

Recommandations pour des Appels d'offres de plateformes nationales d'Identité Numérique

**Un retour d'expérience ID30
Jaume Dubois - Décembre 2022**

Introduction

L'objet de ce document est le partage de bonnes pratiques en matière de préparation d'appels d'offres.

Le but est de permettre aux lecteurs d'éviter les pièges, d'optimiser les chances de succès, de faciliter la gestion du projet, d'anticiper et minimiser l'apparition de problèmes en phase opérationnelle.

Ce document adresse des points élémentaires pour s'assurer que tout est bien traité, et aborde également des aspects plus pointus.

Sujets couverts

- Préciser l'objet de l'appel d'offre
- Clarifier les changements attendus
- Indiquer la structure de l'offre
- Préciser les méthodologies
- Partager la démarche
- Préparer les opérations
- Assurer la souveraineté



Préciser l'objet de l'appel d'offre



Bien définir le périmètre : Inclus/Non inclus

- Ce que doit proposer le **Fournisseur**:
Livrables logiciels et matériels,
Documentation, Formations, Opérations,
Support, Conseil
- Ce qui sera pris en charge par l'**Acheteur** :
locaux, études, normes, activités
- Ce qui est pris en charge par des **tiers** :
Matériels, Services, Solutions



Décrire précisément les flux métiers

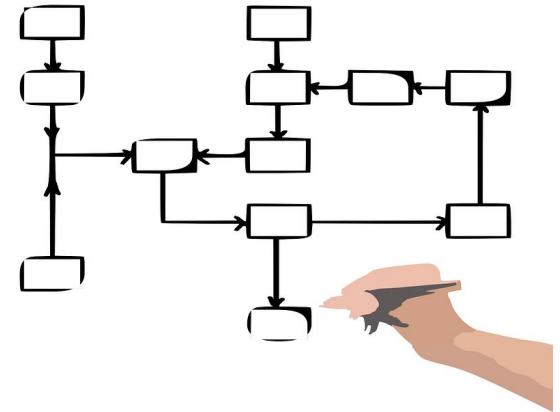
Livrer un système ce n'est pas seulement livrer une plateforme technique, mais plutôt des **fonctionnalités et des services pour des utilisateurs.**

Ceux-ci ont des entrées et des sorties et font intervenir des acteurs.

Les **acteurs** doivent être définis ainsi que leur rôle.

Les **processus métiers** nominaux, aux extrêmes, en erreur ou d'exception doivent être décrits ou demandés à être décrits.

Les **processus transverses** doivent être également demandés (test, audit, tuning, administration, formation..)



Exprimer et lier les exigences

Les exigences doivent être exprimées de manière non ambiguë et atomique pour permettre aux fournisseurs candidats de préciser la **conformité** de leur offre ainsi que les justifications associées.

Certaines exigences sont parfois **liées entre elles**, ce lien doit-être exprimé pour ouvrir à des niveaux de la flexibilité et de la créativité pour les solutions.

Un bon cahier de charge doit surtout décrire un résultat attendu et pas forcément décrire une solution.

Par exemple, celui entre: l'identité unique <-> la carte ID à émettre <-> les moyens de vérification <-> les usages attendus <-> le contexte et les capacités des tranches de population.



Expliquer les opportunités et les contraintes

- Les **contraintes spécifiques** au pays, à ses régions.
- Les **difficultés** et les **barrières** à franchir
- Les **atouts** et **opportunités** à capitaliser



Clarifier les changements attendus



Décrire la situation courante

- **Infrastructures** disponibles/indisponibles
- **Données** disponibles et **formes d'identité** existantes
- **Capacité** des équipes, **compétences** et **expérience** disponible
- **Projets** déjà réalisés
- **Contextes, capacités** et **limites** des utilisateurs
- Cas d'**exceptions** à supporter
- **Cadre réglementaire** et **légal** : présent et prévu



Clarifier la situation recherchée

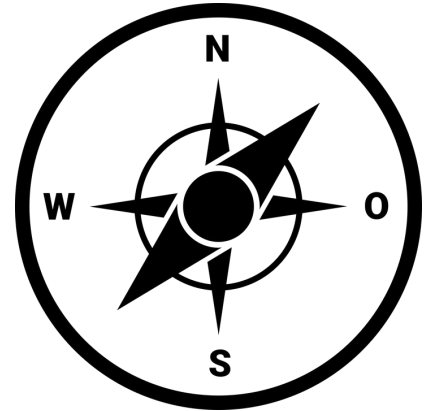
- Quelle est la **problématique** que le projet doit aborder ?
- Quel est l'**objectif principal** du projet pour adresser cette problématique ?
- Quels sont les **objectifs secondaires** liés à cet objectif ?
- Quelles sont les **améliorations** attendues ?
- Comment ces améliorations vont-elles **répondre à l'objectif principal** ?

