'employés et rédigés en fonction des domaines techniques dans lesquels ils travaillent. Vous trouverez ci-après un exemple de ce processus en cascade :

| Décision réglementaire | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|--|
| Objectif stratégique | Indicateurs clés de résultats | Plans |
| Perception et protection des recettes | - Cible de recettes | <ul style="list-style-type: none"> - Identification des zones à haut risque en vue d'améliorer les contrôles - Amélioration du recouvrement auprès des débiteurs publics |

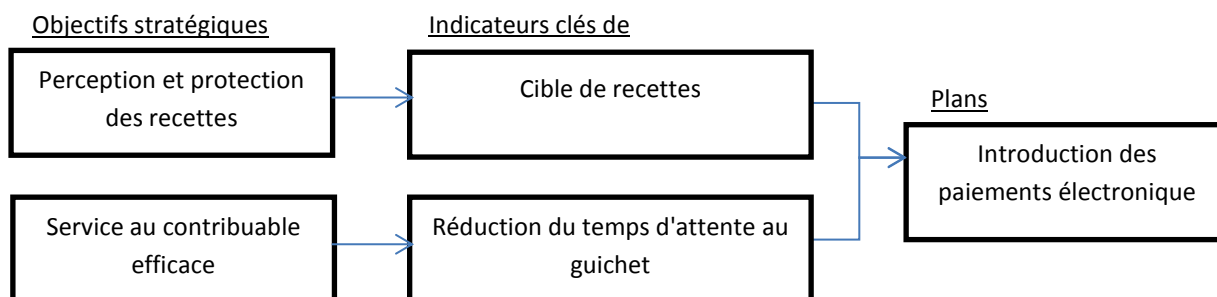
| | | |
|---------------------------|--|---|
| | | - Introduction des paiements électroniques (1) |
| Respect de la loi | - Nombre de cas de contrebande détectés - Diminution (à long terme) des cas de contrebande graves | - Augmentation des patrouilles frontalières - Amélioration du partage du renseignement (2) |
| Facilitation des échanges | - Réduction des délais de dédouanement | - Redéploiement de la main-d'œuvre afin de réduire les délais de dédouanement lors de périodes de pointe - Amélioration des processus aux frontières (3) |

| Parties prenantes | | |
|-----------------------------------|--|---|
| Objectif stratégique | Indicateurs clés de résultats | Plans |
| Service au contribuable efficace | - Réduction du temps d'attente au guichet | - Amélioration de la gestion des files d'attente - Introduction des paiements électroniques (1) |
| Gestion coordonnée des frontières | - Nombre de vérifications coordonnées - Nombre d'opérations conjointes | - Négociation de PdA avec les services gouvernementaux partenaires - Amélioration des processus aux frontières (3) - Amélioration du partage du renseignement (2) |
| Partenariat Douane-Entreprise | - Augmentation de la participation dans les événements d'engagement - Améliorations dans les enquêtes de satisfaction | - Mise en place d'une structure de partenariat Douanes-Entreprise formelle - Organisation d'événements d'engagement |

Les deux premières perspectives, à savoir « Décision réglementaire » et « Parties prenantes », sont plus tournées vers l'extérieur et requièrent l'élaboration de plans qui concernent un processus qui implique souvent des incitants externes telles que les contribuables, les services gouvernementaux partenaires et les associations commerciales.

Il n'est pas toujours nécessaire de disposer d'indicateurs clés de résultats et de plans d'action distincts pour chaque objectif stratégique. Il faut savoir en effet que les objectifs stratégiques interagissent et que les plans d'action peuvent contribuer à différents objectifs stratégiques et indicateurs clés de résultats. Par conséquent, il convient de faire preuve de lucidité et de souplesse face à de telles possibilités.

Comme le montre l'exemple ci-dessus, l'action « Introduction des paiements électroniques » peut avoir un impact favorable sur plusieurs objectifs stratégiques et leurs indicateurs clés de résultats :



Comme le montrent les tableaux qui reprennent les plans pour les différents objectifs stratégiques, les plans (1), (2), (3) et (4) reviennent dans différents objectifs stratégiques et peuvent contribuer à différents indicateurs clés de résultats.

| Processus internes | | |
|---|--|---|
| Objectif stratégique | Indicateurs clés de résultats | Plans |
| Renforcement des systèmes et des processus | - Nombre de projets d'amélioration identifiés | - Amélioration de la gestion de projets - Amélioration de la documentation relative aux instructions de travail et aux procédures opérationnelles standard (4) |
| Renforcement des capacités de renseignement | - Nombre de cas basés sur le renseignement | - Réorganisation des fonctions de renseignement - Amélioration du partage du renseignement (2) |
| Amélioration de la transparence | - Augmentation du trafic du site Internet - Amélioration de l'évaluation de l'utilité dans le site Internet - Améliorations dans les classements de perception | - Amélioration du site Internet - Promotion du libre-service via un engagement public |

Comme son nom l'indique, la perspective « Processus internes » se concentre plus sur les dimensions internes de l'organisation, si bien que les indicateurs clés de résultats et les plans seront plus axés sur les domaines de travail internes de l'organisation qui doivent être améliorés en vue d'appuyer les perspectives « Parties prenantes » et « Décision réglementaire ».

Cette perspective exercera également une influence très marquée sur la perspective « Développement et apprentissage », comme illustré ci-dessous.

| Développement et apprentissage | | |
|---|---|--|
| Objectif stratégique | Indicateurs clés de résultats | Plans |
| Partenariat d'apprentissage international | - Signature de PdA avec les douanes des pays voisins - Nombre d'activités internationales conjointes | - Identification des partenaires potentiels pour des PdA - Organisation d'événements d'établissement de contacts/d'échange de connaissances avec des homologues étrangers |

| | | |
|---------------------------------|---|---|
| Amélioration de l'apprentissage | <ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'heures de formation par fonctionnaire | <ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre d'une analyse des besoins en formation et d'une feuille de route de formation - Engagement avec le personnel en vue d'une sensibilisation à la formation |
| Gestion des connaissances | <ul style="list-style-type: none"> - Augmentation du trafic sur l'Intranet - Amélioration de l'évaluation de l'utilité sur l'Intranet | <ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de l'Intranet pour simplifier l'apprentissage autonome et le partage des connaissances - Amélioration de la documentation relative aux instructions de travail et aux procédures opérationnelles standard (4) |

La perspective « Développement et apprentissage » se concentre sur les besoins de renforcement des capacités et les aspects de développement organisationnel. Elle vient compléter le processus d'amélioration continue et répétitive en mettant l'accent sur l'élément le plus important pour chaque organisation : ses membres et les systèmes et processus mis en place pour gérer le personnel, l'améliorer et le rendre plus autonome.

TIC et tableau de bord prospectif

Il est désormais évident qu'il n'existe pas d'objectif stratégique axé spécifiquement sur la TIC, mais bon nombre des plans développés ont une dimension TIC. Ils comprennent :

- les paiements électroniques pour améliorer le recouvrement des recettes ;
- le partage du renseignement entre les services gouvernementaux partenaires ;
- l'amélioration de la documentation des processus de travail ;
- l'amélioration du site Internet dans le but de renforcer la transparence et la coopération du public ;
- l'amélioration de l'Intranet pour renforcer la gestion de l'apprentissage et des connaissances.

Par conséquent, s'il est vrai que le tableau de bord prospectif ne possède pas d'objectif stratégique qui touche directement la TIC, celle-ci est devenue un déclencheur stratégique pour bon nombre des objectifs stratégiques de l'organisation. Sur la base de ces éléments, nous sommes parvenus à la conclusion évidente : la TIC est un outil qui permet d'atteindre un objectif et d'obtenir les résultats stratégiques requis. Il ne s'agit pas d'une fin en soi, à développer pour le plaisir de développer.

Dès lors, les unités opérationnelles doivent travailler en étroite collaboration avec leurs homologues TIC, dont leurs services informatiques, les éditeurs, les fournisseurs et les consultants afin de garantir l'alignement des stratégies de l'organisation et des systèmes TIC requis pour soutenir ces stratégies.

Une étude réalisée par McKinsey & Company a mis en évidence la nécessité d'une collaboration étroite entre les unités opérationnelles et leurs homologues TIC. Cette étude avait compté sur la participation de plus de 700 dirigeants du secteur privé et les résultats avaient démontré que dans les situations où les directeurs des systèmes d'information (DSI) participaient activement à la définition de la stratégie de l'entreprise, l'efficacité informatique était bien supérieure.

Quand les DSI sont plus impliqués dans la stratégie de l'entreprise, les participants signalent une exécution informatique plus efficace

% de participants*, par fonction

| | |
|--|--|
| | DSI très impliqué ou extrêmement impliqué dans la définition de la stratégie de l'entreprise |
| | DSI légèrement impliqué ou pas du tout impliqué dans la définition de la stratégie de l'entreprise |

Processus où les organisations IT sont totalement efficaces ou très efficaces**

| Cadres informatiques, n = 383 | | Cadres non informatiques, n = 380 | |
|--|--|--|--|
| Gestion de l'infrastructure des systèmes d'information | | Coopération avec les dirigeants de l'activité en vue d'améliorer les systèmes ou les fonctions en place lorsqu'ils en reçoivent la demande | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Gestion active de la santé et de la culture informatique de l'organisation (et pas seulement de ses performances) | | Partenariat avec l'activité pour développer de nouvelles capacités appuyées par les nouvelles technologies | |
| | | | |
| Pilotage de l'introduction de technologies et d'innovation dans les processus opérationnels et l'exploitation | | Livraison des nouveaux projets et des améliorations dans le respect du calendrier et du budget | |
| | | | |
| Gestion des performances des technologies de l'information | | Communication active avec les dirigeants de l'activité sur les nouvelles idées ou les améliorations à introduire dans les processus et les systèmes en place | |
| | | | |
| Identification des endroits au sein d'une organisation où les technologies de l'information peuvent apporter le plus de valeur | | Mise en œuvre des idées développées par le personnel sur le terrain ou par les cadres intermédiaires | |
| | | | |

*Les participants qui ont répondu que leur organisation informatique « n'est pas du tout efficace », « légèrement efficace », « quelque peu efficace » ou « sans opinion » ne figurent pas dans les résultats.

