

Etude d'évaluation du système d'information de la direction générale des douanes : Quelle démarche de qualité ?

Djeknoui Yahia¹, Bernaoui Radia²

¹Responsable, Centre de documentation, DGD, Alger
djkyahia@yahoo.fr

²Maître de conférences, ENSV d'Alger
radiabernaoui@yahoo.fr

Résumé

Le lien entre la performance des organisations, l'efficacité de leur Système d'Information et leur usage pertinent de l'information est définitivement établi. Tout comme les systèmes d'information, la qualité est au cœur des préoccupations des organisations performantes. La présente étude traite de l'adaptation d'une démarche qualité au système d'information de la direction générale des douanes (DGD). Elle est réalisée à partir d'une enquête effectuée auprès des responsables de cette institution.

La présentation du SI de la DGD et l'application de la méthode d'analyse SWOT ont permis de déterminer les forces (l'existence d'une structure chargée de la gestion du SI de la DGD et d'une réglementation appropriée à cette gestion) et les faiblesses (manque de personnel qualifié, absence d'une banque de données permettant l'accès centralisé aux informations) qui caractérisent la structuration et le fonctionnement du système d'information de la DGD.

Mots clés : Système d'information – Démarche qualité – Evaluation – Direction générale des douanes – Algérie

Introduction

Comme toute autre organisation, l'administration douanière a pour mission d'atteindre des objectifs stratégiques, d'autres opérationnels, fixés par le pouvoir public ou par son équipe dirigeante. Ceci nécessite souvent des prises de décisions, un contrôle continu du fonctionnement des services et éventuellement, des modifications d'ordre organisationnel ou fonctionnel pour mieux s'adapter à l'environnement (recrutement, investissement, nouvel organigramme, nouvelles missions...).

Ces flux décisionnel et opérationnel¹ génèrent des informations ; parfois ils constituent le résultat de l'exploitation d'autres informations, internes ou externes, selon le fait qu'ils se positionnent en amont ou en aval du processus informationnel. Dans tous les cas et pour mieux servir les objectifs stratégiques de l'institution, il convient que ces informations soient

1 - Le Moine J.L. suggère qu'un système peut se décomposer en trois sous-systèmes : - le système décisionnel qui correspond à l'activité de pilotage en définissant les objectifs et en transmettant des ordres au système opérant. Le système opérant, qui correspond aux tâches opérationnelles et tangibles à réaliser. Le système d'information qui renseigne le système de décision sur l'efficacité et l'activité du système opérant. Le Moigne, J.L. La modélisation des systèmes complexes, Dunod, 1990, 178 p.

maîtrisées, gérées comme nous gérons les ressources financières, les ressources humaines ou les matières premières.

C'est dans ce contexte qu'apparaît le rôle du système d'information de la douane qui est chargée de collecter l'information, de la stocker, de la traiter et de la diffuser dans le système décisionnel et dans le système opérationnel.

En ce qui concerne le système décisionnel, l'information permet de prendre les bonnes décisions en étant constamment alimenté en données factuelles relatives à ce qui se passe dans son environnement, plus particulièrement dans le système opérationnel. Pour ce qui est du système opérationnel, l'information permet de faire face à la gestion courante. Donc de fonctionner, d'atteindre des objectifs et de créer de la valeur.

Dans les deux systèmes, « l'information remplit des fonctions multiples : facteur de production, denrée stratégique, ferment d'innovation, atout commercial, matière à participation des travailleurs, elle est réductrice d'incertitude pour toute décision »². Aussi est-il primordial de lui accorder un traitement conséquent qui va au-delà de l'application des techniques documentaires vers l'adoption « du management de l'information qui est une composante essentielle du management des organisations »³. Cette réflexion trouve un bel écho dans l'ISO 9000 en signalant que « l'organisme doit assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance des processus »⁴.

La direction générale des Douanes algériennes s'est lancée depuis l'an 2007 dans un programme de modernisation basé essentiellement sur l'adoption d'une nouvelle démarche managériale orientée vers la performance de ses services centraux et déconcentrés⁵. Pour mettre en œuvre cette démarche, des contrats de performance ont été signés entre le directeur général des douanes et les directeurs régionaux depuis l'an 2009. Dans cette même initiative, il a été procédé à l'élaboration d'un canevas d'indicateurs de performance⁶ relatifs à l'ensemble des activités douanières et à la création de cellules permanentes⁷ (l'une centrale et les autres régionales). Ces deux cellules sont chargées de la gestion et du suivi du dispositif d'évaluation des performances des services extérieurs territoriaux.

En l'an 2011, un bilan d'évaluation fait ressortir certaines insuffisances qui ont entravés l'atteinte de l'objectif "performance". Ces insuffisances sont mises en relief par trois constats dans un article publié dans la revue de l'organisation mondiale des douanes (OMD)⁸ :

- L'absence d'un système d'information dédié en matière de performance. Le bilan fait ressortir qu'il n'existe pas de système automatisé qui permet de suivre et de faire

2- Sutter, Éric. Services d'information et qualité. Bulletin des bibliothèques de France [En ligne], n° 1, 1993 [consulté le 07 septembre 2013]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1993-01-0083-014>>.

3- Sutter Eric. Les acteurs du management de l'information. In : revue Documentaliste, vol.40, n° 4-5, 2003.

4- ISO 9001, sous-section 4.1.

5 - Note n° 1061/DGD/SP/DE.400/08 du 27 juillet 2008 a défini l'approche, la démarche à suivre, l'organisation, la gestion et le suivi du dispositif de l'évaluation des performances des services extérieurs déconcentrés de la direction générale des douanes.

6 - Note n° 707/DGD/SP/DE.400/10 du 5 mai 2009 à la mise en place d'un premier panel d'indicateurs de performance.

7 - Décision n° 83/DGD/SP/DE.400 du 7 mai 2009 portant création des cellules permanentes (centrale et régionales) chargées de la gestion et du suivi du dispositif d'évaluation des performances des services extérieurs déconcentrés.