Chaque point en **une phrase**.



Préparer et partager la vision plus lointaine

- Partager la **vision à long terme**
- **Inscrire le projet courant dans cette vision**
- Expliquer le **rôle du projet** dans la vision
- **Anticiper** les étapes suivantes, comme aux échecs, **ne pas jouer un coup à la fois** mais **viser l'objectif long terme**.
- **Présenter les projets annexes ou les tiers** ayant une relation avec le projet

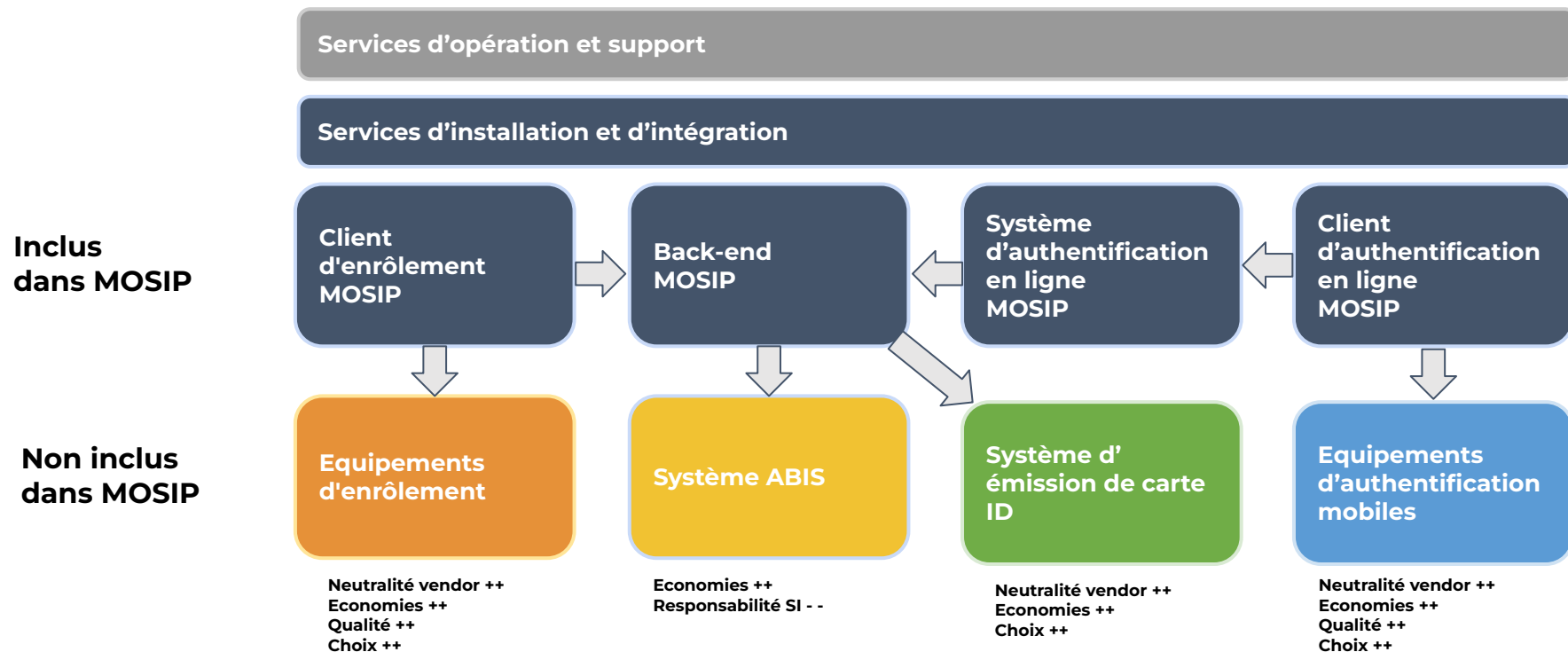


Indiquer la structure de l'offre



Découpage des appels d'offre (rappel)

1 couleur = 1 appel d'offre. Valable pour MOSIP mais aussi pour d'autres frameworks.