**Sur 14 processus sur lesquels portait l'enquête. Les processus indiqués ici représentent les plus grandes différences en points de pourcentage entre les participants qui affirment que leur DSI sont très impliqués ou extrêmement impliqués dans la définition des stratégies commerciales de leur organisation et ceux qui déclarent que leur DSI sont quelque peu impliqués ou pas du tout.

Source : Why CIOs should be business strategy partners, McKinsey & Company, février 2015

Appliqué au milieu des douanes, le tableau ci-dessus permet de tirer quelques conclusions très évidentes :

- Les fonctionnaires des douanes ne sont pas des experts en informatique et ils ne sont pas toujours bien équipés pour identifier les domaines où la TIC vient en appui aux objectifs clés pour l'organisation.
- Les partenariats entre les experts en douane et les experts en informatique peuvent déboucher sur une meilleure mise en œuvre des projets TIC en vue de piloter les performances et les résultats de l'organisation.
- La TIC doit être portée au niveau stratégique afin qu'elle puisse remplir son rôle de moteur stratégique.

Différents types de planification

Le processus de planification stratégique désigne le cadre général qui fournit le contexte pour la planification prospective de l'administration. Il est également nécessaire de définir des processus de planification spécifiques pour garantir la traduction des objectifs stratégiques en résultats et en actions. Ceci inclut la planification de projets et la planification de la continuité des activités.

La **planification de projet** fait référence à la gestion de la planification et au contrôle de projets spécifiques dans le cadre du Plan stratégique de telle sorte que les développements et les réformes particuliers du système sont associés aux objectifs généraux du Plan stratégique.

La planification des projets individuels est nécessaire pour :

- définir les objectifs spécifiques du projet et identifier les contraintes ;
- identifier la portée et les limites du projet afin d'éviter les chevauchements ;
- identifier les relations avec les autres projets ou systèmes en vue de garantir la coordination ;
- établir un calendrier qui indique les tâches à réaliser, les personnes qui vont les réaliser, les échéants et les coûts.

La planification de projet sera abordée plus en détail au Chapitre 3.

La **planification de la continuité des activités** fait référence au processus global de développement d'un plan d'action visant à garantir la continuité des activités en cas d'indisponibilité de systèmes ou d'infrastructures indispensables à l'activité. Dans le contexte douanier, il s'agira pour une administration de préserver la perception des droits et des taxes, le contrôle des biens et des personnes qui franchissent la frontière et le dédouanement continu et rapide des biens et des personnes dans le cadre du commerce et des voyages internationaux.

La planification de la continuité des activités sera abordée plus en détail au Chapitre 4.

Conclusion

Le processus de gestion stratégique revêt une importance dans le cadre de la planification et de l'exécution des tâches des douanes. Ce processus ne porte pas uniquement sur la planification TIC. Il s'agit d'une activité qui touche l'ensemble de l'organisation et qui vise à englober les différents aspects de la raison d'être de l'organisation et les activités à exécuter pour introduire les

améliorations, établir les priorités et les critères d'évaluation des tâches essentielles et qui doit garantir la bonne gestion de l'organisation.

Le tableau de bord prospectif est un des nombreux outils disponibles pour élaborer un tel plan stratégique. Etant donné la dimension interdisciplinaire et les multiples aspects d'une organisation complexe, il convient d'élaborer ce plan stratégique en tenant compte de l'avis des experts en douanes et des cadres, sans oublier l'expertise des fonctions d'appui comme l'administration, les ressources humaines et la TIC.

Grâce à cette démarche, lorsque la haute direction se lance dans ses activités de planification stratégique, elle est en mesure de comprendre les relations de cause à effet entre différentes activités ainsi que leurs différentes dimensions. Un plan développé pour améliorer les processus va forcément interagir avec les plans de révision des processus internes, les projets de partenariats impliquant des agences gouvernementales et des entreprises, le développement de systèmes TIC, la planification des ressources humaines et les exigences budgétaires.

Il est dès lors essentiel de tenir compte de l'ensemble de ces éléments et de les intégrer dans un tableau de bord de gestion transparent et gérable qui contribue à la gestion efficace et à la prise de décisions informées.

Chapitre 2 : dimensions stratégiques de la TIC

« Selon la première règle applicable à toute technologie utilisée dans une activité commerciale, l'automatisation appliquée à une exploitation efficace amplifiera l'efficacité. La deuxième règle dit que l'automatisation appliquée à une exploitation inefficace amplifiera l'inefficacité. »

Bill Gates

Introduction

Déployer une TIC d'une manière globale alignée sur les objectifs et les stratégies de l'organisation afin qu'elle devienne un déclencheur stratégique qui permettra d'améliorer les performances et les résultats est bien souvent plus facile à dire qu'à faire. Bien souvent, les organisations tombent dans le piège qui consiste à envisager la TIC comme un ensemble de systèmes uniques qui soutiennent des fonctions particulières ou comme la solution par défaut pour améliorer un certain processus.

Cela entraîne une mise en œuvre compartimentée de la TIC et le déploiement de la TIC de l'organisation perd en coordination, réaction et efficacité. Dans le contexte des administrations douanières, la valeur stratégique du déploiement de la TIC sera naturellement liée étroitement au rôle et à la fonction de l'organisation. S'agissant des relations Douane-Entreprises, la Convention de Kyoto révisée nous donne les premiers points de références et définit le rôle de la haute direction dans la gestion d'un projet TIC.

Convention de Kyoto révisée

Le Chapitre 7 de la Convention de Kyoto révisée porte sur « l'Application de la technologie de l'information et de la communication ». En outre, les directives de l'annexe générale au Chapitre 7 présentent la manière dont l'application de l'informatique touche les autres dispositions de l'Annexe générale, à savoir :

- 3.11, 7.2 : utilisation de la formule-cadre des Nations Unies et des normes internationales pour l'échange électronique d'informations ;
- 3.18 : dépôt des documents justificatifs par voie électronique ;
- 3.21 : dépôt de la déclaration des marchandises par voie électronique ;
- 6.9 : utilisation de la gestion du risque dans les contrôles douaniers ;
- 6.10 : évaluation des systèmes commerciaux afin de s'assurer qu'ils sont conformes aux prescriptions douanières ;
- 7.1 : utilisation de la technologie de l'information à l'appui des opérations douanières ;
- 1.3, 6.8, 7.3 : coopération avec le commerce ;
- 9.1. 9.3 : transparence de l'information.

Ceci donne aux administrations des douanes une idée de ce que signifie une « mise en œuvre de qualité » de la technologie de l'information dans le contexte douanier et nous renseigne sur les considérations stratégiques requises pour définir les développements de la TIC de manière à exécuter les stratégies et à atteindre les objectifs de l'organisation.

Le but de toute administration des douanes est de préserver la valeur dans la chaîne d'approvisionnement internationale en améliorant l'efficacité des contrôles transfrontaliers de telle sorte que les flux de marchandises ne soient pas interrompus, que les frontières restent sûres et que les pertes de recette soient éliminées. Les cadres dans les administrations des douanes et les entreprises comprennent cette valeur en termes d'efficacité des contrôles et d'efficacité de la chaîne logistique. La TIC vise à soutenir ces efforts et à aider les douanes et les entreprises à atteindre leurs objectifs en tirant profit des capacités de la TIC, qui évoluent rapidement. On pourrait même affirmer que bon nombre de ces défis ne peuvent pas être relevés sans le déploiement d'une TIC.

Contrôles douaniers plus efficaces

Une déclaration par voie électronique constitue un pas de géant en matière de productivité et de capacités de contrôle des douanes et la quasi-omniprésence de ces systèmes, depuis SYDONIA jusqu'aux systèmes de guichet unique, signifie qu'ils sont devenus la norme. L'existence de données électroniques permet de déployer la gestion du risque d'une manière plus cohérente et fiable de sorte que les envois qui répondent à certains paramètres de risque puissent être mis en évidence pour des vérifications plus poussées.

Dédouanement plus efficace

Le traitement cohérent et fiable des déclarations électroniques ouvre également des possibilités en matière d'automatisation afin que les transactions de routine qui ne sont pas désignées pour des vérifications supplémentaires puissent être dédouanées immédiatement, ce qui permettrait aux fonctionnaires des douanes à la frontière de se concentrer sur des envois qui présentent un plus grand risque.

Application uniforme de la législation douanière

L'intégration des prescriptions réglementaires en tant que règles de traitement automatisé au sein d'un système douanier garantit le traitement uniforme des transactions du même type, sans la subjectivité du facteur humain. Ainsi, tous les opérateurs commerciaux bénéficient d'un processus réglementaire uniforme et prévisible.

Recouvrement plus efficace des recettes

Un système électronique peut inclure des fonctions de paiement par voie électronique afin de permettre aux contribuables de payer plus facilement les droits et les taxes évalués. De plus, l'administration des douanes qui disposent d'informations claires et instantanées sur les créances à recouvrer ou irrécouvrables peut prendre rapidement les mesures qui s'imposent.

Analyse plus efficace des données

Les statistiques concernant le commerce sont importantes pour les gouvernements dans le cadre des analyses économiques et des négociations en matière de politique commerciale. Les entreprises peuvent également exploiter ces statistiques dans les études de marché. Tout comme les données électroniques permettent à la douane d'appliquer la gestion du risque de manière plus efficace grâce à la disponibilité de ces données dans un format structuré, cette même capacité simplifie la compilation des statistiques concernant le commerce et améliore le renseignement opérationnel.

