



Canada Border
Services Agency

Agence des services
frontaliers du Canada

Gestion des cotisations et des recettes de l'ASFC (GCRA)

Juin 2019

Canada 

GCRA

Gestion des cotisations
et des recettes de l'ASFC

Objectif

Présenter les leçons tirées du processus
d'approvisionnement de la GCRA

Aperçu de la GCRA

La Gestion des cotisations et des recettes de l'ASFC (GCRA) est un projet à plusieurs phases de transformation exécuté par l'entremise d'un modèle de prestation novateur.

GCRA livrera des résultats importants au Canada

- **Augmente les revenus du gouvernement du Canada (GC)** en permettant une meilleure uniformité dans le traitement de tous les importateurs et en réduisant les occasions manquées d'appliquer des taxes et / ou des droits.
- **Améliore l'efficacité de l'ASFC** tout en augmentant les niveaux de service à l'externe et en améliorant l'ouverture et la transparence.
- **Allège le fardeau des importateurs canadiens** et de leurs partenaires commerciaux, en alignant nos objectifs à ceux de l'ASFC, visant donc à rationaliser les échanges et à améliorer le classement global du Canada pour faciliter le commerce, favorisant ainsi la compétitivité du Canada et répondant aux attentes des parties prenantes.

Exemples d'avantages pour les partenaires de la chaîne commerciale

Libre-Service

Capacité de compléter l'enregistrement, y compris la délégation de pouvoir, l'inscription au programme, paiement, ajustements, décisions et demandes d'appel en ligne.



Visibilité

Capacité de visualiser les informations de compte et les transactions (ex: pénalités), recevoir des avis de facturation et de paiements automatisés, et surveiller la sécurité financière.



Efficacité

Aide à éliminer les tâches manuelles et processus papier. Amélioration de l'efficacité des paiements grâce à une facturation harmonisée pour les participants ayant effectué la validation avant paiement. Capacité de soumettre des documents justificatifs en ligne.

