



TERME DE REFERENCE

RECRUTEMENT D'UN (01) CONSULTANT DANS LE CADRE DE L'ÉVALUATION D'UN SCHEMA DIRECTEUR INFORMATIQUE (SDI) EN COURS ET L'ÉLABORATION D'UN NOUVEAU SCHEMA DIRECTEUR INFORMATIQUE 2017-2021 DE L'OOAS

1. Contexte - Justification

L'Organisation Ouest Africaine de la Santé (OOAS) est l'Institution de la CEDEAO spécialisée dans les questions de Santé. A ce titre, elle est chargée de promouvoir la coopération et l'intégration régionales en matière de santé dans la région Ouest Africaine. Elle a élaboré au cours de son second plan stratégique (2009-2013) un Schéma Directeur Informatique couvrant la période 2010 – 2014 et étendu à l'année 2016. C'est ce document stratégique qui guide actuellement les activités informatiques et soutient les différents programmes de l'institution en la matière.

La CEDEAO et l'ensemble de ses institutions sont en cours de réformes institutionnelles avec la réduction du nombre directions (de 6 à 4 directions) en ce qui concerne l'OOAS. Un fait majeur dans cette réforme est la création d'une division TIC et documentation rattachée à la Direction des Services Internes (Initialement DAF : Direction Administration et Finances) depuis le 1^{er} avril 2016. Avant cette date, l'équipe informatique était rattachée au Département de la Recherche et du Système d'Information Sanitaire avec certaines activités dépendant de la DAF.

Les activités de l'équipe informatique sont caractérisées jusqu'à ce jour par des activités en faveur :

- **du développement de l'informatique interne:** Infrastructure informatique (matériel, logiciel, réseau local et Internet, sécurité)
- **de la mise à disposition de plateformes de partage d'information:** Portail web d'applications pour le système d'informations sanitaires sous régional, du site web de l'OOAS, bibliothèque virtuelles, etc.
- **de l'appui aux ministères de la santé des pays membres de la CEDEAO:** Elaboration du plan régional de télésanté, appuis des pays à l'élaboration ou à la mise en œuvre de leur plan national de télésanté, octroi d'équipements de visioconférence complet.

De façon spécifique, la mise en œuvre des projets inscrits dans le SDI précédent a permis de démarrer la mise en place et la sécurisation des infrastructures et systèmes, l'interconnexion par fibre optique des bâtiments abritant les différents départements de l'OOAS. Il a permis aussi la mise en œuvre de nouvelles applications ou la mise en jour d'applications existantes, la mise en place d'un système de communication complet par visioconférence entre l'OOAS, les pays, et aussi les partenaires.

Malgré ces réalisations et les avancées considérables enregistrées, plusieurs enjeux stratégiques et des défis majeurs restent à relever.

2. Objectifs

2.1 Objectif Général

L'objectif général du travail demandé est l'élaboration du Schéma Directeur Informatique 2017-2021 après avoir évalué le SDI précédent.

2.2 Objectifs spécifiques

Plus spécifiquement il s'agit de :

- Définir le périmètre de l'étude, de préciser et faire valider les résultats attendus et proposer une démarche méthodologique ;
- Evaluer le niveau de mise en œuvre du SDI précédent et proposer des recommandations pour sa prise en compte dans le nouveau SDI ;
- Obtenir une cartographie précise de l'existant incluant les aspects techniques, métiers, organisationnels et économiques ;
- Présenter une vision actualisée sur les normes, standards et les bonnes pratiques et faire une proposition ;
- Etablir les besoins actuels et futurs pour pouvoir définir leur impact sur l'existant ;
- Définir les axes principaux de la stratégie en matière de l'informatisation et de la modernisation de l'OOAS ;
- Décliner les axes stratégiques en scénarii pour permettre la définition d'une cible optimale ;
- Définir la cible organisationnelle optimale ;
- Constituer, mettre à jour le portefeuille projets pour l'aligner avec la cible définie ;
- Produire le Schéma Directeur Informatique ;
- Elaborer un plan de conduite du changement.