Meilleure qualité des données

Les contrôles de validation des données à la saisie permettent aux systèmes d'accepter uniquement des informations au format correct ou des informations qui ont fait l'objet d'une vérification croisée par rapport à une base de données interne. Cela réduit les erreurs de saisie des données et empêche l'envoi d'informations non validées (par exemple, adresse ou identifiant d'opérateur inexistant). Ainsi, les informations reçues peuvent être utilisées en toute fiabilité dans le cadre de la gestion du risque, du recouvrement des recettes et des statistiques.

Responsabilités décisionnelles de la haute direction

Le rôle de la haute direction dans la mise en œuvre des projets de TIC ne peut être sous-estimé. Les membres de la haute direction sont souvent confrontés à un défi qui consiste à prendre des décisions de nature très technique sans vraiment bien comprendre la technologie en elle-même. Alors que la haute direction n'est pas directement impliquée dans la dimension technique du développement d'un système TIC, la réalité veut qu'elle sera responsable en fin de compte de la réussite ou de l'échec de ces systèmes en raison des lourdes pertes financières ou autres qui peuvent découler de manquements dans la planification et la gestion.

Comme nous l'avons vu au Chapitre 1, la haute direction se charge de la gestion stratégique et non du micromanagement. Il incombe à la haute direction de créer l'environnement positif nécessaire à la mise en œuvre du projet et les processus de gouvernance adéquats requis pour atteindre les résultats.

Volonté politique

La recommandation n°33 de la CEFAC/ONU « Recommandations et lignes directrices en vue de la mise en place d'un guichet unique » attire l'attention sur l'importance de la volonté politique en tant que facteur fondamental de la mise en place d'un système à guichet unique :

L'existence d'une ferme volonté politique de mettre en place un guichet unique, manifestée à la fois par les organismes publics et par l'ensemble des opérateurs commerciaux, est l'un des facteurs de succès les plus importants. Pour mobiliser cette volonté politique, il est nécessaire de diffuser comme il convient des informations explicites et impartiales sur les objectifs poursuivis, les incidences, les avantages et les difficultés éventuelles en ce qui concerne la création d'un guichet unique. Souvent, le montant des ressources disponibles à cet effet est directement lié à l'intensité de la volonté politique et de la détermination manifestées en faveur du projet. La mobilisation de l'indispensable volonté politique est la pierre angulaire sur laquelle reposent tous les autres facteurs de réussite.

Ceci s'applique à tous les projets TIC d'un gouvernement. En sa qualité d'organe de réglementation, la douane n'est pas la source de la volonté politique. Elle la met en œuvre. Par conséquent, il incombe à la haute direction des douanes d'attirer l'attention des décideurs plus haut placés au niveau politique, y compris les hauts fonctionnaires dans les ministères ainsi que les politiciens, sur ce point.

Le recueil de l'OMD sur le guichet unique identifie trois axes pour le développement d'une politique :

- Axe des problèmes : représentation des indicateurs de niveau opérationnel et des informations pour attirer l'attention sur les problèmes sur le terrain (par exemple, indicateurs de charge de travail, rapports sur le terrain et événements) ;
- Axe des politiques : représentation des grands sujets dans des termes que les décideurs comprennent (par exemple, modernisation des douanes, intégration régionale, modernisation de la fonction publique, gouvernement électronique) ;
- Axe politique : représentation des questions qui intéressent l'élite politique (par exemple, opinion publique, groupes de pression, renouvellement des leaders).

Reconnaître les tendances et l'émergence de ces trois axes est vitale pour tout membre de la haute direction qui souhaite mobiliser et obtenir l'appui nécessaire en vue de décrocher le financement et l'approbation et un mandat pour toute mise en œuvre significative de la TIC.

Engagement des donateurs

Le rôle des donateurs dans le financement des réformes douanières est un autre point important à l'ordre du jour pour la haute direction. Les plans stratégiques et les programmes de réformes ont besoin de ressources et lorsque le budget national n'est pas en mesure de fournir le financement nécessaire, l'engagement des donateurs devient crucial pour garantir le lancement des activités prévues.

Tout comme il est nécessaire de fomenter la volonté politique, il faut susciter l'intérêt des donateurs et exposer les réformes douanières dans des termes qui s'alignent sur les priorités des donateurs. Parmi les problèmes les plus souvent rencontrés, il y a les situations où l'assistance au développement ne cible pas directement les réformes des douanes, et quand bien même celles-ci seraient ciblées, les besoins des services douaniers ne sont pas représentés et l'avis des douanes n'est pas pris en compte en raison du rôle modeste des douanes dans la définition des politiques à un plus haut niveau.

Dans l'ensemble de ces situations, la réalité politique sous-jacente est que la douane tient souvent le rôle du héros oublié. Alors que la douane s'acquitte de tâches essentielles à la facilitation des échanges, à la sécurité des frontières et à la protection de la société, le leadership politique ne reconnaît pas toujours son importance. Il est dès lors primordial que la haute direction contribue activement à la sensibilisation via une participation au processus décisionnel au niveau du ministère, si bien que la douane soit mieux exposée lorsque les donateurs sollicitent des informations auprès des leaders politiques.

Cela signifie :

- s'assurer que les ministres – et partant également les donateurs – reçoivent des informations précises concernant les besoins des douanes en matière de réforme ;
- souligner la contribution des douanes aux priorités politiques ;
- souligner les réalisations des douanes et améliorer son positionnement afin qu'elle soit mieux alignée sur les priorités politiques ;
- mobiliser les sympathisants en vue de créer un climat politique favorable à la réforme douanière.

Une fois que cette visibilité a été atteinte, il reste encore à la douane de convaincre les organisations donatrices, ce qui est plus facile à réaliser si la douane :

- possède une vision précise, un processus et un plan de modernisation fondés sur la politique arrêtée par le gouvernement, les recommandations issues des missions de diagnostic effectuées par l'OMD et les recommandations formulées par d'autres institutions ;
- comprend les exigences des donateurs ;
- ouvre un dialogue avec les donateurs pour comprendre les options de financement ;
- s'engage formellement et s'approprie les stratégies de réforme ;
- établit des canaux de communication pour obtenir des synergies qui impliquent plusieurs donateurs.

Cette préparation du terrain devra être testée dans le cadre d'une réunion ou d'une conférence destinée aux donateurs. Il faudra, à ce stade, que l'administration fasse preuve d'un « suivi » adéquat en organisant l'événement d'une manière qui traduit l'appui des politiques et des parties prenantes et qui répond aux impératifs du donateur et de la politique nationale. Dans ce contexte, la gestion de l'événement devra prévoir des activités de promotion, la logistique de l'événement et l'invitation d'orateurs principaux afin de garantir la réussite de l'événement d'engagement des donateurs. En fin de compte, le succès se mesurera à l'aune de l'appui du leadership politique et du soutien tangible apporté par les organisations donatrices au programme de réformes de l'administration.

Utilisation de normes internationales

Parmi les critères dont doit tenir compte la haute direction dans la prise de décision pour le développement de systèmes TIC, il convient de citer la compatibilité de ces systèmes avec les normes internationales. Ceci porte sur les questions aussi bien non techniques que techniques à prendre en compte.

Les questions non techniques comprennent les modèles de processus comme la Convention de Kyoto révisée et le cadre de normes SAFE, qui traitent respectivement des régimes douaniers et de la sécurité de la chaîne logistique, ainsi que les conventions internationales comme l'Accord de l'Organisation mondiale du commerce sur la facilitation des échanges (AFE).

Les questions techniques quant à elles portent sur la nécessité de garantir l'interopérabilité entre différentes parties prenantes gouvernementales et non gouvernementales via l'application de normes techniques communes. Dans ce contexte, le Modèle de données de l'OMD met à la disposition des douanes, ainsi que des administrations partenaires, un langage commun pour la collecte, l'échange et le traitement des données.

Le Modèle de données de l'OMD est un ensemble soigneusement élaboré d'exigences applicable aux données qui se soutiennent mutuellement et qui seront actualisées régulièrement afin de répondre aux besoins procéduriers et juridiques d'organismes de réglementation transfrontaliers comme la douane qui contrôlent les exportations, les importations et les transactions de transit. Il respecte d'autres normes internationales comme le Répertoire d'Éléments de Données Commerciales (UNTDDED) des Nations unies.

Si les administrations s'inspirent du Modèle de données de l'OMD pour développer les systèmes de technologie de l'information des douanes, elles garantissent l'interopérabilité sémantique. Autrement dit, elles pourront être certaines que les données recueillies dans le secteur privé sont cohérentes avec les pratiques internationales et veulent dire la même chose d'un pays à l'autre. Ces données formeront la base d'une harmonisation ultérieure avec les administrations partenaires essentielle au développement de l'environnement du guichet unique.

Gestion du changement

La mise en œuvre de systèmes TIC ne peut être dissociée de la nécessité plus grande de gérer le changement. Un système TIC est un artefact, une réalisation humaine qui permet de multiplier et d'activer des ressources en vue d'obtenir une plus grande efficacité dans les fonctions douanières. L'homme doit exploiter les outils informatiques pour bien faire son travail. Ce processus requiert une planification délibérée et extensive ainsi que des contributions de la gestion.

Les directives de la Convention de Kyoto révisée sur l'application de la technologie de l'information et de la communication proposent un processus de gestion du changement en 10 étapes auquel les membres de la haute direction devraient faire référence afin d'orienter la planification et la mise en œuvre de leur projet TIC :

Etape 1 : examiner plus particulièrement les opérations pratiques et non la fonction

Les processus illustrent la perspective depuis laquelle l'organisation interagit avec ses usagers et constituent une démarche plus holistique.

Etape 2 : mise au point d'un profil de traitement

Il est impossible de comprendre correctement un processus sans la documentation adéquate. Un processus qui n'est pas bien compris ne peut être mesuré et ne peut être amélioré. La documentation et l'analyse adéquates permettront d'identifier les opportunités d'optimisation et d'amélioration.

