



TERMOS DE REFERÊNCIA

RECRUTAMENTO DE UM GABINETE DE CONSULTORES NO QUADRO DA AVALIAÇÃO DE UM PLANO DE BASE INFORMÁTICO EM CURSO E A ELABORAÇÃO DE UM NOVO PLANO DE BASE INFORMÁTICO 2017-2021 DA OOAS

1. Contexto e Justificação

A Organização Oeste Africana da Saúde (OOAS) é a Instituição da CEDEAO especializada em questões de saúde. Nesse sentido, está encarregue de promover a cooperação e a integração regionais em matéria de saúde na região Oeste Africana. Elaborou durante o seu segundo Plano Estratégico (2009-2013) um Plano de Base Informático cobrindo o período de 2010-2014 e alargado ao ano de 2016. É esse documento estratégico que orienta actualmente as actividades informáticas e apoia os diferentes programas da instituição nessa matéria.

A CEDEAO e todas as suas instituições estão em curso de reformas institucionais com a redução do número de direcções (de 6 para 4 direcções) no que diz respeito à OOAS. Um facto essencial nesta reforma é a criação de uma divisão TIC e documentação ligada à Direcção dos Serviços Internos (anteriormente DAF: Direcção Administração e Finanças) desde 1 de Abril de 2016. Antes desta data, a equipa de informática estava ligada ao Departamento de Pesquisa e Sistema de Informação Sanitária com algumas actividades dependentes da DAF.

As actividades da equipa de informática são caracterizadas até então por actividades a favor:

- **do desenvolvimento da informática interna:** infra-estrutura informática (material, software, rede local e internet, segurança);
- **da disponibilização de plataformas de partilha de informação:** portal web de aplicações para o sistema de informação sanitária sub-regional, do sítio web da OOAS, bibliotecas virtuais, etc.
- **de apoio aos Ministérios da Saúde dos países membros da CEDEAO:** elaboração do plano regional da telessaúde, apoio dos países à elaboração ou implementação do seu plano nacional da telessaúde, concessão de equipamentos completos de videoconferência.

Mais especificamente, a implementação dos projectos inscritos no PBI anterior permitiu iniciar o estabelecimento e a garantia de infra-estruturas e sistemas, a interconexão por fibra óptica dos edifícios que albergam os diferentes departamentos da OOAS. Permitiu também a implementação de novas aplicações ou a actualização de aplicações existentes, o estabelecimento de um sistema de comunicação completo de videoconferência entre a OOAS, os países bem como os parceiros.

Apesar dessas realizações e dos progressos consideráveis registados, várias questões estratégicas e desafios fundamentais permanecem por ultrapassar.

2. Objectivos

2.1. Objectivo geral

O objectivo geral do trabalho solicitado é a elaboração do Plano de Base Informático 2017-2021 após a avaliação do PBI precedente.

2.2. Objectivos específicos

Mais especificamente trata-se de:

- Definir o perímetro de estudo, precisar e fazer validar os resultados esperados e propor uma abordagem metodológica;
- Avaliar o nível de implementação do PBI precedente e propor recomendações para a sua consideração no novo PBI;
- Obter uma cartografia precisa da situação informática actual incluindo os aspectos técnicos, laborais, organizacionais e económicos;
- Apresentar uma visão actualizada sobre as normas, os padrões e as boas práticas e fazer uma proposta;
- Estabelecer as necessidades actuais e futuras para poder definir o seu impacto sobre a situação informática actual;
- Definir os principais eixos da estratégia em matéria de informatização e modernização da OOAS;
- Decompor os eixos estratégicos em cenários para permitir a definição de um alvo ideal;
- Definir o alvo organizacional ideal;
- Criar, actualizar a carteira de projectos para a alinhar ao alvo definido;
- Produzir o Plano de Base Informático;
- Elaborar um plano de gestão da mudança

3. Resultados esperados

Os resultados esperados da missão são:

- A orientação do estudo é bem estabelecida e uma abordagem metodológica com os resultados esperados e os marcos são propostas e validadas;
- Uma cartografia precisa da situação informática actual incluindo os aspectos técnicos, laborais, organizacionais e económicos é estabelecida;
- Um referencial de boas práticas: normas, padrões, é proposto e validado;
- Uma lista das necessidades actuais e futuras é estabelecida;
- Os principais eixos da estratégia em matéria de informatização e modernização da OOAS são definidos;
- Uma carteira de projectos é criada, validada e alinhada com o alvo definido;
- Um Plano de Base Informático bem como um plano de gestão da mudança são elaborados e validados.