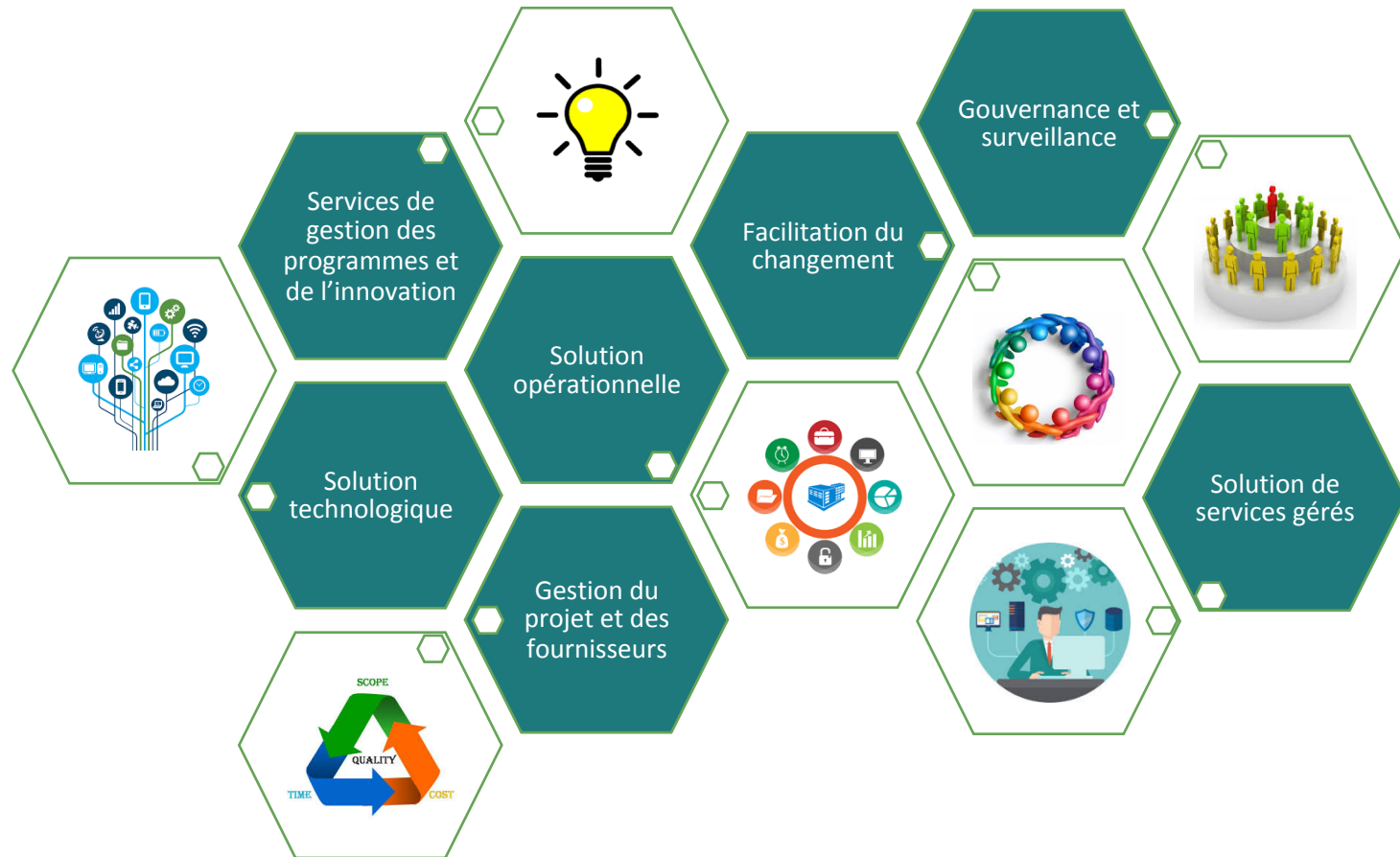


Support

Accès à l'information et à l'assistance pour aider à remplir avec précision les déclarations comptables d'importation. Accès à l'agent conversationnel pour soumettre des demandes.



La GCRA : bien plus qu'un projet de TI



Stratégie d'exécution de la GCRA – Les piliers de l'approvisionnement

Faire appel à un entrepreneur possédant une expérience et expertise mondiales pour fournir une solution dynamique, et un modèle de prestation fondé sur les objectifs clés suivants :

- **Moderniser** - concevoir et fournir efficacement les capacités commerciales et les services technologiques de la GCRA, ne nécessitant que le renouvellement de la technologie avec un minimum de modifications du modèle d'entreprise, tout en maintenant la vision à long terme nécessaire pour réaliser les avantages et les résultats de la GCRA
- **Transformer** - aider l'ASFC à définir, élaborer et mettre en œuvre de nouveaux modèles d'entreprise plus efficaces, ainsi que les technologies associées, pour les capacités commerciales de la GCRA où il est possible de transformer des personnes, des processus et des technologies; et
- **Innover** - intégrer et permettre l'innovation et l'amélioration continues de manière à pouvoir s'adapter aux nouvelles tendances technologiques

Caractéristiques stratégiques de l'approvisionnement

Voici quelques caractéristiques stratégiques, définies au cours de l'étape de lancement, qui ont orienté la prise de décisions pendant le processus d'approvisionnement collaboratif:

- 1) La transformation opérationnelle est notre priorité.
 - Il ne s'agit pas d'un projet de TI, mais plutôt d'un projet axé sur la TI.
- 2) Nous faisons l'acquisition d'un service, et non d'un logiciel.
 - Stratégiquement, l'ASFC ne souhaite pas se lancer dans la maintenance de logiciels.
- 3) Nous axons nos actions sur les résultats autant que possible.
 - Dans la mesure du possible, veiller à ce que le fournisseur ait le maximum de pouvoirs et de responsabilités pour atteindre les résultats définis.
 - Éviter les contrats où l'ASFC dicte au fournisseur ce qu'il doit faire ou comment il doit le faire
- 4) L'impartition pour ce qui est des opérations commerciales n'est pas envisagée.
- 5) L'innovation continue est impérative.