Découpage des appels d'offre (rappel)

Implémentation

Pilote

Système

Evaluations
& Sélections
multi-source

Equipements d'enrôlement

Equipements d'authentification
mobiles

Système
souverain
(open-source)

Système d'émission de carte ID

Opérations

Services de
maintenance

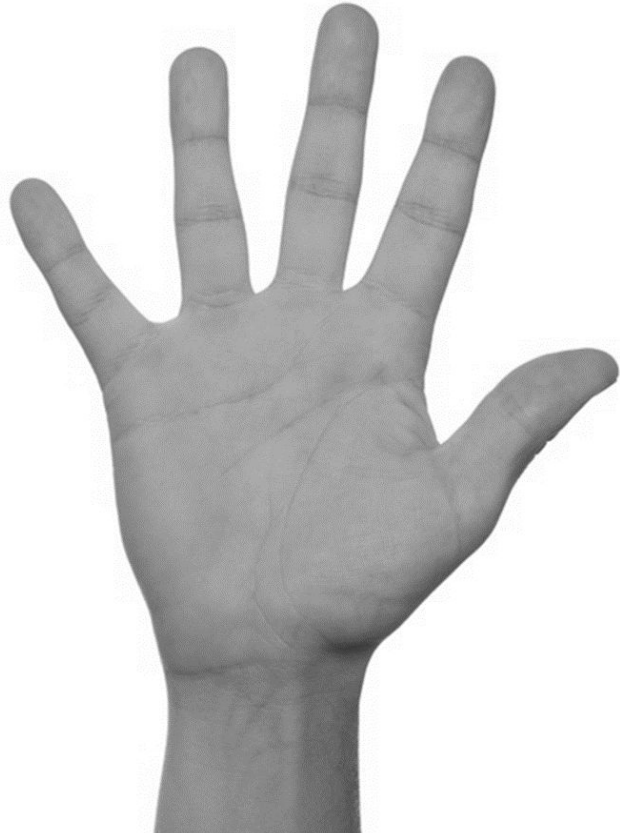
Garantie et
Support

Garantie et
Support

Services de
maintenance

Services locaux
d'opération et de
support

Les 5 aspects à couvrir dans l'offre



1. L'aspect **fonctionnel**
2. L'aspect **technique**
3. L'aspect **méthodologie**
4. L'aspect **planification**
5. L'aspect **opérations**

Préciser les méthodologies



Identification des jalons clés, la colonne vertébrale du projet

- Identifier les **jalons majeurs** (mise en opération, politique)
- Identifier les **jalons de livraison** (livraison, recettes)
- Laisser le fournisseur décrire et planifier les **jalons mineurs intermédiaires**
- Identifier à l'avance les **pré-requis** à fournir par l'acheteur (sites, personnel, connectivité, service, réglementation, exigences, décisions, ..)
- Demander au fournisseur d'**intégrer les pré-requis dans le planning** et dans les activités de **suivi opérationnel et exécutif**



Quadriller et paver le projet

- Identifier les **lots de travaux** majeurs
- Demander au fournisseur d'**approfondir et de détailler** la vue en lot de travaux (approche PMP ou PRINCE2)
- Donner les exigences pour assurer une **grille de suivi** introduite par l'**offre**, validée par le **contrat** puis détaillée par le **plan projet**.
- Décrire précisément ce qui est attendu lors de la **réunion de lancement**
- Décrire les **plans** attendus en **phase de préparation**
- Décrire les **catégories d'ateliers** qui doivent être organisés pendant la **phase de conception**, les **documents de spécifications** attendus ainsi que le **processus de revue et d'approbation**.