4. Tarefas do Consultor

A missão do Gabinete de consiste em executar principalmente as seguintes acções: No fim de cada tarefa, deve-se fornecer resultados.

Preparar orientações da missão

Orientar a missão

Objectivo: Definir o perímetro de estudo, precisar e fazer validar os resultados esperados da missão e propor uma abordagem metodológica;

Tarefas a executar

- Apresentar e fazer validar a abordagem proposta;
- Planear de forma detalhada o projecto de avaliação do PBI precedente e o projecto de elaboração do novo PBI;
- Identificar os principais interlocutores a encontrar;

- Identificar as informações necessárias para o bom desenrolar da missão;
- Organizar e facilitar a reunião inicial.

Produtos finais a entregar

- Relatório inicial/nota de orientação;
- Planeamento detalhado do projecto;
- Restituição da reunião inicial.

Fazer a análise crítica da situação informática actual incluindo o PBI

Analisar a situação informática actual

Objectivo: obter uma cartografia precisa da situação informática actual incluindo os aspectos técnicos, laborais, organizacionais e económicos.

Trata-se concretamente de fazer o balanço da implementação do PBI (2010-2014) e de retirar lições deste exercício do ponto de vista dos processos, das tecnologias e dos recursos humanos a fim de os ter em conta na realização do futuro PBI (2017-2021).

Tarefas a executar

- Reunir e analisar a documentação existente (Plano de Base, inventário, arquitectura, processo, contratos de serviço, orçamento, actividades realizadas, documento de especificações técnicas mínimas dos equipamentos das instituições da CEDEAO e quaisquer outros documentos necessários disponíveis desejados pelo consultor, etc.);
- Organizar entrevistas com os interlocutores chaves, nomeadamente o Director Geral, o Director Geral Adjunto, os Directores dos Departamentos, responsáveis de programas e alguns outros agentes;
- Realçar os pontos fortes e os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades, analisar os potenciais riscos e avaliar os seus impactos;
- Avaliar o nível de implementação do PBI 2010-2014;
- Analisar a arquitectura da rede informática e de telecomunicação (LAN, WAN, MAN);
- Analisar os procedimentos e todos os processos laborais;
- Avaliar a maturidade do SI: trata-se de definir o nível de maturidade e de desempenho do sistema de informação explicando as forças e as fraquezas da situação informática actual, deduzindo e propondo os pontos de melhoria;
- Estudar o orçamento e os investimentos;

Descrição

Durante esta etapa, o Consultor organizará entrevistas com todos os Departamentos que exprimirão as suas necessidades, tanto actuais como a médio prazo (três a cinco anos).

O Consultor analisará as necessidades recolhidas e as classificará por ordem de prioridade em função das escolhas estratégicas, das orientações funcionais e dos custos/vantagens que serão efectuadas ulteriormente.

Produtos finais a entregar

- Guia de entrevista formalizada;
- Cartografia do SI e dos processos laborais;
- Relatório de avaliação do PBI precedente incluindo as recomendações para melhoria, o relatório de análise da infra-estrutura IT, dos processos, orçamento, organização, etc. e de análise de riscos ligados ao SI;
- Restituição das entrevistas.

Fazer o balanço das boas práticas

Objectivo: Apresentar uma visão actualizada sobre as normas, os padrões e referenciais das boas práticas e fazer uma proposta.

Tarefas a executar

- Realizar um balanço dos referenciais com base nos retornos sobre a experiência;
- Compilar as "*best practice*", padrões e normas em matéria de governação dos sistemas de informação, gestão da qualidade e gestão de projectos, etc.
- Propor um quadro de referencial de boas práticas para a governação do sistema de informação.

Produtos finais a entregar

- Relatório sobre o balanço e as "*best practices*"
- Definir os eixos estratégicos

Recolher as necessidades técnicas e laborais

Objectivo: Estabelecer as necessidades actuais e futuras para poder definir o seu impacto sobre a situação informática actual.