8 - Berdjoudj Hakim. Regards croisés sur le dispositif de la performance en Algérie. In : OMD actu. N° 68, juin 2012.

remonter les informations relatives aux contrats de performance. De plus, la collecte des données pour établir les indicateurs de performance est entièrement manuelle.

- Le manque de communication auprès des agents de terrain. On observe une absence d'implication du personnel, une faible maîtrise du dispositif de la part de ce dernier et un manque de retour d'information qui est censé améliorer le système.
- Les défaillances dans le fonctionnement de la cellule centrale permanente chargée du suivi du dispositif d'une part, et la défaillance des directeurs régionaux qui ne respectent pas l'obligation de transmettre régulièrement les tableaux de bord/indicateurs de performance d'autre part. Le bilan souligne également la non fiabilité des données transmises aux services concernés pour la prise de décision.

En résumé, le bilan d'évaluation soulève trois points considérés comme les principales causes qui ont entravés la mise en œuvre optimale de la démarche entamée par la DGD (défaillance du système d'information, non fiabilité des données transmises et manque d'implication du personnel).

Ce constat est confirmé en l'an 2012 par la direction des relations publiques et de l'information à la DGD ⁹ en révélant que « l'absence d'un système d'information pour quantifier cette action stratégique de la douane a été un obstacle à l'évaluation de l'efficacité des moyens et des actions sur le terrain et pour vérifier la pertinence des indicateurs mis en place afin d'apprécier la performance des services opérationnels chargés de la lutte contre la contrebande ».

Partant du constat précité, attestant que le SI de la direction générale des douanes ne répond pas aux exigences de ses usagers internes, la problématique de notre travail consiste à comprendre les raisons du dysfonctionnement du SI de la DGD. Ceci nous amène à travers cette présente étude à poser les interrogations suivantes :

- Les usagers internes du SI de la DGD sont-ils satisfaits de la qualité des services qui leur sont offerts ?
- L'adoption d'une démarche qualité constitue-t-elle une solution pour rendre le SI de la DGD plus performant ?

Des réponses anticipées ont été énoncées pour répondre à nos questionnements :

- La première hypothèse est que le SI de la DGD présente des dysfonctionnements qui l'empêchent de satisfaire les exigences et attentes de ses usagers.
- La deuxième hypothèse est que la qualité des services offerts par le système d'information ne correspond pas à la qualité attendue par les usagers.
- La troisième hypothèse, une adoption d'une démarche qualité contribuera au bon fonctionnement du SI de la DGD.

Conscient de l'amplitude et de la complexité du système d'information de la direction générale des douanes, nous limiterons notre intervention à l'étude du processus

9 - Benyagoub Hanane. Mesurer la contrebande : enjeux techniques et sociopolitiques. Le cas des douanes algériennes. Séminaire sur La quantification des données. Alger, 24-26 avril 2012.

informationnel interne en considérant que les différentes structures de la douane constituent une catégorie essentielle d'utilisateurs ; pour ne pas dire les premiers utilisateurs du SI de la DGD.

La démarche qualité aura pour terrain d'application le système d'information de la DGD qui est chargé d'assurer l'alimentation du système de décision et du système opérationnel en information, tout en assurant la coordination entre les deux. La notion de qualité, qui renvoie à l'aptitude d'un produit/service à satisfaire les besoins exprimés ou implicites de ses utilisateurs, est une notion subjective qui varie selon le degré de satisfaction d'un utilisateur à l'autre pour le même produit/service.

L'objectif primordial de notre travail est de clarifier, à tous les niveaux de l'administration des douanes, le fonctionnement et le rôle réel du système d'information.

Méthodologie

Pour les besoins de notre enquête, nous avons choisi deux instruments appropriés et capables de fournir des informations fiables. Nous avons le questionnaire comme principal instrument et l'entretien connu comme outil d'exploration et de complémentarité d'information.

La réalisation de notre recherche est basée la méthode d'enquête menée auprès des responsables représentant le Système décisionnel de la DGD. La population de l'enquête est composée de l'ensemble des directeurs d'études, directeurs centraux et sous directeurs qui sont amenés, de part leur responsabilités, à prendre des décisions, stratégiques pour certains et opérationnelles pour d'autres.

L'entretien a été utilisé pour exploiter les données et compléter l'enquête par questionnaire, pour enrichir la compréhension des données recueillies, et contribuer à leur interprétation¹⁰. Nous avons opté pour l'administration en face à face auprès des responsables. Ceci nous a permis d'avoir recours à des entretiens complémentaires au moment de l'administration du questionnaire.

L'opération de distribution et de récupération du questionnaire a duré tout le mois d'octobre de l'année 2013. Sur les 48 questionnaires distribués, nous avons réussi à récupérer 32 questionnaires. Ce qui représente un taux de 67% de réponse.

Résultats et discussion : Etude d'analyse du système d'information de la DGD

1. Identification de la structure de la DGD

1.1. Répartition des utilisateurs réels par fonction

La population qui a répondu à notre enquête est bien structurée. Il s'agit d'utilisateurs réels du SI de la DGD. Cette population varie, du point de vue qualitatif, entre directeurs d'études (9,5%), directeurs centraux (22%), et Sous directeurs qui prennent une bonne proportion avec un taux de (68,5%), (voir figure n° 01).

10 - Blanchet Alain et Gotman Anne. L'enquête et ses méthodes : l'entretien. p. 47.