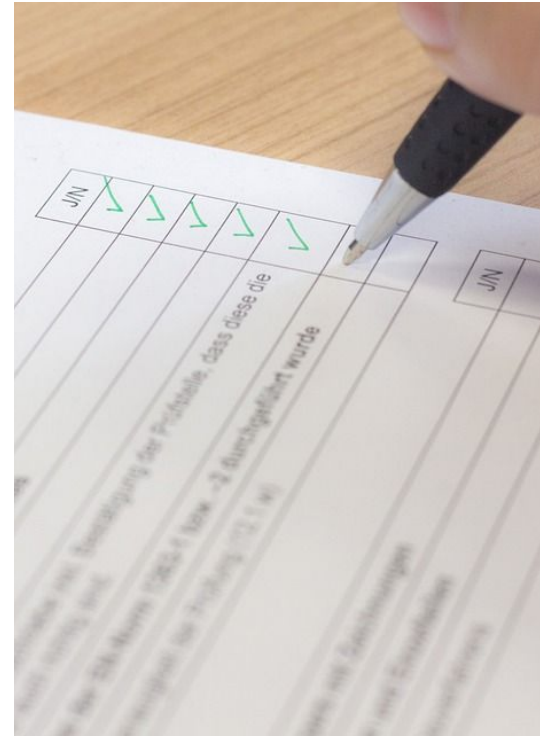
Tout aligner sur les lots de travaux

- A partir d'une **liste claire de lots de travaux**
- Définir les **exigences** pour chacun
- Définir la **chronologie** souhaitée pour chacun
- Exiger un **prix par lot de travaux** et un détail interne de prix
- Aligner les **termes de paiement** sur les lots
- Demander un **plan de paiement** basé sur les lots et sur les **jalons majeurs** et les **jalons de livraison**
- Prévoir des **pénalités** en rapport avec les **jalons** (voir plus loin)



Préciser les normes et standard à suivre

- **Méthodologies:** gestion de projet, développement, tests, livraisons
- **Standards:** biométrique, encryption, échange de données, ..
- **Cadre légal:** Lois applicables, règlement nationaux
- **Bonnes pratiques professionnelles:** ITIL, guideline Banque Mondiale, ..
- **Sécurité et protection des données**
- **Interopérabilité:** Limiter les implémentations propriétaire, utiliser des standards et assurer l'extraction des données.



Partager la démarche



Rigueur, pragmatisme et collaboration

- Dire **ce que l'on va faire** et **faire ce que l'on a dit**
- **Suivre le cadre** défini au démarrage du projet
- Avoir Processus d'amélioration continue: favoriser les **démarches de progression (bonus)** et pénaliser les **démarches trop hâtives (pénalités)**
- Rechercher les **compromis gagnant-gagnant**
- **Garder en tête les objectifs** au-delà des engagements du contrat, oser **opérer des changements.**



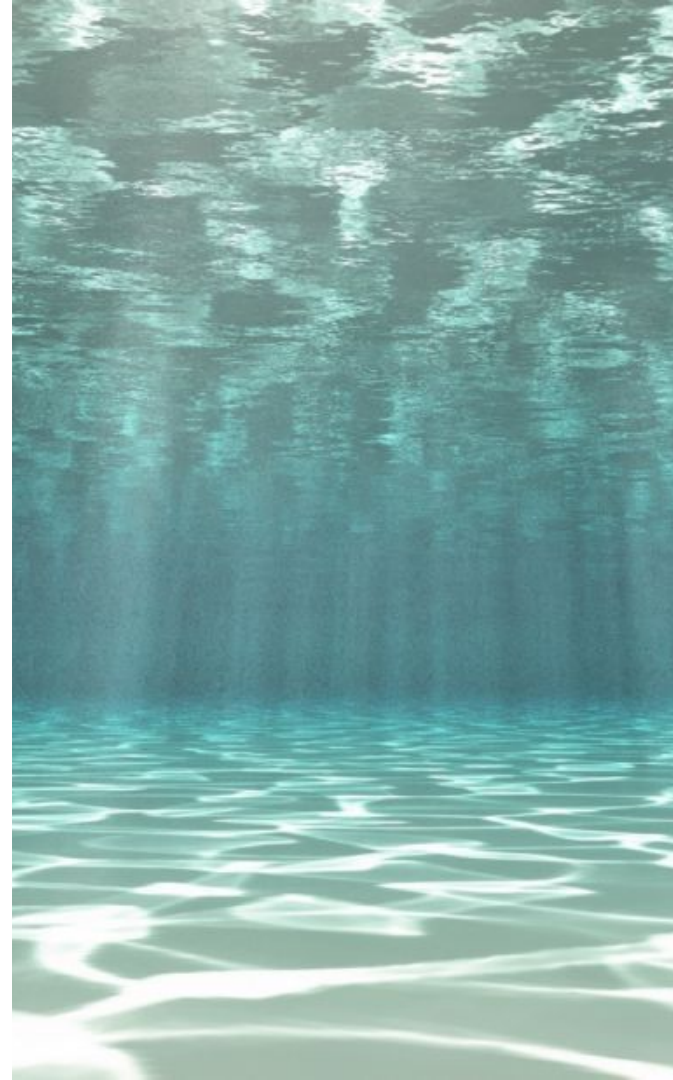
Ne pas faire de copié/collé dans l'appel d'offre