Tarefas a executar

- Organizar sessões de trabalho para recolher as necessidades do SI e avaliar a percepção interna do desempenho do dispositivo actual;
- Recolher as necessidades laborais em todos os domínios do sistema de informação sanitária bem como nos domínios da comunicação, gestão dos recursos humanos, aquisição de bens e serviços, etc. tendo em conta o projecto ECOLINK baseado no software SAP em curso de funcionamento.

Observação

Durante este processo, a recolha das necessidades deve ter em conta os seguintes objectivos:

- Alinhamento estratégico que deve realçar a garantia da ligação entre a estratégia de modernização da OOAS e os planos IT, a definição, manutenção e validação da proposta de valores IT bem como o alinhamento das actividades IT com as actividades da OOAS;
- Atribuição de valor que consiste em garantir que a informatização conceda os benefícios prometidos pela estratégia e concentre-se sobre a optimização dos custos e a prova do valor intrínseco das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC);
- Gestão de riscos: sensibilização aos riscos e a criação de um ambiente de controlo adequado;
- Gestão de recursos: optimização de investimentos TIC bem como a gestão adequada de recursos essenciais;
- Medida do rendimento que monitoriza e fiscaliza a implementação da estratégia.

Produtos finais a entregar

- Guias de entrevista
- Restituições das entrevistas
- Relatório (nota de orientação) sintético das necessidades expressas

Definir os eixos estratégicos

Objectivo: Definir os principais eixos da estratégia em matéria de informatização e modernização da OOAS.

Tarefas a executar

- Definir um processo de planeamento e um quadro de aprovação e de validação das orientações estratégicas do SI; Este processo deve basear-se nas normas e melhores práticas no domínio da governação das TIC tais como COBIT e ITIL; Este processo deve ter em consideração as necessidades em reforço das capacidades dos decisores que terão a responsabilidade de validar os processos estabelecidos;
- Organizar reuniões de trabalho para definir e depurar a lista de eixos estratégicos baseando-se nos resultados de estudo da situação informática actual e tendo em conta as orientações estratégicas gerais da OOAS.

Produtos finais a entregar

- Guia de entrevista
- Restituição das reuniões
- Relatório da orientação estratégica

Estudar os diferentes cenários

Objectivo: Decompor os eixos estratégicos em cenários para permitir a definição de um alvo ideal.

Tarefas a executar

- Definir os cenários cruzando os vários domínios de evolução do ponto de vista organizacional, funcional, técnico, orçamental, estrutural, etc.;
- Avaliar os cenários em função dos critérios reflectindo os eixos estratégicos definidos e as necessidades futuras com base nas forças e fraquezas, vantagens e inconvenientes identificados;
- Organizar uma reunião para a restituição dos cenários definidos e a validação da escolha do cenário definido.

Produtos finais a entregar

Relatório do estudo dos diferentes cenários

Definir o sistema de informação alvo

Objectivo: Definir o alvo organizacional ideal.

Tarefas a executar

- Organizar uma reunião para apresentar e validar a escolha do cenário alvo;
- Decompor o cenário alvo em arquitectura alvo, arquitectura funcional alvo, organização e governação alvo e em estruturação orçamental alvo.

Produtos finais a entregar

- Descrição do cenário alvo definido
- Dossiê descritivo completo do alvo

Elaborar o Plano de Base Informático

Definir a carteira de projectos

Objectivo: Criar, actualizar a carteira de projectos para a alinhar ao alvo definido.

o plano deve ser organizado de forma a ter em conta as 3 dimensões do SI a saber: Os processos, as pessoas e as tecnologias. O que implica a definição de uma estratégia de urbanização do SI da OOAS da qual deve

resultar uma arquitectura técnica sólida, uma função IT organizada em conformidade com as normas e as práticas em vigor e uma equipa IT com competências e capacidades necessárias para a gestão do futuro SI.

Tarefas a executar

- Identificar os projectos a realizar com base nas lacunas entre a situação informática actual e o alvo;
- Articular as diferentes estratégias de implementação em programas e projectos; Uma metodologia de gestão de projectos e um quadro de medida de desempenho (valor e conformidade) serão desenvolvidas para cada cenário;
- Caracterizar e qualificar os projectos listados com base nos seguintes critérios essenciais: Custo dos projectos, contribuições funcionais, retorno sobre o investimento, complexidade, planeamento.