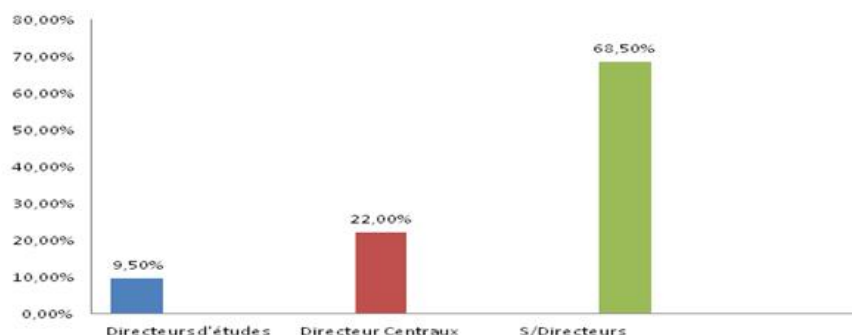


Figure n° 01 : Répartition des utilisateurs réels par fonction

Il est important de signaler que les directeurs d'études sont chargés de préparer la politique de l'institution douanière à l'intérieur du pays comme à l'extérieur.¹¹ Les directeurs centraux quant à eux sont chargés¹² d'établir un bilan trimestriel et un bilan annuel assorti d'une évaluation, d'états statistiques et de propositions d'amélioration de la performance de leurs structures. Enfin les sous directeurs sont astreint aux mêmes obligations que les directeurs centraux mais relevant de leur structure.

1.2. Identification de la structure chargée de la gestion du système d'information

Cette question est d'une importance majeure. Elle nous permet de déterminer si la population enquêtée est en mesure de pouvoir localiser les informations requises. Les réponses à cette question sont variées. Nous avons 40,5% des enquêtés qui désignent la direction des relations publiques et de l'information comme structure chargée du SI. Alors que 25 % déclarent que c'est le centre national de l'informatique et des statistiques (CNIS) qui est le plus adapté.

Seulement 9,5% identifient la direction d'études chargée de l'organisation et de la modernisation des services comme structure chargé de la gestion du SI de la DGD. Par ailleurs, un taux important des enquêtés (25 %) ne se prononcent pas du tout. Ce qui explique qu'il existe un problème réel et délicat sur l'ignorance de l'existence d'un SI. Ce qui revient à dire que 59,5% des responsables de la DGD n'arrivent pas à identifier la structure chargée de la gestion du système d'information (voir la figure n° 2).

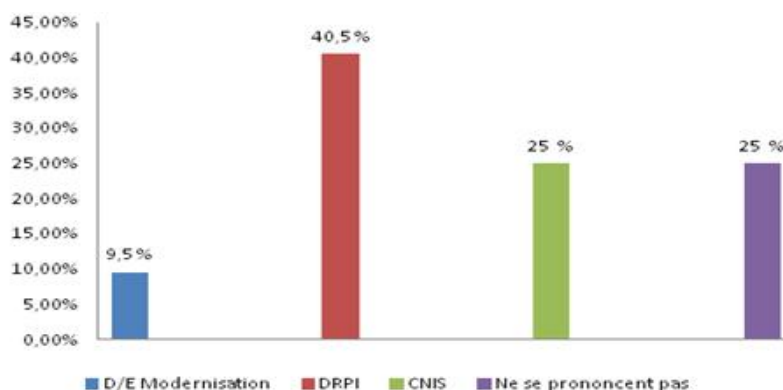


Figure n° 2 : Identification de la structure chargée de la gestion du SI

11 - Circulaire n° 1905/DGD/SP/DE.400 du 7 décembre 2009.

12 - Circulaire n°427/DGD/SP/de.400 du 10 mars 2011 fixant les missions des bureaux de l'administration centrale de la direction générale des douanes. Titre I

Nous estimons que cette confusion dans la désignation de la structure responsable du SI de la DGD est en grande partie la cause de son dysfonctionnement ; ou du moins elle est à l'origine de la perte de temps et d'efficacité dans le processus de maîtrise de l'information.

2. Utilisation de l'information aux directions de la DGD

2.1. Utilisation de l'information informelle

Le choix des types de documents utilisés par les responsables de la DGD, cités dans la figure ci-après, démontre clairement qu'il est tributaire des préoccupations et des besoins informationnels des différentes directions de la DGD. Nous constatons ainsi que les informations législatives et réglementaires sont utilisés à 100% au niveau des structures chargées de la stratégie de l'institution douanière. Les comptes rendus, les bilans d'activités et les rapports de réunion sont privilégiés également auprès des directeurs centraux à 100%. Ceci aide à l'orientation de leur politique décisionnelle (voir figure n° 3).

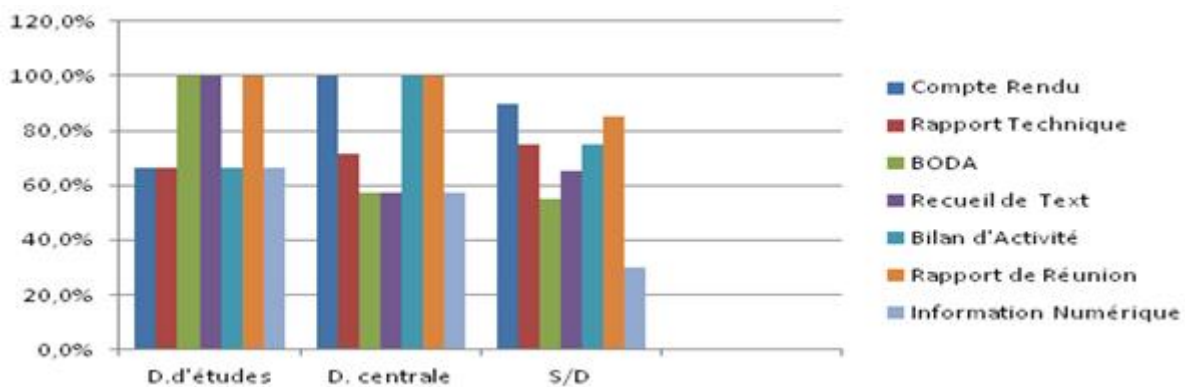


Figure n° 3 : Utilisation de l'information formelle¹³

Ces choix permettent aux responsables un accès pratique à l'information pertinente et fiable. Cette typologie est gérée par ces mêmes responsables comme des ressources précieuses afin d'appuyer les résultats des programmes sur le plan décisionnel et pour satisfaire les besoins opérationnels et les obligations émanant des différents services.