3. Résultats attendus

Les résultats attendus de la mission sont :

- Le cadrage de l'étude est bien établi et une démarche méthodologique avec les livrables / attendus et les jalons ont été proposés et validés ;
- Une cartographie précise de l'existant, incluant les aspects techniques, métiers, organisationnels et économiques a été établie ;
- Un référentiel des bonnes pratiques : normes, standards, a été proposé et validé ;
- Une liste des besoins actuels et futurs a été établie ;
- Les axes principaux de la stratégie en matière de l'informatisation et de la modernisation de l'OOAS ont été définis ;
- Un portefeuille de projets est constitué, validé et aligné avec la cible définie ;
- Un Schéma Directeur Informatique ainsi qu'un plan de conduite du changement est élaboré et validé.

4. Tâches du consultant

La mission du Cabinet consiste à exécuter principalement les actions ci-après. A la fin de chaque tâche, des livrables doivent être fournis.

Préparer le cadrage de la mission

Cadrer la mission

Objectif : définir le périmètre de l'étude, préciser et faire valider les résultats attendus de la mission et proposer une démarche méthodologique.

Taches à exécuter

- Présenter et faire valider la démarche proposée ;
- Planifier de façon détaillée le projet d'évaluation du SDI précédent et le projet d'élaboration du nouveau SDI ;
- Identifier les principaux interlocuteurs à rencontrer ;
- Identifier les informations nécessaires au bon déroulement de la mission ;
- Organiser et animer la réunion de démarrage.

Livrables

- Le rapport de démarrage / la note de cadrage ;
- Le planning détaillé du projet ;
- Le Compte Rendu (CR) de la réunion de démarrage.

Faire l'analyse critique de l'existant y compris le SDI

Analyser l'existant

Objectif : obtenir une cartographie précise de l'existant incluant les aspects techniques, métiers, organisationnels et économiques.

Il s'agit concrètement de dresser le bilan de la mise en œuvre du SDI (2010-2014) et de tirer les leçons apprises de cet exercice du point de vu des processus, des technologies et des ressources humaines afin d'en tenir compte dans la réalisation du futur SDI (2017-2021).

Taches à exécuter

- Collecter et analyser la documentation existante (Schéma Directeur, inventaire, architecture, processus, contrats de service, budget, activités réalisées, le document de spécifications techniques minimales des équipements des institutions de la CEDEAO et tout autre document nécessaire disponible souhaité par le consultant etc.) ;
- Organiser des entretiens avec les interlocuteurs clé, notamment le Directeur Général, le Directeur Général Adjoint, les Directeurs de Départements, les chargés de programmes et certains autres agents;
- Ressortir les forces et les faiblesses, les menaces et les opportunités, analyser les risques potentiels et évaluer leurs impacts ;
- Evaluer le niveau de mise en œuvre du SDI 2010-2014 ;
- Analyser l'architecture du réseau informatique et de télécommunication (LAN, WAN, MAN) ;
- Analyser les procédures et l'ensemble des processus métiers ;
- Evaluer la maturité du SI : il s'agira de définir le niveau de maturité et de performance du système d'information en explicitant les forces et les faiblesses de l'existant, et en déduire et proposer les points d'amélioration
- Etudier le budget et les investissements ;

Description

Durant cette étape, le Consultant organisera des entrevues avec tous les Départements qui exprimeront leurs besoins, tant actuels qu'à moyen terme (trois à cinq ans).

Le Consultant analysera les besoins recueillis et les classera par ordre de priorité en fonction des choix stratégiques, des orientations fonctionnelles et des coûts/avantages qui seront effectués ultérieurement.

Livrables

- Guide d'entretien formalisé ;
- Cartographie du SI et des processus métiers ;
- Rapport d'évaluation du SDI précédent incluant les recommandations d'amélioration, le rapport d'analyse de l'infrastructure IT, des processus, budget, organisation, etc.) et de l'analyse des risques liés au SI.
- Compte rendu d'entretiens

Faire l'état de l'art des bonnes pratiques

Objectif : présenter une vision actualisée des normes, standards et référentiels de bonnes pratiques et faire une proposition.

Taches à exécuter

- Réaliser un état de l'art des référentiels en s'appuyant sur les retours sur expérience ;
- Compiler les « best practice », standards et normes en matière de gouvernances des systèmes d'information, management de la qualité et de gestion des projets, etc.
- Proposer un cadre de référentiel des bonnes pratiques pour la gouvernance du système d'information

Livrables

- Rapport sur l'état de l'art et des « best practices »
- Définir les axes stratégiques

Recueillir les besoins techniques et métiers

Objectif : Etablir les besoins actuels et futurs pour pouvoir définir leur impact sur l'existant.