Produtos finais a entregar

Carteira de projectos

Estabelecer um macro planeamento e alocação de recursos

Objectivo: definir as potenciais trajectórias no sentido do alvo

Tarefas a executar

- Explicar as aderências entre projectos
- Definir o macro-planeamento
- Planear a alocação de recursos

Produtos finais a entregar

- Macro planeamento provisório
- Relatório do estudo económico

Redigir o Plano de Base Informático

Objectivo: produzir a versão final do Plano de Base

Tarefas a executar

- Conceber a trajectória alvo ideal
- Elaborar um plano de gestão da mudança
- Redigir o Plano de Base Informático com base em toda a documentação produzida ao longo da missão
- Organizar e facilitar a reunião de restituição

Produtos finais a entregar

- Plano de Base Informático
- Plano de acompanhamento à mudança
- Apoio da restituição final
- Ata da receita

Durante toda a duração da missão, o Gabinete trabalhará em estreita colaboração com a Direcção Geral e todos os departamentos.

Perfil do Gabinete

As prestações destes Termos de Referência devem ser realizadas por um Gabinete com experiência comprovada nos diferentes domínios de perícia abrangidos pelo estudo, nomeadamente a elaboração de planos

de base, estratégias IT, planos de base informáticos. O Gabinete ou consórcio deve ter uma grande experiência na realização de trabalhos semelhantes.

Perfil dos Consultores

O Gabinete deve estabelecer uma equipa de especialistas/consultores com experiência comprovada e com o seguinte perfil:

- Um chefe de projecto
- Um especialista em segurança dos SI
- Um especialista em redes e sistemas
- Um especialista em sistemas de informação

O Gabinete fornecerá os Curriculum Vitae detalhados de cada especialista designado. Esses especialistas devem ter os perfis necessários como se segue:

O chefe de projecto

O chefe de projecto deve possuir pelo menos um diploma universitário de Mestrado 2 em Informática, Sistemas de Informação ou outro domínio equivalente (BAC+5).

Deve, entre outras coisas:

- Ter pelo menos quinze (15) anos de experiência em matéria de gestão de projectos IT e de desenvolvimento de planos estratégicos IT;
- Ter experiência profissional específica de pilotagem em pelo menos quatro (4) projectos semelhantes (elaboração de Planos de Base Informáticos) nos últimos seis (6) anos;
- Ter bons conhecimentos do sistema de gestão sanitária;
- Ter um bom domínio de pelo menos duas das 3 línguas da CEDEAO (Francês, Inglês, Português);
- Ter um excelente domínio de uma ferramenta de gestão de projectos.

Um especialista em segurança dos SI

O especialista em Segurança dos SI deve ter pelo menos um diploma de engenharia (pelo menos BAC+5) ou um Mestrado 2 em Informática, Telecomunicação ou Tecnologias de Informação e de Comunicação (TIC).

Deve, entre outras coisas:

- Ter pelo menos sete (7) anos de experiência no estabelecimento e implementação de sistemas de segurança complexos em administrações internacionais ou públicas;
- Ter realizado pelo menos três (3) missões recentes nos últimos cinco anos na definição de arquitecturas de redes complexas, estabelecimento de um sistema de gestão da segurança;
- Conhecimento de administração internacional ou pública e uma experiência comprovada na elaboração de planos de base;

Por outro lado, o especialista deve ter conhecimentos comprovados e aprofundados de redes, sistemas e segurança de sistemas de informação:

- Rede: Protocolos de Encaminhamento, Comutações LAN, Pilha TCP/IP BLR, Fibra Óptica, VoIP, *Firewalls*, *proxy*, etc.
- Sistemas: Sistemas de mensagem electrónica, *Groupware*, intranet, anuários LDAP, *Active Directory*, Sistemas de exploração, Windows, Unix/linux, etc.;
- Segurança: Métodos de avaliação de riscos (EBIOS, MEHARI, OCTAVE), sistema de gestão da segurança de informação (Família ISO 27000);

- Conhecimento técnico: Sistemas de detecção e de prevenção de intrusão (IDS/IPS), DLP, Firewall, VPN, PKI, cópia de segurança e restauração, supervisão, SIEM, sistema de protecção de equipamentos, centro de dados, *virtualisation cloud computing*, etc.