Etape 3 : tableau descriptif des tâches

Les processus évoluent au fil du temps, en fonction des amendements introduits dans les législations, des conditions sur le terrain ou de l'introduction de nouveaux systèmes informatiques. Souvent, un fonctionnaire n'est impliqué que dans une étape du processus et ne sait pas exactement ce qui se passe en amont et en aval de son travail. L'utilisation d'un tableau descriptif des tâches permet à la haute direction, ainsi qu'au fonctionnaire opérationnel, d'obtenir un nouveau point de vue sur son travail en comprenant l'organigramme.

Etape 4 : évaluer les méthodes de travail

Pour appuyer la mise au point de profils de traitement et d'un tableau descriptif des tâches, il faut évaluer la méthode de travail afin que la douane puisse déterminer les ressources actuelles requises, le temps nécessaire, le niveau de performance de la méthode de travail et définir des indicateurs clés de résultats afin de pouvoir évaluer les améliorations. Ceci doit être intégré au tableau de bord prospectif de l'organisation afin que celui-ci devienne l'outil via lequel la haute direction puisse influencer le comportement ainsi que les résultats sur le terrain.

Etape 5 : en apprendre des autres

Les propositions ou les méthodes de travail éprouvées dans les autres administrations des douanes peuvent fournir des indications précieuses et permettre de gagner du temps, ainsi que permettre de tirer des leçons de l'expérience des autres. Pour ce faire, une administration doit se développer en tant qu'organisation curieuse et désireuse d'apprendre, mais également en tant que culture ouverte et disposée à apprendre auprès des autres et à adapter ces leçons à son contexte domestique.

Etape 6 : remaniement des méthodes de travail

Sur la base des renseignements tirés des cinq étapes antérieures, la douane peut concevoir les nouvelles méthodes de travail en éliminant les doubles emplois et les chevauchements d'activités et développer une nouvelle méthode de travail en vue de l'amélioration.

Etape 7 : équilibre entre les méthodes de travail et la technologie

Les avantages et les restrictions d'une technologie doivent être clairement identifiés afin que la technologie puisse vraiment démultiplier l'efficacité d'une méthode de travail. Certaines méthodes de travail doivent être automatisées afin d'atteindre les niveaux d'homogénéité et de qualité requis pour les améliorations, tandis que dans d'autres cas, une intervention humaine demeure nécessaire là où l'automatisation peut entraîner des risques acceptables.

Etape 8 : gérer la modification des méthodes de travail

Il convient d'établir les priorités dans le changement des méthodes de travail. Les contraintes au niveau des ressources et des capacités empêchent de tout changer en même temps. Le changement doit être axé sur les domaines les plus prêts à le recevoir et où l'impact produit sera significatif.

Etape 9 : préparer les fonctionnaires et les usagers au changement

Par nature, l'être humain résiste au changement. En l'absence de communication adéquate, la personne confrontée à un changement se sent menacée et ne souhaite pas contribuer à ce changement. Il faut la convaincre au niveau intellectuel et émotionnel et impliquer toutes les parties pertinentes afin qu'elles reconnaissent les avantages et s'impliquent dans l'introduction du changement.

Etape 10 : poursuivre l'amélioration des méthodes de travail

Le remaniement des processus opérationnels est un processus répétitif. Grâce à la mise en place des méthodes de travail et des structures qui vont orienter les 9 étapes précédentes, la haute direction peut mettre en place une méthode de travail durable au service de l'amélioration continue. Le système ou la mise en œuvre parfait n'existe pas. Il convient de fournir des efforts continus pour veiller à ce que les systèmes TIC répondent aux exigences des utilisateurs, ajouter de nouvelles fonctions et éliminer les fonctions obsolètes.

Conclusion

Dans le cadre des projets TIC, la haute direction doit fournir la vision du leadership et la structure décisionnelle qui permettront l'introduction d'améliorations opérationnelles. Un directeur général, un commissaire ou un administrateur général ne possède pas nécessairement une connaissance technique poussée de la TIC. Ceci étant dit, il doit avoir une certaine idée de ce que la TIC peut apporter à son activité principale. Il doit créer l'environnement qui favorisera l'intégration des spécialistes pertinents et veiller à ce qu'une gouvernance adéquate soit en place afin que les

spécialistes connaissent leurs limites et restent concentrés sur les objectifs stratégiques de l'organisation. La gestion du changement constitue un des plus grands défis pour la haute direction. Elle doit y prêter attention afin que la volonté politique soit traduite en actions concrètes qui soient alignées sur les objectifs stratégiques globaux.

Chapitre 3 : gestion de projet TIC

« Ce n'est pas la foi dans les technologies. C'est la foi dans les personnes. »

Steve Jobs

Introduction

Mener par la vision ne suffit pas pour garantir la réalisation d'un projet de TIC. La haute direction doit également comprendre les différentes activités qui interviennent dans le développement d'un système et superviser le déroulement de ces diverses activités afin de garantir l'adéquation de la gestion, de l'alignement et de la gouvernance.

Le Chapitre 1 évoquait l'importance de la planification stratégique dans le cadre de la création d'une feuille de route pour les développements à moyen et long terme. Un plan stratégique peut servir de guide pour une période de 3 à 5 ans, tandis que des plans d'action annuels spécifiques introduisent les changements de manière progressive.

La haute direction devra participer activement aux travaux du Comité directeur du projet afin de garantir le développement adéquat et la remise des différents systèmes TIC ainsi que leur alignement sur le plan stratégique.

Enquête détaillée et analyse du système existant

Un plan stratégique porte généralement sur les grands sujets que l'organisation doit traiter. Comme l'a indiqué le Chapitre 1, plusieurs déclencheurs technologiques auront été identifiés à ce stade pour améliorer l'efficacité du recouvrement des recettes ou pour simplifier les procédures. Ces grands sujets constituent le coup de pouce requis pour lancer une étude de faisabilité. Il incombera à la haute direction, via le Comité directeur, d'accepter et d'approuver les résultats de l'étude de faisabilité et d'octroyer les mandats requis pour l'étape suivante des travaux à réaliser.

L'enquête détaillée et l'analyse du système existant sont impératives, car la TIC n'évolue pas dans le vide et il arrive rarement qu'un pays ou une administration puisse développer des systèmes TIC à partir de zéro. Il faut généralement compter sur l'existence de méthodes et de flux de travail développés au fil du temps pour répondre à des besoins particuliers, voire des solutions développées dans le cadre du plan stratégique antérieur et qui devront être révisées afin de garantir l'amélioration continue.

La ou les personnes chargées de la réalisation de ces tâches devront :

- interroger le personnel à tous les niveaux ;
- étudier les manuels de procédure et les procédures opérationnelles normalisées touchées ;
- analyser les informations en vue de produire un cahier des charges.

Le cahier des charges décrit dans un langage accessible au profane les principales caractéristiques du nouveau système et les incidences qui en résulteront pour l'encadrement, le personnel et la manière actuelle de travailler.

C'est à ce stade que la haute direction devra tenir compte des problèmes de gestion du changement évoqués au Chapitre 2 en plus des autres décisions importantes qu'elle pourrait être amenée à prendre comme :

- l'existence de systèmes et d'obligations contractuelles et les coûts associés à leur maintien ou à leur retrait ;
- le besoin d'interopérabilité avec les administrations participantes et le respect des législations nationales ainsi que des normes et conventions internationales ;
- le rythme du changement et la capacité de l'organisation à accepter ce changement ;
- la distinction entre les fonctions incontournables et les fonctions qui offriraient un plus et les implications en terme de coûts entre les deux ;
- les compromis éventuels afin de pouvoir respecter le budget et les capacités.

Une fois approuvé, ce cahier des charges ne peut plus être modifié. La haute direction, ainsi que les responsables de projet, doit bien comprendre que toute modification introduite dans la portée du projet ou dans les fonctions une fois que les travaux auront démarré peut entraîner des retards et des dépassements budgétaires.

Cela ne veut pas dire qu'une modification viable ne sera jamais introduite, mais dans le cadre d'une gestion de projet et d'une gouvernance d'entreprise adéquates, la haute direction se doit d'imposer la discipline nécessaire via le Comité directeur pour s'assurer que les projets respectent les délais et le budget. Les points qui n'ont pas été découverts ou anticipés lors du rassemblement de la documentation pour le cahier des charges peuvent toujours être mis à l'ordre du jour de l'amélioration continue et intégrés aux améliorations ultérieures du système.

Développement en interne ou acquisition externe ?

Quand le cahier des charges aura été accepté, l'administration devra penser aux différentes manières de transformer celui-ci en système réel. Les systèmes peuvent être développés à l'aide du savoir-faire interne, via l'acquisition du matériel et du savoir-faire requis ou dans le cadre d'une combinaison de ces deux scénarios.

Vu la complexité et l'évolution rapide des systèmes TIC modernes, l'administration des douanes ne dispose pas toujours du savoir-faire interne en terme de mise au point de systèmes TIC. L'utilisation de systèmes « clés en main » développés par des sociétés spécialisées dans le développement de solutions pour l'administration en ligne signifie que l'administration des douanes peut choisir parmi différentes offres de produits et services pour répondre à ses besoins.

Développement en interne

Une administration qui possède le savoir-faire requis en interne peut passer à la phase de conception détaillée du système une fois le cahier des charges approuvé. Cette étape implique la rédaction des spécifications d'une suite des programmes qui fourniront aux programmeurs informatiques internes toutes les informations sur les fonctions informatiques requises pour écrire le programme.

A partir de cette étape, les programmeurs vont :

- concevoir la structure du programme et documenter la logique détaillée de celui-ci ;
- réaliser le codage nécessaire ;
- préparer un plan et des données d'essai ;
- déboguer les programmes ;
- établir la documentation définitive.

