



Agence Française de développement  
5 Rue Roland-Barthes  
75012 PARIS

MARCHE A PROCEDURE ADAPTEE : AQT-2026-0043

MISSION CADRAGE STRATEGIQUE :  
DEFINITION ET REDACTION DU PLAN D'ORIENTATION STRATEGIQUE  
INFORMATIQUE (POSI)

Termes de Références de la mission

## Table des matières

<b>ARTICLE 1</b>	<b>: OBJET DU MARCHÉ / NATURE DES PRESTATIONS</b>	<b>3</b>
<b>ARTICLE 2</b>	<b>: PRESENTATION DE L'AFD</b>	<b>3</b>
SECTION 2.01	PRESENTATION DE L'AFD	3
SECTION 2.02	PRESENTATION DU SERVICE PRESCRIPTEUR : LA DSI DU GROUPE AFD	3
(A)	ORGANISATION DE LA DSI DU GROUPE AFD	3
(B)	POSITIONNEMENT ET INTERACTION DE LA DSI AU SEIN DU GROUPE AFD	5
<b>ARTICLE 3</b>	<b>: DESCRIPTION DE LA MISSION</b>	<b>6</b>
SECTION 3.01	INTRODUCTION - CONTEXTE	6
SECTION 3.02	OBJECTIFS, ENJEUX ET ATTENTES DE LA DSI DE L'AFD POUR LA MISSION	7
SECTION 3.03	PLANNING PREVISIONNEL DE LA MISSION	8
SECTION 3.04	DISPOSITIF ENVISAGE	9
SECTION 3.05	LES COMPETENCES TECHNIQUES ET FONCTIONNELLES ATTENDUES	9
SECTION 3.06	LES LIVRABLES ATTENDUS	10
SECTION 3.07	L'ORGANISATION ET LE DEROULEMENT DE LA MISSION	11
<b>ARTICLE 4</b>	<b>: LIEUX D'EXECUTION DE LA MISSION</b>	<b>12</b>
<b>ARTICLE 5</b>	<b>: CALENDRIER / DECOUPAGE DES PRESTATIONS</b>	<b>12</b>
<b>ARTICLE 6</b>	<b>: FACTURATION</b>	<b>12</b>
<b>ARTICLE 7</b>	<b>: CONFIDENTIALITE</b>	<b>12</b>
<b>ARTICLE 8</b>	<b>: ACCES DU PERSONNEL DU PRESTATAIRE</b>	<b>12</b>
<b>ARTICLE 9</b>	<b>ANNEXE</b>	<b>13</b>
SECTION 9.01	A1 - CADRE DE REPONSE	13
SECTION 9.02	A2 - DETAIL DE L'ORGANISATION ET DES ATTRIBUTIONS DE LA DSI DU GROUPE AFD	13
(A)	AQT – DIVISION APPUI QUALITE ET TRANSVERSE	13
(B)	SSU - DIVISION SUPPORT ET SERVICES AUX UTILISATEURS	14
(C)	ARF – DIVISION APPLICATIONS FINANCES ET RISQUES	14
(D)	ATR - DIVISION APPLICATIONS TRANSVERSES	15
(E)	APO - DIVISION APPLICATIONS OPERATIONS	16
(F)	CEA - CELLULE D'APPUI TRANSVERSE	16
(G)	OSD - DIVISION OFFRES ET SERVICES DATAS	16
(H)	ISE - DIVISION INFRASTRUCTURES ET SERVICES D'EXPLOITATION	17
(I)	IAA - DIVISION INTEGRATION ET ARCHITECTURE DES APPLICATIONS	18
(J)	SUO - DIVISION SECURITE INFORMATIQUE, URBANISATION ET LUTTE CONTRE L'OBSOLESCENCE	19

## Article 1 : Objet du marché / Nature des prestations

La prestation attendue est une mission de prestation intellectuelle pour l'accompagnement de la DSI dans la démarche d'élaboration, de conception, de cadrage et de rédaction de son nouveau Plan d'Orientation Stratégique Informatique (POSI V).