Especialista em redes e sistemas

O especialista em Sistemas, Redes e Segurança deve ter pelo menos um diploma de engenharia (pelo menos BAC+5) ou um Mestrado 2 em Informática, Telecomunicação ou Tecnologias de Informação e de Comunicação (TIC).

Deve, entre outras coisas:

- Ter pelo menos sete (7) anos de experiência no estabelecimento de redes informáticas complexas em administrações internacionais ou públicas;
- Ter realizado pelo menos três (3) missões recentes nos últimos cinco anos na definição de arquitecturas de redes complexas;
- Conhecimento de administração internacional ou pública e uma experiência comprovada na elaboração de planos de base;

Por outro lado, o especialista deve ter conhecimentos comprovados e aprofundados de redes e sistemas:

- Rede: Protocolos de Encaminhamento, Comutações LAN, Pilha TCP/IP BLR, Fibra Óptica, VoIP, *Firewalls, proxy*;
- Sistemas: Sistemas de mensagem electrónica, *Groupware*, intranet, anuários LDAP, *Active Directory*, Sistemas de exploração, Windows, Unix/linux, etc.

Especialista em sistemas de informação

O especialista em Sistemas de Informação deve ter pelo menos um diploma de engenharia (pelo menos BAC+5) ou um Mestrado 2 em Informática, Telecomunicação ou Tecnologias de Informação e de Comunicação (TIC).

Deve, entre outras coisas:

- Ter pelo menos sete (7) anos de experiência no estabelecimento de sistemas de informação complexos nas administrações públicas ou internacionais, nomeadamente os sistemas de gestão de dado de referência (MDM), os sistemas de gestão de regras laborais (BRMS) e os sistemas de gestão de processos laborais (BPM), bem como a arquitectura, urbanização e governação dos sistemas de informação, etc.
- Ter realizado pelo menos três (3) missões recentes nos últimos cinco anos na definição de arquitecturas de redes complexas, urbanização e governação de sistemas de informação, desenvolvimento de interfaces para a interconexão de sistemas;
- Ter realizado pelo menos três (3) projectos de integração e de estabelecimento de pacote de software de gestão integrada (arquitectura redes, segurança, base de dados);
- Conhecimento de administração internacional ou pública e uma experiência comprovada na elaboração de planos de base;
- Ter uma experiência profissional comprovada e competências técnicas em engenharia de software, métodos ágeis, métodos de análise e técnicas de modelização, tecnologias web e Internet, gestão de conhecimentos, etc.

Qualidades necessárias para todos os especialistas:

- Excelente capacidade de análise;
- Ser rigoroso e metódico;
- Sentido de trabalho em equipa e relações interpessoais;
- Qualidades de adaptação;
- Polivalente, autónomo e responsivo.

DURAÇÃO DA MISSÃO, LOCAL E CALENDÁRIO DE EXECUÇÃO

Duração da missão

A duração da missão é de dois (02) meses no máximo a contar da data da notificação do contrato ou da ordem de início das prestações de serviço.

Data de fim da missão

A missão está programada para continuar e terminará o mais tardar dois (02) meses após o início efectivo do estudo.

Local da missão

A missão desenrolar-se-á essencialmente na sede da OOAS em Bobo-Dioulasso, Burkina Faso.

Responsabilidade E Confidencialidade

O Gabinete trabalhará sob a responsabilidade do Chefe da Unidade de Informática.

Os especialistas do Gabinete estarão sujeitos às regras da deontologia profissional e da confidencialidade quanto ao uso de informações e documentos aos quais terão acesso ou que produzirão no âmbito da missão.

Produtos Finais A Entregar

À sua chegada, os Consultores estabelecerão um cronograma de trabalho e produzirão relatórios de etapas e um relatório global em fim de missão (plano de base, relatório de estudos prévios específicos, cadernos de encargos).

Espera-se os seguintes resultados:

- Documento de avaliação do PBI precedente
- Relatório final (Plano de Base Informático)
- Síntese do relatório final (síntese do PBI)
- Todos os suportes de apresentação (reuniões de trabalho, etc.)
- Plano de gestão da mudança