La documentation est un élément fondamental du processus et la haute direction doit y porter un intérêt tout particulier. Sans documentation adéquate, il devient très difficile de rédiger le **Manuel de l'utilisateur** et le **Manuel des opérations** afin de permettre le déploiement adéquat du système.

Le **Manuel de l'utilisateur** désigne la documentation qui fournit aux services utilisateurs des instructions sur l'utilisation adéquate du système et les mesures à prendre en cas de panne ou d'erreur du système. Le Manuel de l'utilisateur doit pouvoir être consulté pendant toute la durée de vie opérationnelle du système et être mis à jour chaque fois que le système est modifié. Il remplit également un rôle fondamental dans la gestion des changements et dans la formation du personnel.

Le Manuel des opérations est le document de référence permanent utilisé par le service informatique pour informer sur le système à mettre en œuvre et les tâches de maintenance de routine requises pour garantir un fonctionnement efficace.

Les nouvelles applications développées en interne devront également être mises à l'essai dans un environnement spécial avant de pouvoir être mises en production. Des données d'essai adéquates devront être recueillies pour confirmer que le produit répond aux attentes des développeurs et des usagers.

En vue de préparer le déploiement, il faudra prévoir des instructions de passage d'un système à l'autre à l'intention des utilisateurs et du service informatique. Ces instructions préciseront en détail les procédures nécessaires pour le passage de l'ancien au nouveau système. La haute direction, par l'intermédiaire du Comité directeur, doit surveiller de près les développements et garantir que la **planification de la continuité des activités** adéquate a été réalisée.

Dès lors, s'il est vrai que la haute direction ne sera pas impliquée dans le développement technique du système TIC en particulier, elle doit néanmoins veiller à ce que les étapes adéquates aient été suivies et que la planification et la documentation aient été élaborées. Ceci augmente les chances de réussite du projet et garantit la mise en place de procédures de récupération et de continuité des activités afin de pouvoir maintenir les fonctions indispensables à l'activité en cas d'imprévus.

Acquisition externe

Les administrations des douanes qui ne disposent pas du savoir-faire en interne pour développer leurs propres systèmes ont également la possibilité d'installer un système automatisé selon une formule « clés en main » dans le cadre de laquelle le matériel, le logiciel et les contrats de service et d'entretien associés sont obtenus via une seule acquisition. Elles peuvent également, si elles préfèrent, réaliser des acquisitions séparées pour les différents composants qui seront ensuite intégrés.

Dans cette situation, le personnel des douanes devra travailler avec des consultants externes, des analystes commerciaux, des programmeurs et des ingénieurs afin que les impératifs du système soient bien compris, que les jalons soient atteints, que les essais, la formation et l'acceptation par les usagers aient lieu et que la documentation nécessaire soit remise.

Que ce soit pour le développement interne ou l'acquisition externe, le risque d'utiliser un système « boîte noire » qui n'est pas correctement documenté et que les utilisateurs ne comprennent et ne maîtrisent pas bien est très élevé.

Une compréhension et une formation insuffisantes sur les systèmes TIC mis en œuvre :

- ont un impact négatif sur la productivité et l'efficacité ;
- gênent la planification de la continuité des activités et la récupération en cas de défaillance du système ;
- empêchent les améliorations continues ;
- provoquent une situation où les administrations deviennent captives d'un seul fournisseur et doivent trop compter sur des intervenants externes pour leurs besoins élémentaires.

Le processus d'acquisition

Même si le logiciel est développé à l'aide des capacités internes, il se peut que les administrations doivent malgré tout procéder à l'acquisition de matériel neuf comme des serveurs, des postes de travail, des infrastructures de réseau et les contrats de service ou d'entretien associés.

Dans le cas d'un développement interne, le nouveau matériel informatique requis devra être acquis parallèlement au développement, de telle sorte que le matériel soit prêt à être installé et testé une fois que le logiciel sera terminé.

Quand l'acquisition porte sur des systèmes complets (à savoir, matériel, logiciel et services), la planification doit être bien menée et il faut faire preuve d'une diligence raisonnable pour garantir la livraison correcte et dans les délais des biens et des services.

La haute direction doit surveiller et contrôler attentivement les activités d'acquisition via le Comité directeur et garantir qu'une analyse détaillée a été réalisée, que l'équipement faisant l'objet de l'acquisition répond aux besoins de l'administration et que cette opération est prudente sur le plan financier.

Appel d'offres

La majorité des administrations qui doit passer par un processus d'acquisition commence par lancer un appel d'offres auprès d'une liste de vendeurs réputés capables de présenter une proposition sérieuse. Cet appel d'offres doit contenir au moins les éléments suivants :

- la liste de tous les éléments que le système informatique doit comporter, notamment pour être conforme aux normes informatiques comme la compatibilité, la mise à niveau, la capacité de récupération et la sécurité du système, ainsi que les outils et les utilitaires à inclure ;
- les exigences au niveau de la charge de travail et la description des processus qui seront réalisés et les niveaux de performances attendus ;

- l'intervention du vendeur, l'indication de toutes les interventions du vendeur, dont la planification du site, les installations électriques, le conditionnement d'air, la prévention de l'incendie, l'alimentation auxiliaire en électricité, les calendriers d'installation, le temps d'ordinateur fourni avant installation, les essais de ligne, le personnel de soutien sur place, les besoins en formation et en entretien ;
- la fiabilité, exprimée en pourcentage du temps d'exploitation prévu, et les pénalités pour garantir l'entretien adéquat en vue de respecter le critère de fiabilité ;
- les dispositions contractuelles qui définissent les obligations contractuelles formelles comme les dates de livraison, les dates de paiement, les pénalités, le règlement des litiges et les services après-vente.

Il faudra également soumettre aux fournisseurs éventuels un certain nombre de problèmes types d'évaluation. Il peut s'agir de données d'essai ou d'algorithmes qui permettront aux fournisseurs de vérifier si les systèmes proposés répondent aux normes de l'administration et d'envoyer les résultats dans le cadre de la proposition définitive.

Evaluation des soumissions

Une grande partie des informations sollicitées sera très technique, ce qui est nécessaire afin de permettre aux équipes de projet de réaliser les comparaisons requises. Les sociétés qui ne sont pas en mesure de fournir des informations suffisantes, même après des demandes d'explication de la part de l'administration, doivent être éliminées de la liste et les motivations de ce rejet doivent être documentées pour des raisons de transparence.

Le travail des équipes de projet consiste à extraire l'essentiel de chaque soumission à l'appel d'offres et de transmettre ces informations au Comité directeur afin qu'il puisse les étudier et prendre une décision. L'évaluation se déroulera en général selon trois axes :

- Evaluation technique : confirme que la soumission répond aux impératifs énoncés dans l'appel d'offres ;
- Evaluation des coûts : établit une comparaison entre les offres des différents fournisseurs comme les coûts en cas d'achat définitif, de location-vente ou de location-vente avec option d'achat. Chaque option possède ses avantages et ses inconvénients et devra être placée dans le contexte des politiques, des besoins et du budget spécifiques à chaque administration ;
- Evaluation des performances : les fournisseurs parvenus à l'étape finale de la sélection peuvent être invités à réaliser des essais en production et des démonstrations afin de vérifier à nouveau les performances dans un environnement supervisé.

Installation et mise en œuvre du système

Une fois que les décisions nécessaires en matière d'acquisition ont été prises, il est possible de passer à l'installation et à la mise en œuvre des systèmes TIC qui prévoient les activités suivantes :

- Installation
 - Plan de préparation du site
 - Plan des effectifs
 - Plan de communication des données

- Calendrier de livraison
- Plan de soutien logistique
- Mise en œuvre
 - Mise à l'essai du système
 - Conversion des fichiers
 - Formation des utilisateurs
 - Transition

Le Comité directeur devra ici aussi remplir un rôle de supervision afin de garantir la coordination des activités pertinentes. Il devra également fournir l'appui et l'autorité nécessaires aux équipes de projet respectives afin qu'elles puissent exécuter les activités requises.

Coordination pour l'installation

Lorsqu'un espace est réservé à l'installation du nouvel équipement dans les locaux de l'administration, il faudra s'assurer que celui-ci a été préparé conformément aux spécifications. Les plans des locaux doivent être disponibles et les procédures d'exploitation en vigueur dans ces locaux doivent être préparées afin que la haute direction puisse s'assurer de l'absence de complications graves durant l'installation. La pratique généralement admise dans le secteur est que la responsabilité de l'installation du système incombe au fournisseur, tandis que la préparation du site est de la responsabilité de l'administration. Si le site n'est pas prêt ou n'est pas apte pour l'installation, les retards provoqués seront imputables à l'administration.

Le plan des effectifs et des ressources humaines est un autre point important que la haute direction doit prendre en compte. Lorsque l'administration ne comporte pas de personnel capable d'utiliser la nouvelle infrastructure ou les nouveaux systèmes, il conviendra de former le personnel existant ou d'engager de nouveaux talents. Ce volet devra être traité en coordination avec le département des ressources humaines de l'administration et peut impliquer des interventions telles que la formation, la redéfinition du travail, le redéploiement ou le recrutement de jeunes diplômés ou de personnel expérimentés dotés des qualifications ou des aptitudes requises.

Il convient de bien informer le personnel existant sur les dispositions prises et il faut veiller à ce qu'il les accepte. Des programmes d'insertion professionnelle pour les nouvelles recrues qui possèdent un profil professionnel différent seront nécessaires pour garantir leur adaptation à l'éthique de travail et à la culture de l'administration. Il s'agit là d'éléments fondamentaux de gestion du changement dont la haute direction de l'administration doit tenir compte pour maintenir la résistance au changement à un niveau minimal et garantir la mise en œuvre souple des plans TIC de l'administration.

En fin de compte, le Comité directeur doit comprendre que l'installation d'un équipement cher et indispensable à la réalisation de la mission doit figurer parmi les priorités de la gestion et il devra mettre en place les mécanismes de rapport adéquats afin que les chefs de projet autorisés à résoudre les problèmes opérationnels puissent maintenir la haute direction au courant des différents problèmes. Le cas échéant, la haute direction pourra intervenir directement quand le contexte le permet.