2.2. Utilisation de l'information informelle

Les sources d'informations informelles sont en majorité utilisées à 66% pour ce qui est des réseaux personnels des responsables. Les commissions permanentes ou ad hoc sont utilisées à 41 %. Alors que les foires et les expositions auxquelles la douane participe activement (une vingtaine par an) restent inexploitable (voir figure n° 4). Les enquêtés justifient leur position par le caractère de délicatesse de leur mission qui leur impose l'obligation de fonder leur décisions sur des informations officielles et consolidées.

13 - Compte Rendu(CR), Rapport Technique (RT), Bulletin Officiel des Douanes (BODA), Recueil de Textes (RTx), Bilan d'Activités (BA), Rapport de Réunion (RR), Information Numérique (IN).

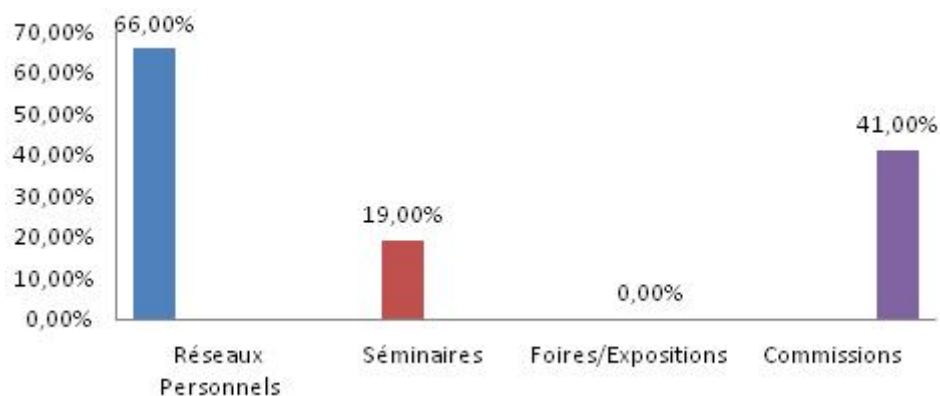


Figure n° 4 : Utilisation de l'information informelle

2.3. Canaux d'information dans la DGD

Les taux de réponse relatifs aux canaux classiques (communication inter-service directe par courrier administratif) utilisés sont identiques pour l'acquisition ainsi que pour la diffusion de l'information (100%). Les enquêtés s'accordent à l'unanimité sur l'usage du téléphone et du fax comme autres canaux de communication d'information.

Par contre, le taux d'utilisation de l'intranet est nettement inférieur. Notre enquête relève que 34% des répondants utilisent ce moyen pour leur besoins informationnels. Alors que 25% seulement des enquêtés diffusent leur informations, via intra-douane (voir figure n° 5). D'après les entretiens complémentaires menés auprès des responsables, cette situation est tributaire de deux causes principales : d'une part la lenteur des mises à jour des informations sur Intra-douanes ; notamment en ce qui concerne les informations ayant trait à la réglementation douanière, et d'autre part le caractère probatoire du support papier par rapport au support informatique.

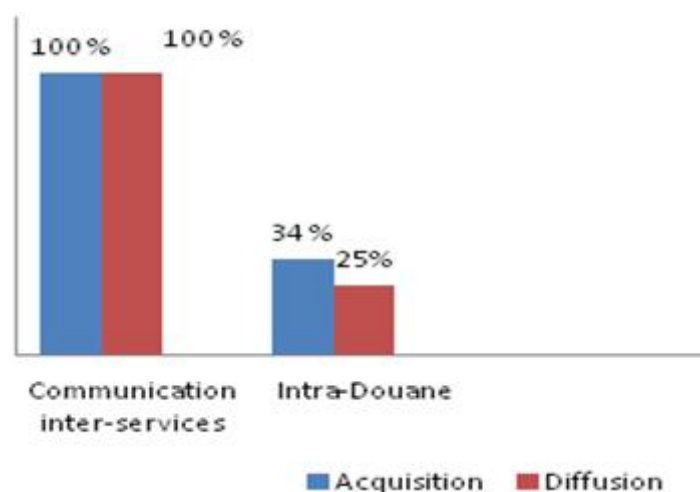


Figure n° 5 : Canaux d'acquisition et de diffusion de l'information

2.4. Utilisation des données

Les données statistiques et les données textuelles représentent à 100% un choix exclusif des questionnés par rapport aux données référentielles qui ne sont utilisées que par un taux

minime de (12,5%) de la population ciblée (voir figure n°6). Cette attitude peut être justifiée par la nature des activités de la population questionnée orientée essentiellement vers les informations relatives au commerce international, au contentieux douanier ou, entre autres, à la valeur en douane.

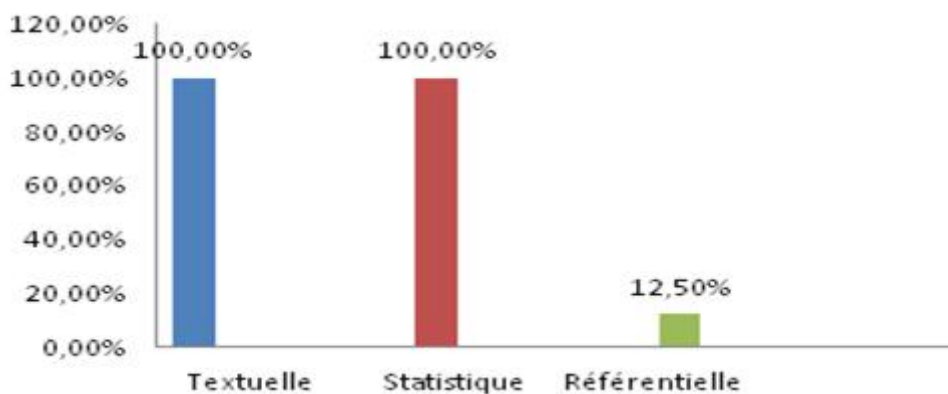


Figure n° 6 : Utilisation des types de données

D'une manière générale, cette situation nous oriente vers les besoins des responsables de l'administration douanière, en matière d'information technique qui sont orientés essentiellement vers la prise de décision que vers la recherche scientifique.