Taches à exécuter

- Organiser des séances de travail pour recueillir les besoins du SI et évaluer la perception interne de la performance du dispositif actuel ;
- Recueillir les besoins des métiers dans tous les domaines du système d'information sanitaire ainsi que dans les domaines de la communication, de gestion des ressources humaines, acquisition des biens et services, etc. tout en tenant compte du projet ECOLINK basé sur le logiciel SAP en cours de fonctionnement.

Remarque

Durant ce processus, le recueil des besoins doit tenir compte des objectifs suivants :

- Alignement stratégique qui devra mettre l'accent sur l'assurance du lien entre la stratégie de Modernisation de l'OOAS et les plans IT, la définition, le maintien et la validation de la proposition de valeurs IT, ainsi que l'alignement des activités IT avec les activités de l'OOAS;
- Attribution de valeur qui consiste à s'assurer que l'informatisation livre des bénéfices promis par la stratégie et à se concentrer sur l'optimisation des coûts et la preuve de la valeur intrinsèque des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ;
- Gestion des risques : sensibilisation aux risques et une mise en place d'un environnement de contrôle adéquat ;

- Gestion des ressources : optimisation des investissements TICs ainsi que la gestion appropriée des ressources critiques ;
- Mesure du rendement qui fait le suivi et surveille la mise en œuvre de la stratégie.

Livrables

- Guides d'entretien
- Comptes rendu des entretiens
- Rapport (note de cadrage) synthétique des besoins exprimés

Définir les axes stratégiques

Objectif : définir les axes principaux de la stratégie en matière de l'informatisation et de la modernisation de l'OOAS.

Taches à exécuter

- Définir un processus de planification et un cadre d'approbation et de validation des orientations stratégiques du SI. Ce processus doit se baser sur des normes et les meilleures pratiques dans le domaine de la gouvernance des TIC tels que COBIT et ITIL. Ce processus doit prendre en considération les besoins en renforcement des capacités des décideurs qui auront la responsabilité de valider les processus établis ;
- Organiser des réunions de travail pour définir et affiner la liste des axes stratégiques en se basant sur les résultats de l'étude de l'existant et tenant compte des orientations stratégiques générales de l'OOAS.

Livrables

- Guide d'entretien
- Comptes rendu des réunions
- Rapport de cadrage stratégique

Etudier les différents scenarii

Objectif : décliner les axes stratégiques en scenarii pour permettre la définition d'une cible optimale.

Taches à exécuter

- Définir des scenarii en croisant les différents domaines d'évolution du point de vue organisationnel, fonctionnel, technique, budgétaire, structurel, etc. ;
- Evaluer les scenarii en fonction des critères reflétant les axes stratégiques retenus et les besoins futurs sur la base des forces et faiblesses, avantages et inconvénients identifiés ;
- Organiser une réunion pour la restitution des scenarii définis et la validation du choix du scenario retenu;

Livrables

Rapport d'étude des différents scenarii

Définir le système d'information cible

Objectif : définir la cible organisationnelle optimale.

Taches à exécuter

- Organiser une réunion pour présenter et valider le choix du scenario cible ;
- Décliner le scenario cible en architecture cible, en architecture fonctionnelle cible, en organisation et gouvernance cible et en structuration budgétaire cible.

Livrables

- Description du scenario cible retenu
- Dossier descriptif complet de la cible

Elaborer le Schéma Directeur Informatique

Définir le portefeuille des projets

Objectif : constituer, mettre à jour le portefeuille projets pour l'aligner avec la cible définie.

Le plan devrait être organisé de façon à tenir compte des 3 dimensions du SI à savoir : Les processus, les personnes et les technologies. Ce qui implique la définition d'une stratégie d'urbanisation du SI de l'OOAS de laquelle devra découler une architecture technique solide, une fonction IT organisée conformément aux normes et pratiques en vigueur et, une équipe IT possédant les compétences et les capacités requises pour la gestion du futur SI.