Confiance dans l'approche

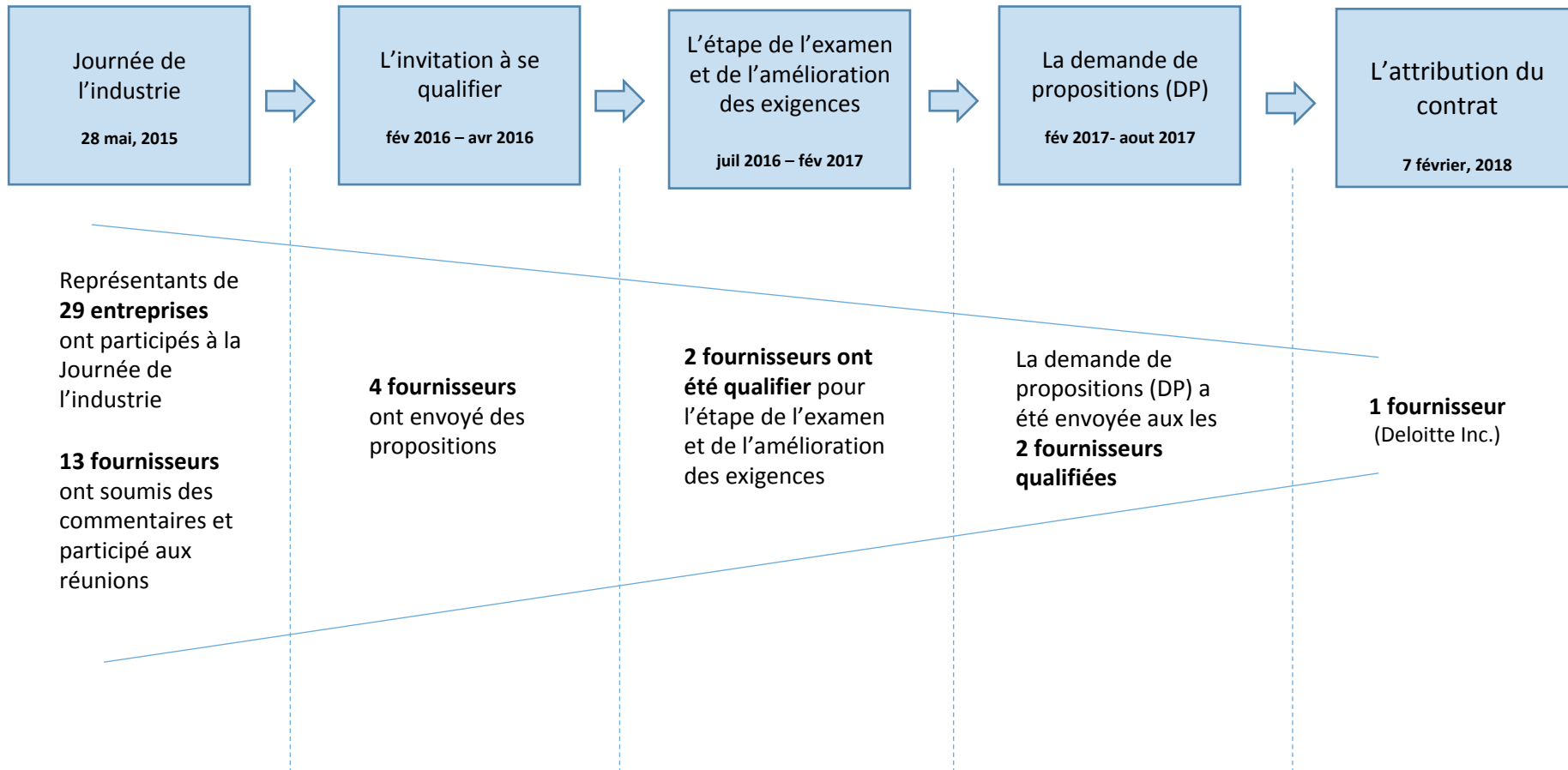
Point de vue externe — une évaluation par un tiers a permis de déterminer que l'impartition des services de technologie de l'information était une option viable pour la GCRA visant à atténuer les risques.