3. Evaluation du système d'information de la DGD

3.1. Circulation de l'information dans le système d'information

Il s'agit de l'appréciation des usagers de la qualité du système d'information dont nous étudions ici l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui déterminent l'aptitude du système d'information à satisfaire les besoins explicites ou implicites. La qualité est donnée en termes de fluidité, de pertinence et de rapidité. Ces paramètres ont servis à l'évaluation du système d'information.

L'enquête sur la fluidité de la circulation de l'information révèle que 53 % des enquêtés estiment que l'information ne circulent pas assez bien. Par contre, 25 % des questionnés constatent que l'information ne circule pas de façon convenable. Par ailleurs, 22 % trouvent d'après eux que l'information circule convenablement entre les structures (voir figure n° 7)

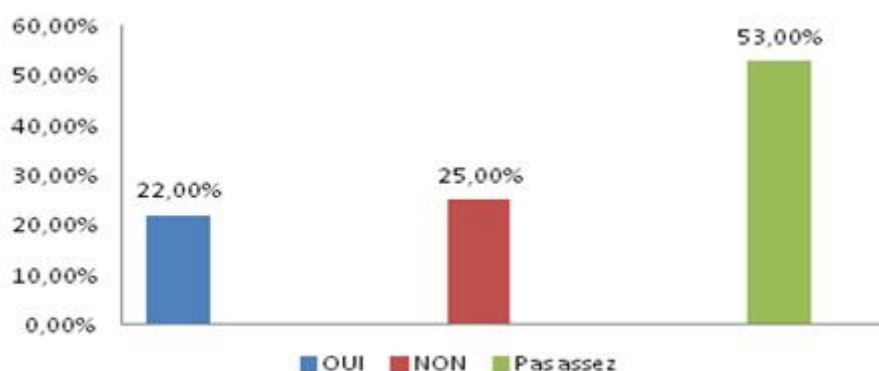


Figure n° 7 : Fluidité de la circulation de l'information

3.2. Difficultés d'accès à l'information

La question traitant des obstacles qui gênent la circulation de l'information signale que les usagers convergent vers la déficience du système d'information, avec un taux de 78 %. La rétention des informations se manifestent également à 78 % des répondants. Pour le manque de coordination entre les structures, nous avons près de 66% des révélations qui attestent ce problème. Quant à la faible implication des responsables dans le processus informationnel est signalée par 69% des enquêtés (voir figure n° 8). Ces obstacles expliquent nettement l'incapacité du SI pour répondre aux exigences et aux besoins informationnels de ses usagers.

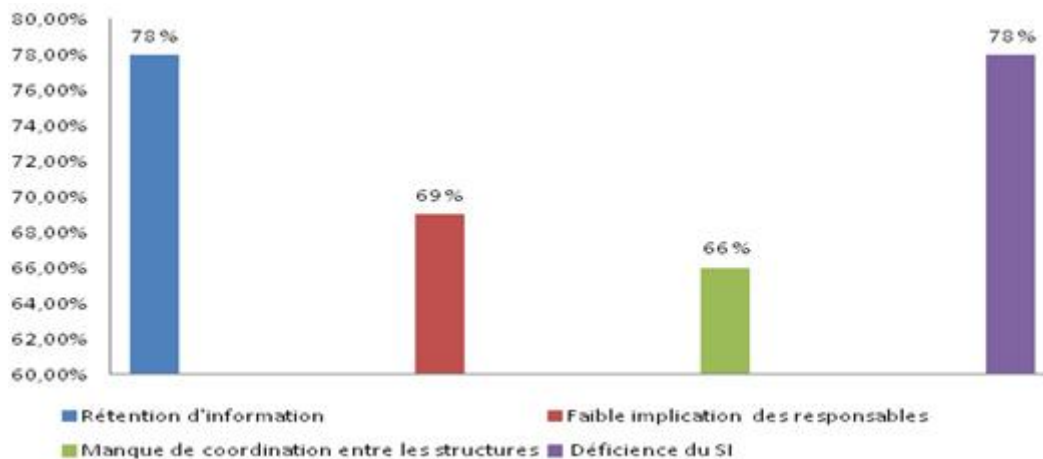


Figure n°8 : Obstacles à la circulation de l'information

Il y a lieu de signaler que ce constat va à l'encontre de la réglementation en vigueur. C'est pour cette raison que les responsables sont tenus d'appliquer les principes et les pratiques de la gestion de l'information, lorsqu'ils s'acquittent de leurs fonctions et qu'ils se documentent pour leurs activités et leur prise de décisions, tels qu'ils sont stipulés dans les textes réglementaires. «En matière d'information et de communication, les directeurs, les chefs d'études et les sous-directeurs veillent à la diffusion de l'information et de l'instrumentation de gestion au sein de leurs services. A ce titre, ils organisent des réunions de coordination mensuelles avec leurs cadres dirigeants »¹⁴.

3.3. Acquisition de l'information dans le temps

Concernant le facteur temps pour l'acquisition de l'information, peu d'usagers (25 %) déclarent être satisfaits des délais d'obtention de l'information. Le délai pas assez optimal ou pas optimal semble représenter une sorte de repère pour 66 % des questionnés (voir figure n° 9). L'évaluation de ce paramètre démontre qu'il s'agit d'un élément essentiel de l'insatisfaction des usagers du SI de la DGD.

14 - Circulaire n°427/DGD/SP/DE.400 du 10 mars 2011 fixant les missions des bureaux de l'administration centrale de la DGD. Titre I. Missions communes aux directeurs, sous-directeurs et chefs d'études.