Taches à exécuter

- Identifier les projets à mener sur la base des écarts entre l'existant et la cible ;
- Articuler les différentes stratégies d'implémentation en programmes et projets. Une méthodologie de gestion de projets et un cadre de mesure de la performance (valeur et conformité) sera développée pour chaque scenario.
- Caractériser et qualifier les projets listés sur la base des critères essentiels suivants : cout des projets, apports fonctionnels, retour sur investissement, complexité, planification.

Livrables

Portefeuille de projets

Etablir une macro planification et allocation des ressources

Objectif : définir les trajectoires potentielles vers la cible

Taches à exécuter

- Expliciter les adhérences entre projets
- Définir le macro-planning
- Planifier l'allocation des ressources

Livrables

- Macro planning prévisionnel
- Rapport d'étude économique

Rédiger le Schéma Directeur Informatique

Objectif : produire la version finale du Schéma Directeur

Taches à exécuter

- Concevoir la trajectoire cible optimale
- Elaborer un plan de conduite du changement
- Rédiger le Schéma Directeur Informatique sur la base de l'ensemble de la documentation produite au cours de la mission
- Organiser et animer la réunion de restitution

Livrables

- Schéma Directeur Informatique
- Plan d'accompagnement au changement
- Support de restitution finale
- Procès-verbal de recette

Durant toute la durée de leur mission, le Cabinet travaillera en étroite collaboration avec la Direction Générale et tous les départements.

Profil du Bureau

Les prestations des présents Termes de Références doivent être menées par un Bureau ayant des expériences prouvées dans les différents champs d'expertise couverts par l'étude, notamment l'élaboration des plans directeurs, stratégies IT, schéma directeurs informatiques. Le Bureau ou consortium doit avoir une forte expérience dans la conduite de travaux similaires.

Profil des consultants

Le Bureau doit mettre en place une équipe des experts/consultants ayant des expériences approfondies et prouvées avec les profils ci-après :

- Un chef de projet ;
- Un expert en sécurité des SI
- Un expert en réseaux et systèmes;
- Un expert en systèmes d'information.

Le Cabinet fournira les Curriculum Vitae détaillés de chaque expert désigné. Ces experts doivent avoir les profils requis comme suit :

Le Chef de projet

Le Chef de projet doit posséder au moins un diplôme Universitaire d'au moins Master 2 en Informatique, en Systèmes d'informations ou autre domaine équivalent (BAC+5).

Il doit, entre autres :

- Justifier d'au moins quinze (15) ans d'expériences en matière de gestion des projets IT et de développement de plans stratégiques IT;
- Posséder une expérience professionnelle spécifique de pilotage d'au moins quatre (4) projets similaires (Elaboration des Schémas Directeurs Informatiques) ces six (6) dernières années ;

- Avoir de très bonnes connaissances du système de gestion sanitaire;
- Avoir une bonne maîtrise d'au moins deux des 3 langues de la CEDEAO (français, anglais, portugais).
- Avoir une excellente maîtrise d'un outil de Gestion de projets.

Expert en sécurité des SI

L'expert en Sécurité des SI doit posséder au moins un diplôme d'ingénieur (au moins BAC+5) ou un Master 2 en informatique, télécommunication ou en Technologies de l'Information et de Communication (TIC).

Il doit, entre autres :

- Avoir au moins sept (7) ans d'expérience dans la mise en place et l'implémentation des systèmes de sécurité complexes dans une des administrations internationales ou publiques.
- Avoir réalisé au moins trois (3) missions récentes durant les cinq dernières années, dans la définition des architectures réseaux complexes, la mise en place d'un système de management de la sécurité.
- Connaissance des administrations internationale ou publique et une expérience prouvée dans l'élaboration de schémas directeurs ;

Le spécialiste doit par ailleurs avoir des connaissances avérées et approfondies des réseaux, systèmes et sécurité des systèmes d'information :

- Réseaux : Protocoles de Routage,, Commutations LAN, Pile TCP/IP BLR, Fibre Optique, VoIP ; Firewalls, proxy, etc.
- Systèmes : systèmes de messagerie électronique, Groupware, intranet, annuaires LDAP, Active Directory, Systèmes d'exploitation, Windows, Unix/linux, etc.
- Sécurité : Méthodes d'évaluation des risques (EBIOS, MEHARI, OCTAVE), système de management de la sécurité de l'information (Famille ISO 27000).
- Connaissance technique : systèmes de détection et de prévention d'intrusion (IDS/IPS), DLP, Parefeux, VPN, PKI, Sauvegarde et restauration, Supervision, SIEM, Système de protection des équipements, Datacenter, virtualisation, cloud computing, etc.