Une expérience positive — l'ASFC a éprouvé des difficultés pour ce qui est de la livraison de la version 1 de la GCRA. L'ASFC a fait affaire avec un intégrateur de systèmes pour terminer l'élaboration et la mise en œuvre, ce qui a été fait dans les 12 mois suivant l'intégration.

L'approvisionnement en tant que projet

1. **Faire de l'approvisionnement un projet** — pas seulement un exercice d'approvisionnement.
2. **Vision et engagement de la haute direction de l'ASFC** — la haute direction doit donner l'exemple en matière de vision et d'engagement.
3. **Document conceptuel** — utilisation d'un document conceptuel pour arriver à une entente sur les stratégies et les objectifs fondamentaux en matière d'approvisionnement.
4. **Mobilisation avec la direction de SPAC** — mobilisation rapide et directe entre les dirigeants de l'ASFC et de SPAC.
5. **Mettre sur pied une équipe interfonctionnelle d'experts en la matière** — équipe formée de gens possédant diverses compétences et des expériences de travail variées et leur déléguer des pouvoirs et des responsabilités pour l'élaboration d'un énoncé de travail et la formulation de recommandations stratégiques tout au long du processus.

Le processus d'approvisionnement éclairé du projet de la GCRA et les échéanciers

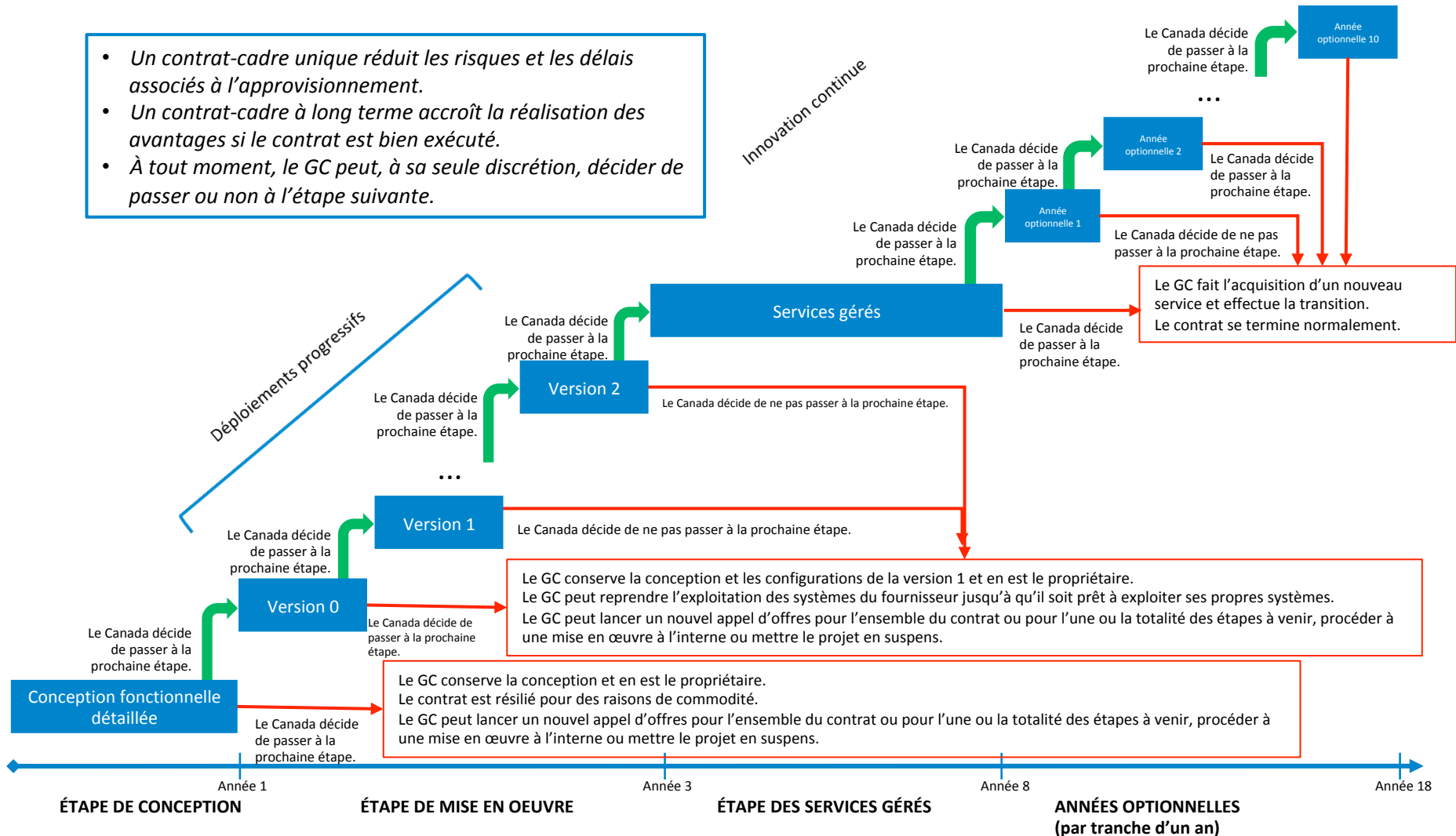


Cadre souple et axé sur les résultats

- Contrat flexible, d'une durée potentielle de 18 ans
 - Tarif fixe pour la conception et la mise en œuvre
 - Structure de paiement fondée sur les produits livrables.
 - Règle la question du manque d'information disponible dans certains secteurs clés au moment de la DP, ou du contrat, en tenant compte d'une combinaison de frais fixes et de services supplémentaires (taux quotidiens), ce qui a permis de peaufiner les estimations à mesure que de nouvelles connaissances ont été acquises pendant l'exécution.
 - Des services supplémentaires, fondés sur une structure tarifaire quotidienne, permettent l'ajout ultérieur de fonctions et de caractéristiques à la solution.
 - La gestion continue de la GCRA est fondée sur un modèle de tarification de la consommation de services axé sur les activités (nombre d'évaluations commerciales).

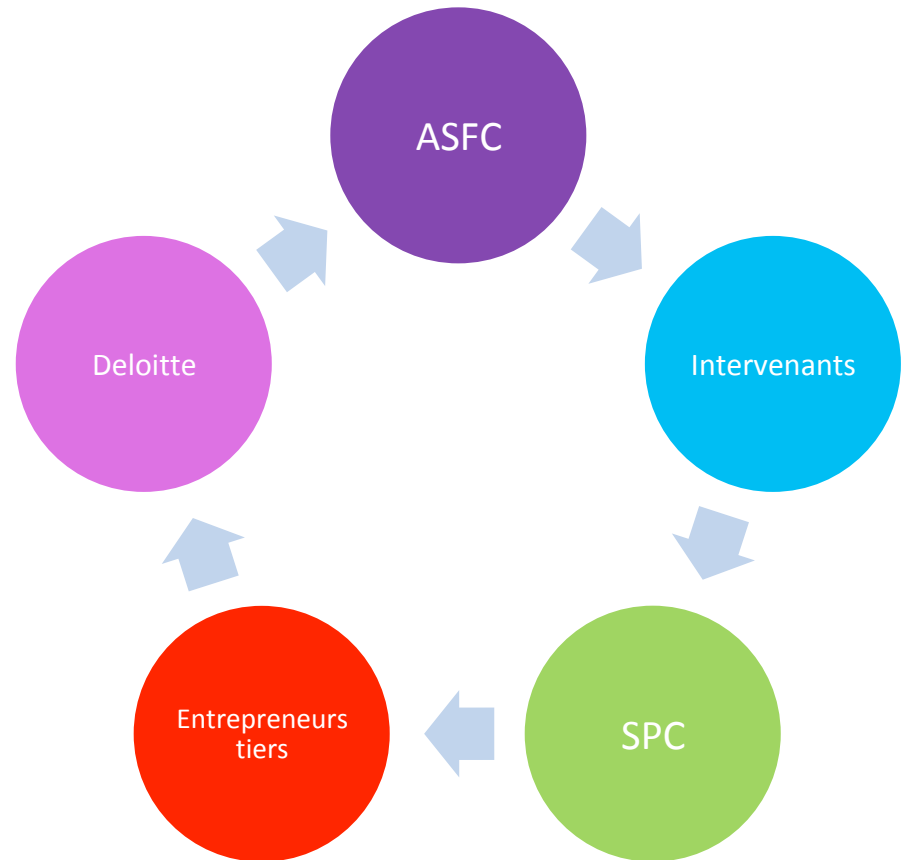
Modalités du contrat relatif à la GCRA : contrat progressif