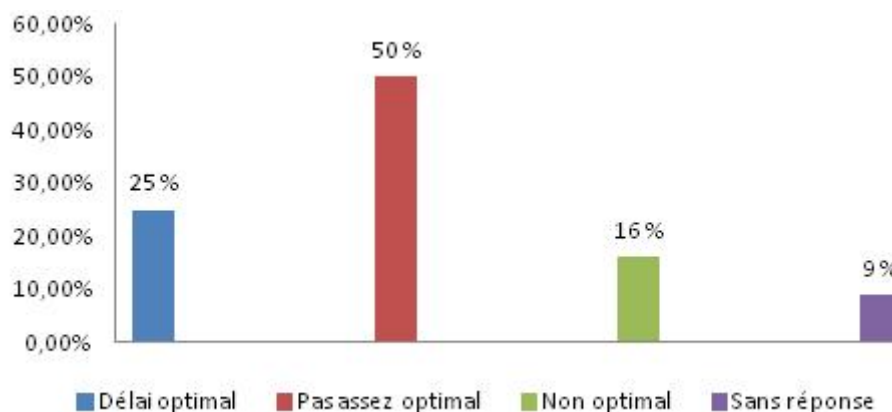


Figure n°9 : Délais d'obtention de l'information

Nous signalons l'importance vitale de ce paramètre dans le processus de prise de décision, au même titre que dans le processus opérationnel. Il est pratiquement impératif pour les responsables de la DGD (ceux chargés de la stratégie ou ceux qui s'occupent des processus métier ou de soutien) de disposer de l'information dans les délais requis.

Les usagers qui estiment que les délais d'obtention de l'information ne sont pas optimaux justifient leur attitude par les mêmes obstacles avancés pour la question précédente relative à la circulation de l'information ; à savoir la rétention de l'information, la faible implication des responsables ainsi que la déficience du système d'information.

4. Evaluation de la qualité de l'information dans la DGD

Pertinence, innovation, exactitude et fiabilité sont les critères qui ont été pris en considération pour l'évaluation de l'information. De manière générale, le taux de pertinence de l'information fournie par le système d'information est au-dessous de la moyenne pour 66 % des usagers du SI de la DGD qui estiment que l'information fournie n'est pas assez pertinente, contre 34% qui la trouvent complètement pertinente (voir figure n° 10). Ces taux sont avancés pour évaluer l'exactitude et la fiabilité de l'information fournie par le SI de la DGD.

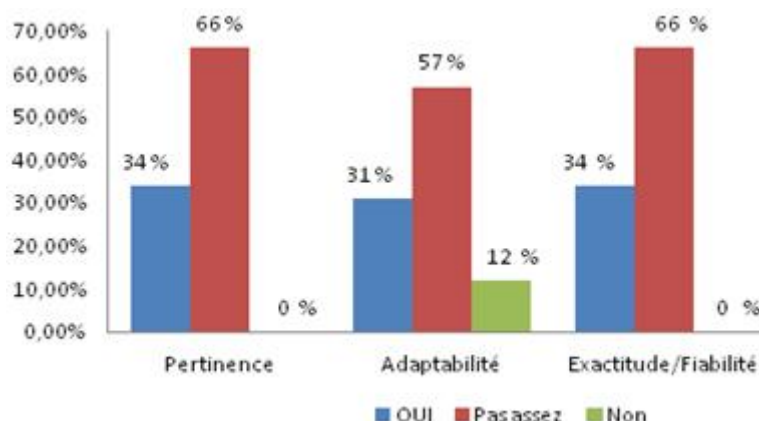


Figure n° 10 : Qualité de l'information

Beaucoup de responsables justifient leurs réponses par le manque de concordance relevé entre les informations exploitées au niveau du système SIGAD de façon particulière et les mêmes informations relevées sur le terrain et avancées par les directions régionales.

5. Evaluation du support d'information de la DGD

5.1. Utilisation des supports d'information

L'analyse de l'enquête révèle que l'ensemble des questionnés (100%) déclarent utiliser le support papier. Alors que nous avons 56% des enquêtés qui préfèrent l'utilisation du support électronique et 16% sont plus portés sur l'utilisation des supports multimédia (voir figure n° 11).

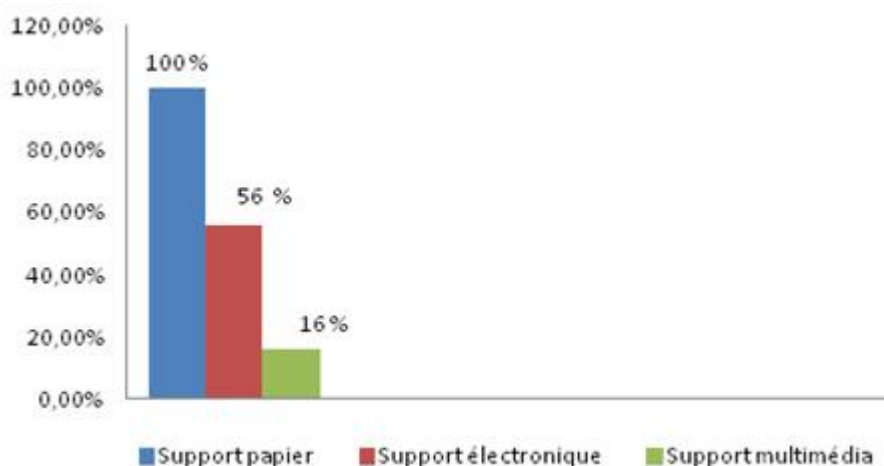


Figure n°11 : Support matériel de l'information

Rappelons en ce qui concerne ce point que les informations relatives aux opérations ayant trait aux techniques douanières sont issues de traitement informatisé (SIGAD, SGCD, SGD). Ce qui suppose l'utilisation en masse de supports technologiques. Nous soulignons aussi que l'utilisation des supports technologiques a particulièrement trait à la maîtrise de l'information. En effet, le volume et la qualité des informations numérisées, de même que leur rôle dans la prise de décision et la bonne gouvernance ont mis en évidence la nécessité d'arriver à maîtriser les nouveaux supports de l'information.