Expert en réseaux et systèmes

Le spécialiste en Systèmes, Réseaux et Sécurité doit posséder au moins un diplôme d'ingénieur (au moins BAC+5) ou un Master 2 en informatique, télécommunication ou en Technologies de l'Information et de Communication (TIC).

Il doit, entre autres :

- Avoir au moins sept (7) ans d'expérience dans la mise en place des réseaux informatiques complexes dans une des administrations internationales ou publiques.
- Avoir réalisé au moins trois (3) missions récentes durant les cinq dernières années, dans la définition des architectures réseaux complexes ;
- Connaissance des administrations internationale ou publique et une expérience prouvée dans l'élaboration de schémas directeurs ;

Le spécialiste doit par ailleurs avoir des connaissances avérées et approfondies des réseaux et systèmes :

- Réseaux : Protocoles de Routage,, Commutations LAN,, Pile TCP/IP BLR, Fibre Optique, VoIP ; Firewalls, proxy,
- Systèmes : systèmes de messagerie électronique, Groupware, intranet, annuaires LDAP, Active Directory, Systèmes d'exploitation, Windows, Unix/linux, etc.

Expert en systèmes d'information

Le spécialiste en Systèmes d'information doit posséder au moins un diplôme d'ingénieur (au moins BAC+5) ou un Master 2 en informatique, télécommunication ou en Technologies de l'Information et de Communication (TIC).

Il doit, entre autres :

- Avoir au moins sept (7) ans d'expérience dans la mise en place des systèmes d'information complexes dans les administrations publiques ou internationales, notamment les systèmes de gestion des données de référence (MDM), les systèmes de gestion de règles métier (BRMS) et les systèmes de gestion des processus métier (BPM), ainsi que l'architecture, l'urbanisation et la gouvernances des systèmes d'information etc.
- Avoir réalisé au moins trois (3) missions récentes durant les cinq dernières années, dans la définition des architectures complexes, urbanisation et gouvernance des systèmes d'information, développement d'interfaces pour l'interconnexion de systèmes.
- Avoir réalisé au moins trois (3) projets d'intégration et de mise en place de progiciel de gestion intégrée (architecture réseaux, sécurité, base de données).
- Connaissance des administrations publiques ou internationales et une expérience prouvée dans l'élaboration de schémas directeurs ;
- Avoir une expérience professionnelle prouvée et des compétences techniques en Génie logiciel, méthodes agiles, méthodes d'analyse et techniques de modélisation, Technologies Web et Internet, gestion des connaissances, etc.

Qualités requises pour tous les experts :

- Excellente capacité d'analyse ;
- Rigoureux et méthodique ;
- Sens du travail en équipe et du relationnel ;
- Qualités d'adaptations ;
- Polyvalent, autonome et réactif.

DURÉE DE LA MISSION, LIEU ET CALENDRIER D'EXÉCUTION

Durée de la mission

La durée de la mission est de deux (02) mois maximum à compter de la date de notification du contrat ou de l'ordre de commencer les prestations.

Date de la fin de la mission

La mission est prévue en continue et prendra fin au plus tard deux (02) mois après le démarrage effectif de l'étude.

Lieu de la mission

La mission se déroulera essentiellement au siège de l'OOAS à Bobo-Dioulasso, Burkina Faso.

Responsabilité et Confidentialité

Le Cabinet travaillera sous la responsabilité du Chef de Division Informatique.

Les experts du Cabinet sont tenus aux règles de la déontologie professionnelle et de la confidentialité quant à l'usage des informations et documents auxquels ils ont accès ou qu'ils ont produit dans le cadre de la mission.

Livrables

A leur arrivée, les consultants établiront un chronogramme de travail et produiront des rapports d'étapes et un rapport global en fin de mission (schéma directeur, rapport d'études préalables spécifiques, cahiers des charges).

Les livrables suivants sont attendus :

- Le document d'évaluation du SDI précédent
- Le rapport final (Schéma Directeur Informatique)
- La synthèse du rapport final (Synthèse du SDI)
- Tous les supports de présentation (réunions de travail, etc.)
- Le plan de conduite de changement