Coordination de la mise en œuvre

Comme dans tout projet ou effort de réforme important, les problèmes se trouvent dans les détails. Toutefois, le Comité directeur et la haute direction ne peuvent être impliqués au niveau de certains des détails très opérationnels relatifs à la mise en œuvre du système.

Ainsi, la mise à l'essai du système et la conversion des fichiers sont des tâches très opérationnelles et techniques que les équipes de projet doivent pouvoir traiter. A ce stade, une des fonctions importantes remplies par le Comité directeur et la haute direction porte sur la communication avec les parties prenantes internes pour garantir le sérieux dans l'exécution des tâches nécessaires, car une mise à l'essai et une résolution des problèmes inadaptées peuvent avoir un impact négatif grave sur le lancement du système.

Comme déjà formulé dans le cadre de la planification du personnel, la haute direction doit traiter en priorité la formation des utilisateurs afin que le personnel existant acquière les connaissances informatiques requises pour utiliser les systèmes informatiques en général ainsi que les connaissances plus détaillées sur l'utilisation des nouveaux systèmes développés dans le cadre de leur travail. Toute administration dont le personnel ne possède pas des connaissances informatiques avancées devra mettre au point des programmes de formation détaillés afin que les douanes soient prêtes à utiliser les nouveaux systèmes. La formation informatique de base doit être organisée le plus tôt possible en tant qu'activité primordiale pour appuyer le Plan stratégique, si possible pendant la réalisation de l'étude de faisabilité.

La transition est une des activités les plus importantes de la phase de mise en œuvre, en raison de son caractère critique pour la mission. Les trois stratégies fondamentales qui peuvent être appliquées à la mise en œuvre des nouveaux systèmes développés sont les suivantes :

- Exploitation en parallèle ;
- Exploitation pilote ;
- Transition directe.

Dans le cadre de l'exploitation en parallèle, le nouveau système et l'ancien système (y compris les méthodes de travail reposant sur les documents papier le cas échéant) fonctionnent en parallèle pendant une période déterminée jusqu'à ce que le nouveau système soit établi et fonctionne de manière optimale. Alors, l'ancien système peut être désactivé.

Cette méthode n'est possible que si les deux systèmes ont une production identique pour l'essentiel et si les effectifs sont suffisants pour exploiter les deux systèmes simultanément tout en réalisant les vérifications du nouveau système et en le préparant pour le lancement officiel. Par exemple, l'intégration d'un ensemble d'anciens systèmes électroniques ou de méthodes de travail manuelles dans un environnement de guichet unique n'est pas un scénario idéal, car les administrations impliquées devront prévoir un volume disproportionné de ressources pour garantir l'intégrité des anciennes méthodes de travail tout en garantissant le fonctionnement optimal du nouvel environnement de guichet unique.

L'exploitation pilote implique l'identification d'un emplacement type pour exploiter le système afin que les ressources puissent se concentrer sur cet emplacement avant de passer à la mise en service progressive du système dans d'autres emplacements au fil du temps. L'avantage de cette

exploitation est qu'elle permet à l'équipe chargée de la mise en œuvre de concentrer ses ressources sur un emplacement pilote gérable, d'en retirer les leçons et de les appliquer à d'autres sites pilotes afin que chaque mise en service devienne plus rapide et plus souple.

La transition directe consiste à mettre fin à l'ancien système un jour déterminé et à mettre le nouveau en service dès le lendemain. A première vue, cela semble être la mise en service la plus simple, mais il s'agit également de la plus risquée. Le nouveau système devra avoir été intégralement testé pour garantir sa fiabilité et le personnel devra maîtriser les plans de continuité des activités et de récupération à exécuter en cas de défaillance.

Chacune des stratégies possède ses avantages et ses inconvénients. Le Comité directeur et la haute direction devront bien comprendre les implications des décisions prises. Au final, le choix précis dépendra de la nature du système à mettre en service, de l'impact potentiel et de la présence au sein de l'administration de l'expérience requise pour mettre le système en œuvre sur la base de la décision prise.

Les conséquences de l'échec de la mise en service d'un système qui n'est pas indispensable à la mission, comme l'Intranet d'une entreprise dans le cadre d'une transition directe, seront très différentes de celles d'un échec de la mise en service d'un système critique comme le système de déclaration ou de dédouanement, surtout si la mise en service a lieu dans un endroit où le volume des échanges commerciaux est élevé. Les ressources requises pour une exploitation parallèle sont supérieures aux ressources requises pour une transition directe, tandis qu'une exploitation pilote prendra plus de temps que la transition directe pour atteindre tous les emplacements.

La capacité de l'administration est également très importante au moment de déterminer la meilleure démarche pour la transition. Une administration dotée d'une riche expérience, dont le personnel est composé d'experts et qui a élaboré des plans de continuité des activités peut atténuer les risques de l'échec d'une transition directe, si bien que celle-ci est une option qui peut être envisagée ; pour sa part, une administration qui fait ses premiers pas dans le développement de systèmes TIC peut ne pas se sentir à l'aise face à un tel risque.

Durabilité et entretien du système

L'introduction de systèmes TIC au sein d'une administration est un processus, pas un résultat. Même lorsqu'un système TIC a bien été mis en service, il faudra fournir des efforts continus afin de garantir l'entretien et l'amélioration continue des systèmes.

Voici quelques-unes des raisons qui justifient des améliorations et l'entretien :

- défauts ou erreurs éventuels qui n'ont pas été décelés lors de la mise à l'essai ;
- améliorations recommandées sur la base de l'expérience accumulée par les utilisateurs sur le système ;
- modifications à introduire pour exploiter un nouveau matériel ou logiciel ;
- augmentation des volumes de transaction ;
- modifications législatives qui imposent l'ajout de nouvelles dispositions ou procédures au système ;
- mise en œuvre de nouveaux systèmes connexes ;

- fonctionnalités qui avaient été envisagées mais qui n'avaient pas été reprises dans le cahier des charges par manque de temps ou de ressources.

La simplicité avec laquelle ces modifications peuvent être introduites et la capacité de la haute direction à maintenir une supervision pour préserver la coordination des différentes activités et garantir la réussite de la mise en œuvre dépendront du cadre de gouvernance créé pour entretenir le système. Une fois que le système aura été mis en service conformément au cahier des charges, il est probable que le rôle du Comité directeur se transformera en rôle de Comité de gestion qui s'occupera principalement des questions liées aux performances et à la durabilité du nouveau système. Ce point sera abordé plus en détail au Chapitre 4.

Accent sur les usagers

Les systèmes TIC des administrations visent à améliorer la prestation des services offerts aux citoyens et aux parties prenantes. Autrement dit, ces systèmes ne peuvent être développés en vase clos, sans la coopération et la bonne volonté du secteur privé.

Les principes opérationnels indispensables d'une part à l'intensification et au développement d'une relation entre les douanes et les entreprises et, d'autre part, à l'intérêt constant du secteur privé pour les initiatives des douanes sont les suivants :

- communication : ouverte et bidirectionnelle ;
- transparence : processus de partage des informations et des commentaires clairs et convenus ;
- coopération : recherche de solutions qui conviennent aux deux parties quand cela est possible ;
- participation : reconnaissance de toutes les parties prenantes au processus, compréhension et implication de celles-ci.
- intégrité : mise en place d'une coopération qui favorise la compréhension mutuelle et la confiance ;
- responsabilisation : compréhension des responsabilités communes des deux parties.

Dans ce contexte, la nécessité d'établir des canaux de dialogue formel entre les douanes et le secteur privé est évidente. Cela signifie qu'il faut réaliser une coopération et des consultations formelles avec le secteur privé avant le développement de tout nouveau système, afin que l'avis des acteurs du secteur privé puisse être pris en compte lors du développement. Il convient également de fournir au secteur privé les informations et le temps nécessaires pour qu'il puisse comprendre l'impact des changements sur ses activités et qu'il sache ce qu'il doit faire pour se préparer à ces changements.

Il est également important de prévoir un service d'assistance, ce qui appuie l'engagement de l'administration en matière de services offerts à ses usagers. Le service d'assistance est un élément important pour aider les usagers à se familiariser aux nouveaux systèmes TIC développés par l'administration et à les utiliser.

Une mentalité centrée sur le service est également primordiale afin d'identifier les indicateurs de résultats adaptés pour mesurer l'efficacité du système TIC en cours de développement et créer les comportements souhaités parmi les fonctionnaires pour atteindre ces objectifs.

Une mentalité centrée sur le service n'apparaît pas du jour au lendemain. Il s'agit d'un programme à long terme qui implique à la fois le « matériel » comme le centre d'appels capable de traiter le volume d'appels escompté, les « logiciels » et la formation des fonctionnaires pour traiter chaque cas de manière professionnelle et polie, sans oublier la mise en place d'un système de gestion des connaissances qui permettra aux fonctionnaires d'accéder aux informations pour répondre rapidement et correctement aux questions.

Mais le point le plus important est d'inculquer la bonne mentalité aux opérateurs du service d'assistance afin qu'ils s'identifient aux problèmes des usagers pour trouver la solution ou pouvoir les orienter vers la ressource qui sera en mesure de résoudre les problèmes.

Conclusion

La responsabilité principale de la haute direction se situe au niveau de l'orientation, de la gestion et de la décision. Ceci n'est possible que si la haute direction est consciente de la complexité inhérente au processus de développement et de mise en service d'une TIC. Etant donné le coût extrêmement élevé des projets TIC et du caractère critique des infrastructures TIC développées pour les activités, la sensibilisation à la TIC n'est plus un luxe, mais une nécessité pour la haute direction.