Cette réalité nous impose la nécessité de concevoir un système de records management qui puisse garantir ces deux condition (traçabilité et intégrité) et de l'intégrer au SI de la DGD.

5.2. Adaptabilité du support d'information

L'estimation des enquêtés pour les supports d'information utilisés par le SI de la DGD sont à prendre en considération. Presque trois quart (69%) des répondants déclarent que le support d'information identifié au support papier est plus adapté par rapport aux autres supports technologiques. Ils justifient leur réponse par le manque de maîtrise des nouvelles technologies de l'information. Alors que 25% estiment que le support n'est pas assez adaptable. Ils argumentent leur position par la nécessité d'introduire davantage les supports informatiques. En revanche, 6% d'entre eux trouvent que ce support n'est pas du tout adaptable (voir figure n° 12).

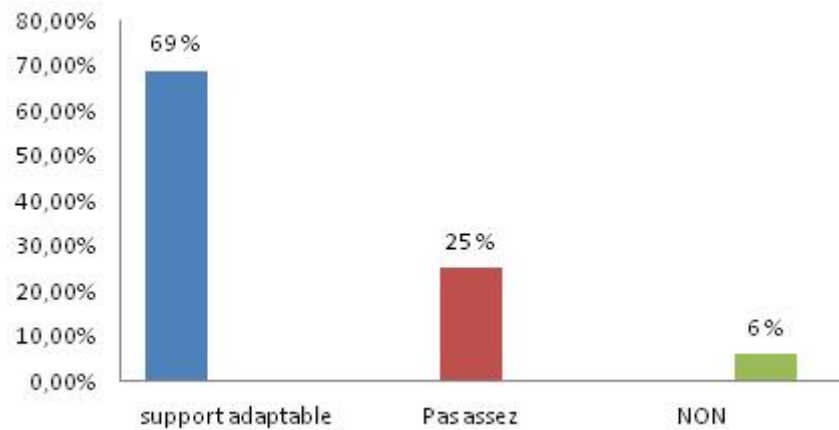


Figure n° 12 : Adaptabilité du support d'information

6. L'utilité d'une démarche qualité du système d'information de la DGD

6.1. Démarche qualité et amélioration de la performance du SI de la DGD

L'adoption d'une démarche qualité est en mesure d'améliorer la performance du SI de la DGD pour 84% des répondants qui déclarent qu'il s'agit d'une démarche qui est normalisée et qui a déjà fait ses preuves ailleurs. Par contre, 16% des répondants déclarent cette mesure pas assez suffisante pour améliorer le SI de la DGD (voir figure n° 13). Ils précisent que ce dernier a beaucoup plus besoins de ressources humaines spécialisés et de moyens financiers.

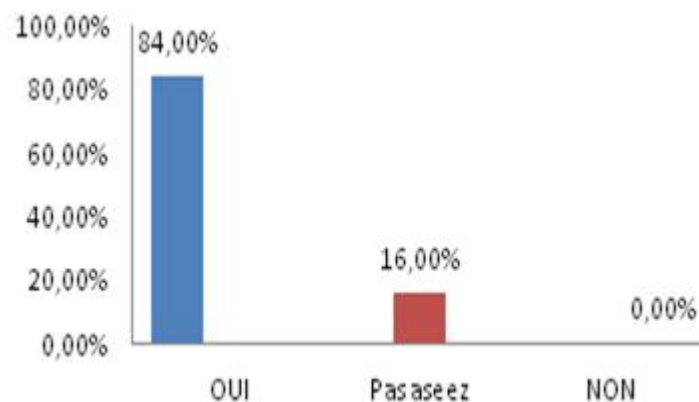


Figure n° 13 : Démarche qualité et amélioration de la performance du SI

6.2. Démarche qualité et amélioration continue du SI de la DGD

Pour ce qui est de la démarche qualité et de l'amélioration continue du SI de la DGD, nous obtenons les mêmes arguments avancés pour justifier l'apport de cette démarche au SI de la DGD. La figure n° 14 l'explique d'avantage.

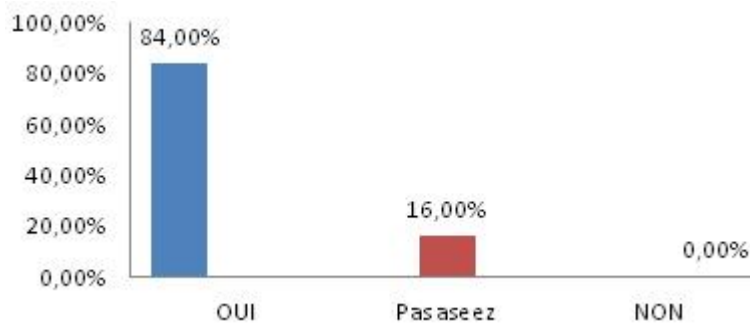


Figure n° 14 : Démarche qualité et amélioration continue du SI

La démarche qualité implique une amélioration continue du fonctionnement général de l'administration douanière. Les répondants déclarent que ceci est bénéfique pour les responsables de l'administration, en leur offrant de meilleures conditions d'accès aux informations nécessaires à la bonne marche du travail. D'autant plus que les relations informationnelles au sein de l'administration douanière ne se présentent pas uniquement sous forme hiérarchique (ascendante/descendante), mais prennent une forme transversale où chaque agent est lui-même «client et fournisseur» d'information d'un autre bureau. C'est pratiquement l'image d'un management efficace basé sur l'approche processus, qui constitue l'un des principes de la démarche qualité.

Conclusion

A la lumière de cette étude d'analyse, notre propos était de présenter une évaluation du SI à travers les estimations des utilisateurs internes de ce système, en se référant au paramètre qualité de l'information et des prestations offertes par le SI. Plusieurs carences ont pu être relevées, concernant principalement la pertinence de l'information, les délais de son obtention et les moyens de communication.