- Un contrat-cadre unique réduit les risques et les délais associés à l'approvisionnement.
- Un contrat-cadre à long terme accroît la réalisation des avantages si le contrat est bien exécuté.
- À tout moment, le GC peut, à sa seule discrétion, décider de passer ou non à l'étape suivante.



Conception et prestation concertées de la GCRA

- L'**ASFC** assume la responsabilité globale de la GCRA. Les Programmes, les Opérations, les Finances et services ministériels, les Ressources humaines et la DGSTI sont tous impliqués.
- Des **intervenants** (internes, externes, d'autres ministères) sont activement mobilisés tout au long du projet.
- **Services partagés Canada (SPC)** est mobilisé autour du paysage technologique.
- Les **entrepreneurs tiers** appuient la prestation et la gouvernance globales de la GCRA, y compris la gestion de la valeur et des avantages, ainsi que les examens de l'architecture technique et des valeurs de référence.
- **Deloitte**, le fournisseur tiers que nous avons choisi, est chargé de travailler à la conception de la solution de GCRA (personnel, processus et technologie) avec l'ASFC. **Ce fournisseur gèrera également la solution technologique et stimulera l'innovation continue.**



Au-delà de l'approvisionnement – se préparer au succès

- L'ASFC a exécuté un plan exhaustif de « Préparation à la conception ». Ce plan comprenait les éléments suivants :
 - La logistique
 - Des activités de communication et de mobilisation élargies à l'échelle de l'ASFC pour obtenir l'approbation du modèle de prestation intégré et la détermination des ressources essentielles qui participeront au projet
 - Un programme proactif d'intégration de l'équipe de l'ASFC
- Investissement initial dans l'établissement de la culture et de l'environnement du projet
 - Efforts conjoints de l'ASFC et de Deloitte pour définir les valeurs du projet
 - Explication détaillée des normes opérationnelles de l'équipe
 - Communication des attentes des nouveaux rôles du projet