Le défi que doit relever la haute direction est d'obtenir un savoir-faire TIC suffisant afin de pouvoir appliquer son expérience de gestion et ses responsabilités au suivi des développements clés et d'établir les processus de rapport et de contrôle nécessaires pour pouvoir gérer le projet global sans se perdre dans les complexités et le jargon techniques.

Chapitre 4 : gouvernance TIC

« Un ordinateur exécutera la tâche que vous lui donnez, mais le résultat pourrait être très différent de ce que vous aviez à l'esprit. »
Joseph Weizenbaum

Introduction

Comme l'a souligné le Chapitre 1, une démarche de gestion stratégique basée sur le tableau de bord prospectif permet d'identifier les objectifs stratégiques qui comptent pour une administration des douanes ainsi que les catalyseurs TIC stratégiques qui viendront appuyer les objectifs stratégiques de l'administration.

Plus la coopération entre les services opérationnels des douanes et les homologues TIC est étroite, plus la qualité de la mise en œuvre de la TIC et des résultats correspondants sera élevée. Toutefois, le rôle de la haute direction dans la TIC va bien au-delà de la simple nécessité d'établir une liste des systèmes développés et de leurs apports aux objectifs et aux résultats de l'organisation. Il convient également d'adopter une démarche qui repose sur l'architecture d'entreprise afin de documenter correctement les interactions complexes entre les processus dans le but de renforcer la durabilité, de soutenir la gouvernance d'entreprise et d'améliorer la prise de décisions.

Gestion des risques au sein de l'organisation

La gestion des risques ne constitue pas pour les douanes un concept nouveau. En puisant dans les renseignements, les informations et les expériences, la douane a adopté au fil du temps des procédures destinées à lutter contre le non-respect ou le contournement de la législation douanière.

Dans toutes les administrations des douanes, les dirigeants et cadres supérieurs sont tenus d'obtenir de meilleurs résultats avec les mêmes ressources, voire avec des ressources moindres. La gestion des risques permet à une administration des douanes de rendre explicites les choix qui sous-tendent ses actions. Une méthode de travail axée sur le risque fera toute la transparence sur les raisons sous-jacentes qui motivent les plans d'action organisationnels, améliorera l'objectif et la prise de décision informée et permettra de défendre ces décisions. La gestion des risques est un complément important à la gestion stratégique.

Pour revenir au Chapitre 1, il est évident que les objectifs stratégiques identifiés entretiennent une relation directe avec les zones à risque stratégiques qui sont abordées également. De ce point de vue, la gestion stratégique, via un outil comme le tableau de bord prospectif, et la gestion des risques au sein de l'organisation sont alignés.

| Décision réglementaire | | |
|---------------------------------------|---|--|
| Objectif stratégique | Zones à risque stratégique | Projets connexes |
| Perception et protection des recettes | <ul style="list-style-type: none">- Risque associé aux recettes<ul style="list-style-type: none">o Mission de perception des recettes des douanes sapée par l'évasion fiscale | <ul style="list-style-type: none">- Identification des zones à haut risque en vue d'améliorer les contrôles- Amélioration du recouvrement auprès des débiteurs publics- Introduction des paiements électroniques (1) |

| | | |
|---------------------------|---|---|
| Respect de la loi | <ul style="list-style-type: none"> - Sécurité des frontières <ul style="list-style-type: none"> o Terrorisme o Contrebande - Juridique <ul style="list-style-type: none"> o Les mesures doivent être légalement activées | <ul style="list-style-type: none"> - Augmentation des patrouilles frontalières - Amélioration du partage du renseignement (2) |
| Facilitation des échanges | <ul style="list-style-type: none"> - Compétitivité nationale <ul style="list-style-type: none"> o Réduction de la croissance o Réduction de la base imposable - Infrastructure <ul style="list-style-type: none"> o Encombrement o Continuité des activités | <ul style="list-style-type: none"> - Redéploiement de la main-d'œuvre afin de réduire les délais de dédouanement lors de périodes de pointe - Amélioration des processus aux frontières (3) |

Tableau 4.1 : alignement des objectifs stratégiques et des risques au sein de l'organisation

Le point essentiel de cet alignement va au-delà d'une compréhension conceptuelle. Il doit plonger ses racines dans une compréhension adéquate de la responsabilisation et de la responsabilité pour chaque tâche exécutée. Il s'agit de deux éléments distincts. La « responsabilité » peut être partagée entre différentes parties tandis que la « responsabilisation » n'est jamais partagée ; elle appartient à une seule entité. Ainsi, un projet peut impliquer la coopération de différentes parties et chacune d'entre elles sera responsable de ses tâches respectives. La responsabilisation globale, quant à elle, appartient à l'équipe de projet et au responsable de projet.

Il se peut qu'un responsable de projet doive travailler avec le directeur des ressources humaines pour planifier de nouveaux recrutements et celui-ci devra organiser le recrutement conformément aux règles définies du service. De la même manière, il se peut qu'un responsable de projet sollicite l'aide du Directeur des systèmes d'information ou du directeur informatique pour développer un nouveau système. Le Directeur des systèmes d'information ou le directeur informatique devront veiller à ce que le système développé soit aligné sur **l'architecture d'entreprise**, car l'existence d'un système autonome qui ne peut pas interagir avec les autres systèmes développés peut avoir des conséquences négatives sur l'entretien à venir.

Les questions qui sont dès lors soumises au Comité directeur en vue d'une prise de décisions sont soumises à une vérification des faits et sont coordonnées. Le cas échéant, le Comité directeur peut prendre les décisions requises pour désamorcer le conflit entre les points de vue professionnels divergents.

Architecture d'entreprise

D'après le Massachusetts Institute of Technology, l'architecture d'entreprise « constitue la logique d'organisation des processus d'activité et de l'infrastructure informatique, traduisant les critères d'intégration et de normalisation du modèle d'exploitation de l'entreprise ».

L'architecture d'entreprise vise à établir des liens entre les impératifs commerciaux de l'entreprise et le déploiement technologique, afin de parvenir à un alignement entre les deux. Ceci permet un

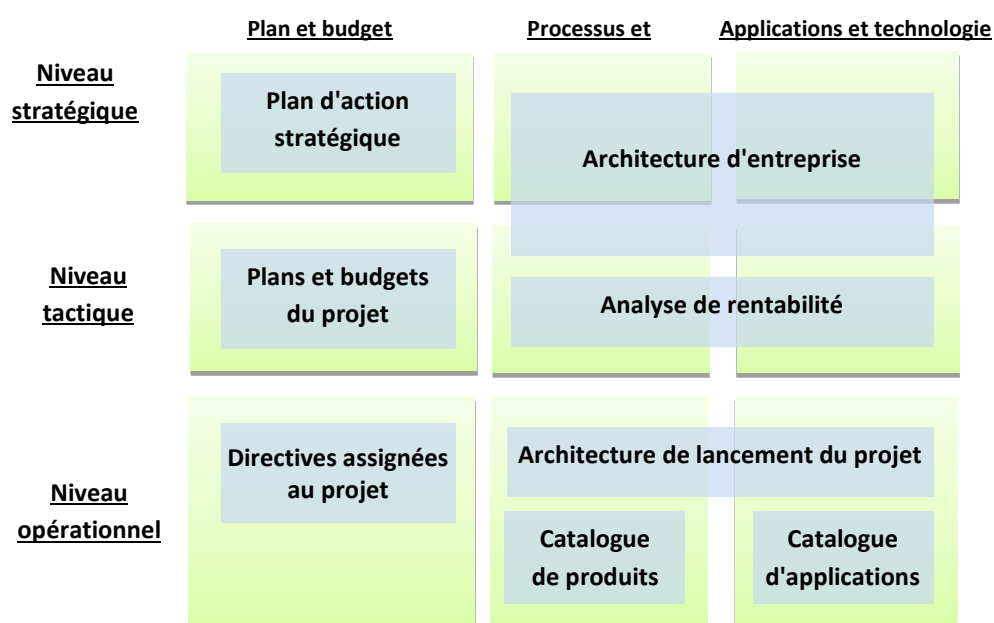
déploiement plus optimal des ressources et réduit les redondances et les double emplois dans la conception et le déploiement de solutions TIC.

Comme nous l'avons vu au Chapitre 1, le déploiement de la TIC est piloté par les objectifs stratégiques de l'organisation. L'implication du Directeur des systèmes d'information renforce l'efficacité de la mise en œuvre et améliore les résultats de celle-ci. A l'instar du tableau de bord prospectif qui fournit la « feuille de route » de haut niveau pour orienter l'organisation jusqu'à ses objectifs, l'architecture d'entreprise offre le niveau de détail correspondant pour garantir une mise en œuvre de la TIC coordonnée et normalisée de telle sorte que les coûts de l'infrastructure TIC soient bien gérés, que les performances du système TIC soient optimales, et que les systèmes puissent évoluer pour répondre aux besoins ultérieurs et soient durables.

Dans le cadre des douanes, l'architecture d'entreprise fait référence à :

« l'organisation fondamentale d'une administration des douanes, constituée de processus, d'entités organisationnelles, d'applications et d'éléments de l'infrastructure technique, de leurs relations mutuelles et des services fournis à l'environnement ; principes régissant la conception et l'évolution des processus et applications des administrations des douanes ».

Afin de retirer le maximum d'avantages de la mise en œuvre de l'architecture d'entreprise, il convient d'établir un lien étroit entre la conception de l'architecture et les processus décisionnels et de gestion du changement environnants. Le schéma suivant illustre la relation entre architecture d'entreprise, gestion stratégique et gestion de projet.



Cadre méthodologique (Recueil de l'OMD visant à développer le renforcement des capacités)

Exposé de cette manière, le lien entre la gestion stratégique et les projets TIC devient très clair et fournit le contexte nécessaire au sein duquel la haute direction peut prendre des décisions efficaces pour chaque développement TIC. Au sein du processus décisionnel d'une organisation, l'existence de

différents niveaux (stratégique, tactique et opérationnel (vertical)) et différents aspects pour chaque niveau (horizontal) devient évidente, tout comme la nécessité d'un alignement mutuel entre ces aspects.