Nous avons traité les sources de carence au moyen d'une matrice SWOT¹⁵ et nous avons constaté qu'elles étaient contenues dans l'existence de différentes structures chargées des mêmes missions que la DRPI, l'utilisation de plusieurs applications informatisées sans interface unifiée et le manque de personnel qualifié. De plus, une insuffisance des moyens a été signalée comme justificatif aux défaillances du SI.

▪ Forces et faiblesses de l'étude d'évaluation du système d'information de la DGD

Cette analyse SWOT a permis de dégager les objectifs qui permettent de maintenir et, le cas échéant, d'améliorer les points forts d'une part, et annuler ou transformer en forces les points faibles d'une autre part, en tenant compte des contraintes de l'environnement.

- **Forces :** Les points forts sont identifiés aux facteurs internes positifs que la DGD contrôle et sur lesquels on peut programmer des actions dans le futur. Sur ce plan,

¹⁵ L'Analyse SWOT, formée des initiales des termes anglais (Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats), est un outil d'analyse stratégique qui combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur d'activité avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

l'existence d'une structure centrale chargée de la gestion du SI, l'existence de textes réglementaires qui régissent la fonction système d'information au sein de la DGD et l'intérêt témoigné par la direction de l'institution douanière constituent les plus importants points forts qui jouent en faveur du SI de la DGD.

- **Faiblesses :** Les faiblesses sont les aspects négatifs internes du SI de la DGD. Ceux-ci sont également contrôlés par la direction, et pour lesquels des actions d'amélioration peuvent être entreprises. Dans cette optique, les plus importants facteurs qui jouent en défaveur du SI de la DGD sont l'existence de plusieurs structures chargées des mêmes missions que la DRPI, l'utilisation de plusieurs applications informatisées sans interface unifiée, d'où l'absence de base de données centrale et le manque de ressource humaines qualifiée, ainsi que le manque des moyens matériels adéquats.
- **Opportunités :** Les opportunités sont les possibilités extérieures positives, dont l'institution peut éventuellement tirer parti, et qui peuvent donc faciliter ou étendre un de ses secteurs d'activité :
 - Existence d'une base réglementaire qui organise l'activité du système d'information.
 - Souplesse et pérennité sur le long terme. Nous signalons ici que la DRPI a hérité des mêmes missions relatives à la gestion du SI de la DGD que le CNID dissout en 2008¹⁶
 - Centralisation de la maintenance du parc informatique dédié au SI de la DGD, notamment concernant le réseau intra-douane.
- **Menaces :** Les menaces sont les problèmes que l'entreprise peut rencontrer, qui surviennent de l'extérieur, et qui peuvent donc empêcher ou réduire un de ses secteurs d'activité dont nous les signalons ci-après :
 - Existence de plusieurs structures chargées des mêmes missions que la DRPI.
 - Obligation d'une maintenance continue et immédiate ; en cas de panne, c'est toute l'organisation qui est lésée.

Il reste à préciser que l'élément fondamental à la réussite d'une démarche qualité est l'adhésion et l'implication de tout le personnel de l'administration douanière. Ceci est une condition sine qua none sans laquelle toute tentative de performance serait sans impact.

16 - Benyagoub Hanane. Mesurer la contrebande : enjeux techniques et sociopolitiques. Le cas des douanes algériennes. Séminaire sur « la quantification des données ». Alger 24-26/04/2012.

Références bibliographiques

1. Benyagoub Hanane. Mesurer la contrebande : enjeux techniques et sociopolitiques. Le cas des douanes algériennes. Séminaire sur La quantification des données. Alger, 24-26 avril 2012.
2. Berdjoudj Hakim. Regards croisés sur le dispositif de la performance en Algérie. In : OMD actu. N° 68, juin 2012.
3. Blanchet Alain et Gotman Anne. L'enquête et ses méthodes : l'entretien. Paris, Ed. Nathan, 1992. 125 p.
4. Direction générale de Douane. Décision n° 83/DGD/SP/DE.400 du 7 mai 2009 portant création des cellules permanentes (centrale et régionales) chargées de la gestion et du suivi du dispositif d'évaluation des performances des services extérieurs déconcentrés.
5. Direction générale de Douane. Circulaire n° 1905/DGD/SP/DE.400 du 7 décembre 2009.
6. Direction générale de Douane. Circulaire n°427/DGD/SP/de.400 du 10 mars 2011 fixant les missions des bureaux de l'administration centrale de la direction générale des douanes. Compte Rendu(CR), Rapport Technique (RT), Bulletin Officiel des Douanes (BODA), Recueil de Textes (RTx), Bilan d'Activités (BA), Rapport de Réunion (RR), Information Numérique (IN).
7. Direction générale de Douane. Circulaire n°427/DGD/SP/DE.400 du 10 mars 2011 fixant les missions des bureaux de l'administration centrale de la DGD. Missions communes aux directeurs, sous-directeurs et chefs d'études.
8. Direction générale de Douane. Note n° 1061/DGD/SP/DE.400/08 du 27 juillet 2008 a défini l'approche, la démarche à suivre, l'organisation, la gestion et le suivi du dispositif de l'évaluation des performances des services extérieurs déconcentrés de la direction générale des douanes.
9. Direction générale de Douane. Note n° 707/DGD/SP/DE.400/10 du 5 mai 2009 à la mise en place d'un premier panel d'indicateurs de performance.
10. Le Moigne, J.L. La modélisation des systèmes complexes. Paris, Dunod, 1990, 178 p.
11. Organisation Internationale de Normalisation. ISO 9001, sous-section 4.1.
12. Sutter, Éric. Services d'information et qualité. Bulletin des bibliothèques de France [En ligne], n° 1, 1993 [consulté le 07 septembre 2013]. Disponible sur le Web : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1993-01-0083-014>
13. Sutter Eric. Les acteurs du management de l'information. In : revue Documentaliste, vol.40, n° 4-5, 2003.