- **Ne pas recopier sans comprendre** tout ce que l'on écrit
- **Savoir l'expliquer** et le **justifier**
- **S'assurer que c'est adapté** à la situation particulière du pays
- Se poser la question de l'**utilité par rapport à l'objectif**
- **Se projeter dans l'implémentation** des exigences pour valider que c'est **viable, pertinent et efficace.**



Être exigeant sur la rigueur et la transparence

- Être **intransigeant avec la rigueur et la transparence.**
- Le Fournisseur doit assurer:
 - La **Formalisation et traçabilité** des décisions
 - La Communication des **impacts** si il y en a (planning, risques, coûts)
 - La **Clarté permanente sur le lien prix/effort** du fournisseur
 - La **Transparence** dans les **modifications de coûts** fixes et récurrent lors des changements de **périmètre** ou de **quantité**
 - **avec anticipation** que l'acheteur est **informé** et **a compris les coûts récurrents.**

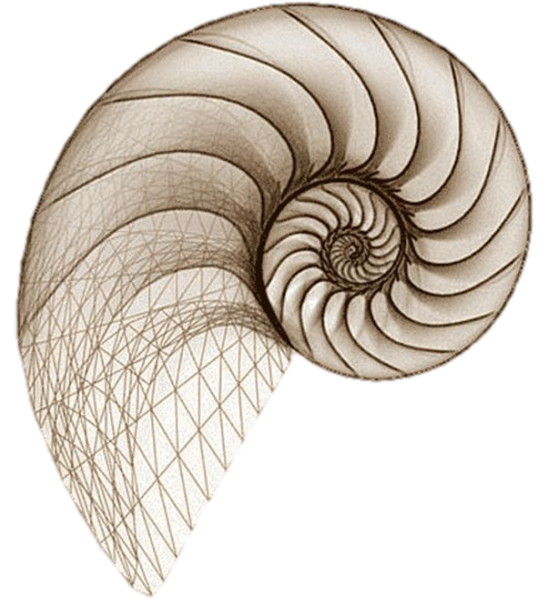


Préparer les opérations



Avoir une approche itérative

- Ce qui compte c'est la **réussite de l'objectif** du projet plus que le respect des délais ou des engagements formels.
- Prévoir des **itérations incluant des critères, des seuils et des paliers**
- Ne passer à l'itération suivante que si l'on n'a **atteint les critères de succès du palier précédent**
- **Commencer petit finir et finir gros**, évaluer en continue



POC > Pilote interne > externe > déploiement régional > national > international

Les pénalités

- Avoir des **niveaux de services (SLA)** sur les objectifs (et des pénalités)
- Avoir des SLA **métiers** et de **satisfaction des utilisateurs**
- Avoir des SLA **technique**, de **performance** et de **disponibilité**
- Établir des **SLA mesurables et calculables** à partir du système
- **Optimiser le nombre de SLA** pour économiser les efforts en phase d'opération
- Utiliser les SLA pour **capitaliser sur les erreurs, favoriser l'amélioration continue** et pénaliser la **négligence** et la **mauvaise volonté**.



Efficacité de la solution sur le terrain

- S'assurer de l'**utilité** et de l'**utilisabilité** de la solution technique pour les individus
- Mettre en place de l'**information** et de la **formation**
- Mettre en place des processus de **gestion de plainte**
- Traiter les **exceptions**, faire évoluer la solution pour **traiter les problèmes récurrents**.
- Avoir des **solutions de contournement** pour garantir que la solution est inclusive.



Assurer la souveraineté



Transfert de compétences

- Demander un **plan de transfert de compétences**
- Il doit décrire les **sujets de transfert**
- Il doit indiquer les **acteurs** à impliquer côté fournisseur et acheteur ainsi que la **chronologie**
- Il doit couvrir **tous les aspects**: la conception, l'implémentation, le déploiement et le support.
- Il doit prendre en compte la **volatilité des ressources l'acheteur**
- Il doit inclure une **étape finale qui libère un paiement**



Assurer la neutralité Fournisseur

- Favoriser l'usage des **solutions ouvertes** :
 - open-standard, open-source
- Justifier l'utilisation de **solutions propriétaire**
- Former l'acheteur aux **migrations logicielles** et à l'**extraction de données**.
- Intégrer le **multi-sourcing** pour les couches devant utiliser des **solutions propriétaires** (ex équipement électroniques, consommables, licences.)



Merci !