Volets

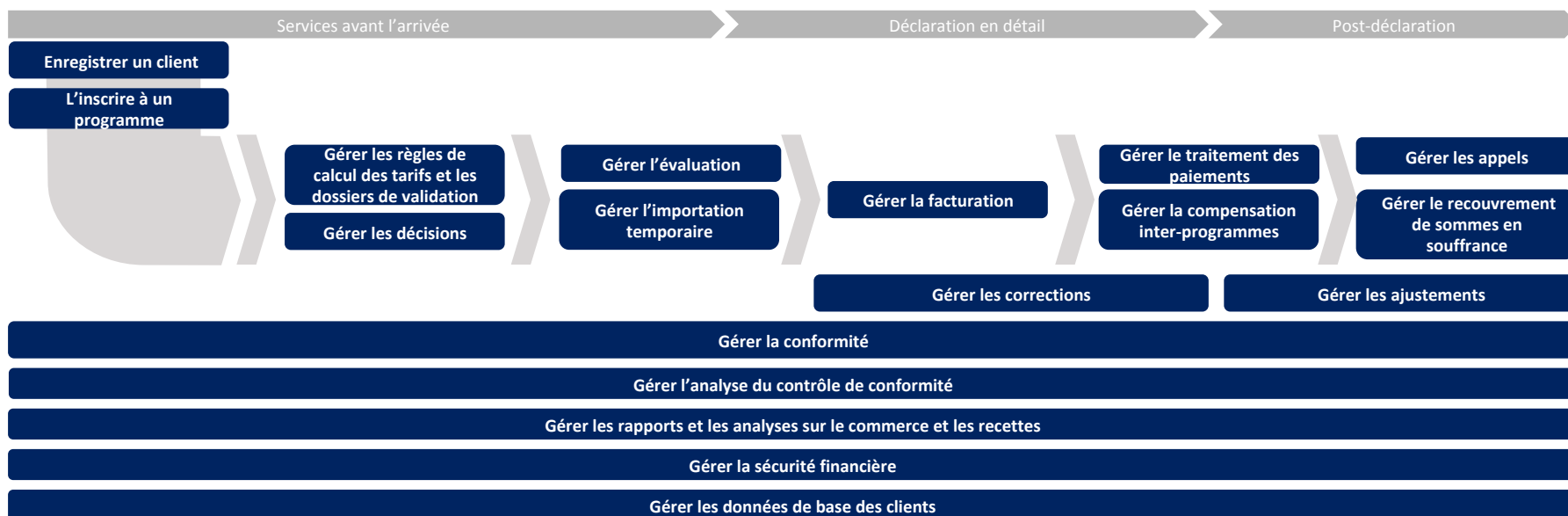
La GCRA est composée de **quatre (4) divisions** et de neuf **(9) volets** qui sont opérationnels tout au long de l'étape de mise en œuvre, débutant le 1^{er} avril et devant être achevée au plus tard le 31 juillet 2021. Les volets du projet, de concert avec les partenaires de prestation de services, comprennent ce qui suit :

- **Facilitation du changement** : comprend la planification et l'exécution d'activités et l'élaboration de produits pour permettre à tous les intervenants de la GCRA (internes, externes et d'autres ministères) d'apporter les changements nécessaires, d'adopter de nouveaux rôles et processus, et d'utiliser les nouveaux outils ou les nouvelles solutions de la GCRA. La facilitation du changement est composée de la mobilisation des intervenants, de la formation et la préparation organisationnelle, et des responsables du programme.
- **Bureau de contrôle du projet** : comprend la planification et l'exécution des activités de gestion de projet définies dans la charte du projet et conformément au plan de gestion du projet de la GCRA (portée, échéancier, budget, qualité, etc.). Les activités de gestion des relations avec les fournisseurs étaient axées sur le rendement et la qualité des produits et services fournis par le fournisseur de la GCRA conformément au contrat de la GCRA.
- **Prestation des solutions** : comprend la conception, le développement, la mise à l'essai, la conversion, le transfert, le déploiement et la stabilisation des composantes de l'application et de l'infrastructure de la GCRA, ainsi que la définition, la conception, le développement et la transition aux services gérés qui comprennent la solution en tant que service fournie par l'entrepreneur. La prestation des solutions est composée des services gérés, de l'infonuagique, de la sécurité et des solutions.
- **Prestation des activités** : composée de la planification et de l'exécution (prestation) du modèle d'affaires et des résultats de la GCRA. Comprend des activités comme la modification des processus opérationnels, de la planification des prestations et des activités de réalisation de la GCRA. La prestation des activités comprend la gestion des revenus et les affaires commerciales.

Étape de conception de la GCRA





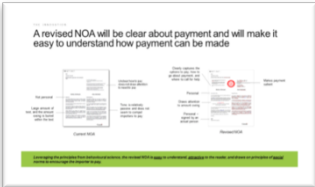


- La deuxième étape de conception de la GCRA a débuté le 8 mars 2018 et s'est achevée avec succès le 31 mars 2019, comme prévu.
- Deux autorisations de tâches ont été émises pour l'étape de conception
 - Autorisation de tâches 1 : mobiliser l'équipe, créer le plan de projet de l'étape de conception
 - Autorisation de tâches 2 : exécuter le plan de projet de l'étape de conception
- L'équipe de la GCRA a produit tous les livrables de l'étape de conception, y compris les suivants :
 - 75 ateliers de conception
 - Plus de 600 spécifications fonctionnelles
 - Passage des installations en tant que service à une solution infonuagique
 - 68 activités externes de mobilisation pour les intervenants (partenaires de la chaîne commerciale et autres ministères) ont été organisées, dont des appels mensuels, des séances de consultation, des séances approfondies, des ateliers personnels, des présentations, des réunions et des artefacts écrits
- Le Programme d'innovation de la GCRA a été lancé le 4 mai 2018