Dès lors, l'architecture d'entreprise n'est rien d'autre qu'une traduction du plan stratégique de l'organisation observé du point de vue de la TIC et permet de développer des systèmes alignés, interopérables et bien entretenus.

Les problèmes techniques doivent toujours être résolus au niveau technique. La haute direction doit se concentrer sur les questions de nature stratégiques.

Prenons par exemple le « Risque au niveau des recettes » : les droits de douane constituent une partie importante des charges générales d'exploitation d'un gouvernement et par conséquent, ils devraient figurer bien en place parmi les objectifs stratégiques. Si la douane manque d'efficacité dans la perception des recettes, cela peut avoir des implications graves pour le budget national. La responsabilité finale pour cet aspect incombe au directeur de l'administration.

Par conséquent, tout système TIC développé dans le contexte de la perception des recettes doit reposer sur cette réalité stratégique et la haute direction doit veiller à ce que les systèmes TIC développés limitent les risques liés aux niveaux de perception insuffisants et à ce que les objectifs en matière de recettes soient atteints.

L'objectif final est de développer la ligne de visée entre les considérations du niveau stratégique et les développements du niveau opérationnel afin que la haute direction soit en mesure d'orienter les développements TIC d'une manière qui tienne compte de l'intention stratégique.

Rôle de la haute direction dans la direction des développements TIC

Comme nous l'avons vu au Chapitre 3, ainsi que dans la rubrique précédente consacrée à l'architecture d'entreprise, les projets TIC présentent plusieurs facettes et doivent faire l'objet d'une planification et d'une coordination entre différentes fonctions, différentes dimensions et différents points de vue.

La **planification stratégique** fournit la vision globale à l'administration. Elle sert de feuille de route pour les domaines liés ou non à la TIC.

La **planification de projet** fournit les détails de ce qui doit être réalisé pour chaque projet TIC individuel.

La **planification de la continuité des activités** fournit les détails des actions à exécuter en cas d'indisponibilité accidentelle d'un système critique aux activités.

Les activités de planification citées ci-dessus possèdent également des dimensions liées à l'administration, aux ressources humaines, à la gestion des risques et aux technologies. Le double emploi, des prises de décisions qui ne sont pas claires et une confusion peuvent être le fruit d'une tentative de réalisation de chacune de ces activités de planification en vase clos. Il est par conséquent important de mettre en place une structure décisionnelle efficace pour garantir

l'exécution globale de ces différents aspects et permettre à la haute direction d'obtenir un aperçu clair de la santé de l'organisation.

Les tâches et les profils des différents comités peuvent être résumés comme suit :

| Nom du comité | Niveau des membres |
|---|--|
| Comité directeur (remise de rapport aux décideurs politiques, par exemple un ministre, un ministère) | Haute direction |
| Assume les responsabilités suivantes : <ul style="list-style-type: none"> - Approbation du lancement du projet - Révision de l'avancement des principaux projets (budget, calendrier, résultats) - Orientation pour garantir l'alignement des projets sur le plan stratégique - Prise de décision en cas de conflit ou de chevauchement des projets Répond de : <ul style="list-style-type: none"> - Réalisation de la mission fondamentale et des objectifs stratégiques via les projets TIC identifiés | |
| Nom du comité | Niveau des membres |
| Sous-comités (par exemple, ressources humaines, technologie de l'information, gestion des risques, continuité des activités) (remise de rapport au Comité directeur) | Chef de service/succursale (à savoir, directeurs, responsables) |
| Assume les responsabilités suivantes : <ul style="list-style-type: none"> - Apport du savoir-faire et de l'appui aux équipes de projet - Conseils adressés au Comité directeur sur les problèmes identifiés par les équipes de projet et les actions à prendre pour les résoudre Répond de : <ul style="list-style-type: none"> - Gouvernance des domaines sous son mandat | |
| Nom du comité | Niveau des membres |
| Comités de travail/équipes de projet (remise de rapport au Comité directeur) | - Responsables de projet |
| Assume les responsabilités suivantes : <ul style="list-style-type: none"> - Planification détaillée sur le projet - Information des Sous-comités sur les problèmes identifiés et coopération sur les actions à prendre pour les résoudre - Coordination avec les supérieurs hiérarchiques et autres Comités de travail/équipes de projet pour garantir les synergies Répond de : <ul style="list-style-type: none"> - Réussite du projet | |

Tableau 4.2 : profils du Comité directeur, des Sous-comités et des Comités de travail/équipes de projet

Comme l'indique le Tableau 4.2, le Comité directeur est un élément important de toute tentative de gestion de projets complexes comme la modernisation TIC, la gestion coordonnée des frontières ou le développement d'un guichet unique. Le Comité directeur implique généralement les niveaux les plus élevés de la direction et reçoit généralement l'appui d'un certain nombre de sous-comités ou de

comités de travail. Ainsi, les détails opérationnels peuvent être traités par les fonctionnaires pertinents directement impliqués avant d'être transmis au Comité directeur pour approbation.

De plus, la gestion des risques au sein de l'organisation, la gestion stratégique et la gestion de projet coïncident pour indiquer qui est « responsable de » et qui « répond de ». Les poids et contrepoids nécessaires sont également en place pour garantir une coordination interne adéquate et une prise de décisions informée.

Identification des questions qui intéressent la haute direction

Un processus et une structure de gestion stratégique bien définis garantissent que tous les détails nécessaires relatifs à la planification stratégique, à la planification du risque et à la planification du projet ont été abordés. Le défi consiste à traduire ces détails en éléments de prise de décision destinés aux différentes parties responsables afin qu'elles puissent prendre des décisions.

En matière de remise de rapport, un surplus d'informations est aussi nuisible qu'un déficit. Dans un environnement où les priorités opposées et les calendriers serrés constituent un défi pour chaque membre du personnel, il est nécessaire de veiller à ce que le niveau adéquat d'informations soit fourni aux différentes parties du processus décisionnel.

Vous trouverez ci-après une synthèse des différents types de document produits, leur rôle et le lectorat cible. Cette synthèse avance quelques idées pour s'assurer que le niveau adéquat de détail atteigne le public adéquat pour l'action à prendre.

| Nom du document | Niveau de détails/informations | Objectif | Lectorat | Gouvernance |
|---|---|---|--|---|
| Plan stratégique | Niveau de détail modéré, niveau stratégique | Transmet la vision de haut niveau | Personnel interne et parties prenantes externes | Indicateurs clés de résultats |
| Argumentaire stratégique | Niveau de détail modéré, niveau stratégique | Obtention du mandat politique | Haute direction/Comité directeur, ministre(s) | Décision, budget et portée du programme |
| Argumentaire détaillé | Niveau de détail modéré, niveau tactique | Fournit des détails sur l'organisation et les activités planifiées | Haute direction | Décision, calendrier des activités et des actions |
| Plan du projet (y compris la gestion des risques, la planification des ressources humaines, l'infrastructure informatique, la continuité des activités) | Très détaillé, niveau opérationnel | Fournit des détails spécifiques sur la mise en œuvre de projets individuels | Equipe de projet, sous-comités, personnel interne (l'implication de la haute direction est nécessaire uniquement pour l'approbation/l'escalade) | Calendrier, liste et état des activités planifiées, problèmes à soumettre pour l'escalade |

| Nom du document | Niveau de détails/informations | Objectif | Lectorat | Gouvernance |
|-------------------------|--------------------------------|---|----------------------------------|---|
| Mises à jour de routine | Bref, opérationnel | Fournit des détails sur l'avancement/les écarts par rapport aux projets planifiés | Haute direction/Comité directeur | Décision, plans revus et suivi documentés des actions |

Tableau 4.3 : informations pour simplifier la gouvernance

Lorsqu'il s'agit de l'approbation ou de l'escalade, l'approbation de la haute direction ne doit pas être considérée comme une simple formalité. En raison du rapport direct entre les projets TIC et les plans stratégiques, les coûts élevés impliqués et le caractère critique de ces développements pour l'activité, la haute direction doit veiller aux points suivants :

- les solutions de TIC répondent aux défis commerciaux ;
- les ressources en matière de TIC sont utilisées de manière optimale avec un minimum de processus redondants ou faisant double emploi ;
- la charge de l'entretien des infrastructures se justifie et est associée à la réalisation des objectifs stratégiques clés ;
- la visibilité sur la rentabilité des investissements et le coût total de possession (TCO) est maintenue.

Par conséquent, le rôle de la haute direction dans les étapes préliminaires de la planification est essentiel. Toutefois, lorsque le projet entre dans la phase de planification opérationnelle et de mise en œuvre, les équipes de projet et les responsables de projet doivent agir avec discernement en raison de la nature technique du travail.

La haute direction peut alors compter sur les structures déjà en place afin de réaliser la supervision requise et confirmer que le travail suit bien son cours, que les personnes chargées de fournir l'appui requis sont engagées, que la personne qui répond du plan du projet fournit les résultats prévus et que le travail réalisé est aligné sur le plan stratégique.

Conclusion

Les défis associés à la gestion d'une organisation grande et complexe ne peuvent être sous-estimés. Les structures organisationnelles, les structures de gouvernance, la gestion des tâches et les canaux de remise de rapport poursuivent un seul objectif : appuyer une prise de décisions informée afin de pouvoir atteindre les objectifs de l'organisation et matérialiser sa vision.

Le besoin de gérer différents points de vue ne doit pas nécessairement entraîner des règles bureaucratiques complexes pour la gestion de projets. Cela signifie simplement qu'il faut établir et formaliser comme il se doit les responsabilités et que la haute direction doit créer un environnement propice à la coopération entre le personnel interne et les parties prenantes externes et garantir la réussite de la mise en œuvre des projets TIC via une prise de décision informée.