La GCRA comporte 18 processus fondamentaux



Programme d'innovation du Projet de gestion des cotisations et des recettes de l'ASFC (GCRA) – Aperçu

Le programme d'innovation de la GCRA met actuellement à l'essai quatre projet de base

| | Robots conversationnels intelligents | Déclaration numérique | Encourager les partenaires de la chaîne commerciale | Déploiement rapide de l'IA |
|--|--|--|---|--|
|  Notre objectif de base | Élaborer une nouvelle méthode fondée sur l'IA qui permet de répondre à un seul endroit aux demandes de renseignements de clients authentifiés ou non | Créer une solution de rechange numérique au formulaire B3 sur papier afin de rendre le processus plus simple, plus pratique et plus efficace pour l'ASFC et les utilisateurs | Exploiter les concepts du domaine de l'introspection comportementale afin d'inciter les utilisateurs à une plus grande conformité (p. ex. payer les comptes à temps) | Utiliser l'IA pour offrir des analyses, des observations et des capacités de production de rapports sur les règlements des douanes afin de soutenir le projet de la GCRA |
|  Ce qui a été fait jusqu'à maintenant | <ul style="list-style-type: none"> L'analyse de rentabilisation a été préparée Un prototype a été conçu au moyen de quatre cas pratiques Nous avons obtenu la permission de concevoir le robot conversationnel Nous avons obtenu l'accès à l'environnement de la plateforme  | <ul style="list-style-type: none"> L'analyse de rentabilisation a été préparée Un prototype a été conçu au moyen d'un échantillon de 5 codes SH Un plan de mise à l'essai par l'utilisateur a été conçu  | <ul style="list-style-type: none"> Une mobilisation des intervenants et une analyse des données ont permis de comprendre le défi que représentent les comptes en souffrance L'avis d'arriéré a été désigné pour faire l'objet d'une intervention  | <ul style="list-style-type: none"> Un prototype de travail (<i>Helios</i>) a été conçu pour être mis à l'essai par l'équipe de l'ASFC L'utilisation et les constatations sur <i>Helios</i> ont été présentées aux intervenants juridiques  |
|  Voie à suivre | <ul style="list-style-type: none"> Achever les essais par les utilisateurs afin de perfectionner le prototype Partager nos observations avec l'équipe de conception de la solution dans le cadre du processus officiel de transfert | <ul style="list-style-type: none"> Achever les essais par les utilisateurs afin de perfectionner le prototype Partager nos observations avec l'équipe de conception de la solution dans le cadre du processus officiel de transfert | <ul style="list-style-type: none"> Perfectionner la conception des interventions et préparer la conception des essais et les valider auprès des intervenants clés (p. ex. le Conseil d'innovation, d'autres intervenants de l'ASFC, l'ARC) | <ul style="list-style-type: none"> Poursuivre le soutien et le perfectionnement de l'équipe axée sur la clientèle Présenter une séance sur l'utilisation de <i>Helios</i> et les constatations aux intervenants de la Direction générale des politiques stratégiques |

Observations

- La collaboration avec la communauté de fournisseurs a été utile
 - Nouvelles idées, harmonisation et clarification
 - Aurait pu être réalisée plus rapidement; la valeur de l'étape d'examen et de précision des exigences était limitée (ne répondait pas aux questions soulevées par la DP)
- Il est essentiel de tisser des liens avec SPAC à tous les niveaux
 - Nouvelle approche = obstacles en cours de route
- Les nouveaux types d'ententes d'approvisionnement étaient difficiles
 - Point de départ axé sur le risque
 - Impossible de s'intégrer pleinement à l'équipe de projet; va-et-vient prolongé
 - Impossible d'établir collectivement des échéanciers précis

Des questions?