A cet effet, il est nécessaire de mener une consultation de type « Marché à procédure adaptée » afin de sélectionner la proposition la plus adaptée au besoin de la DSI de l'AFD, au regard du descriptif de la mission.

## Article 2 : Présentation de l'AFD

### Section 2.01 Présentation de l'AFD

Le Groupe Agence Française de Développement (AFD) est un EPIC (Établissement Public à caractère Industriel et Commercial) relevant de la loi bancaire en tant qu'établissement de crédit spécialisé. L'AFD agit depuis plus de soixante-dix ans pour favoriser le développement économique et social dans les pays du Sud et dans l'Outre-mer. Elle met en œuvre la politique définie par le Gouvernement français.

Présente sur le terrain dans les départements et collectivités d'Outre-mer, et dans plus de soixante pays répartis sur les cinq continents, elle intervient avec efficacité et réactivité grâce à son réseau d'agences et à ses différentes filiales. Grâce à la large gamme d'instruments financiers qu'elle a su développer et enrichir, le Groupe AFD soutient les pouvoirs publics, le secteur privé et les réseaux associatifs locaux pour la mise en œuvre de projets économiques, sociaux et environnementaux très divers.

Ses actions en faveur de la croissance économique et de la préservation de l'environnement s'inscrivent directement dans le cadre des Objectifs du Millénaire (OMD). Ces objectifs de développement prioritaires ont été définis en 2000 par les Nations unies, visant à réduire de moitié la pauvreté dans le monde d'ici à 2020.

Le Groupe AFD contribue également à la préservation des biens publics mondiaux et peut répondre à des situations de crise. Elle développe aussi des partenariats financiers et intellectuels avec d'autres bailleurs de fonds et s'attache à défendre l'influence française dans la sphère du développement.

Au plus près du terrain en Afrique, en Asie, dans le pourtour méditerranéen, au Moyen-Orient, en Amérique du sud et dans l'Outre-mer français, le Groupe AFD, c'est plus d'un millier d'agents qui mettent chaque jour leurs compétences, leur savoir-faire et leur engagement au service du développement.

### Section 2.02 Présentation du service prescripteur : la DSI du Groupe AFD

#### (a) Organisation de la DSI du Groupe AFD

Rattaché à la Direction du Secrétariat Général, le Département des Systèmes Informatiques est responsable de la conduite des projets informatiques, de l'administration et de la maintenance des applications informatiques, de l'expertise des technologies informatiques, de l'exploitation quotidienne des outils et de l'assistance aux utilisateurs.

Le Département exerce ces fonctions au bénéfice de l'ensemble des structures de l'AFD et de sa filiale PROPARCO et a pour objectif permanent la maîtrise et la cohérence du système d'information.

Le Département comprend neuf divisions :

- **La division Appui qualité et transverse (AQT)**, en charge d'accompagner les autres divisions du département dans toutes les missions qu'elles sont amenées à réaliser, pour améliorer le développement, la performance et l'efficacité du département DSI dans son ensemble.
- **La division Support et Services aux Utilisateurs (SSU)**, en charge de toutes les activités d'assistance en relation directe avec les collaborateurs (service desk). Elle exerce une mission majeure qui a un impact direct sur le ressenti des collaborateurs de l'AFD concernant la DSI et sur la qualité des informations qui peuvent leur être transmises.
- **La division Applications Finances et Risques (ARF)**, en charge du cycle de vie des applications liées au cœur de métier « Finance » du Groupe AFD, depuis l'identification du besoin par le métier jusqu'à l'arrêt complet de l'utilisation de l'application, en collaboration avec les maîtrises d'ouvrage. Elle intègre les Chefs de projets SI chargés de la mise en place des applications métiers et les responsables d'applications sur ses domaines. Ils sont regroupés au sein de pôles organisés « en miroir » des Directions Métiers, afin de simplifier la prise en charge et le suivi des demandes desdites Directions : Pôle RIC (Risque et Conformité) ; Pôle RCG (Comptabilité réglementaire Groupe) ; Pôle FCM (Finances Concours et Marché).
- **La division Applications Transverses (ATR)** : idem que supra, sur le périmètre cœur de métier métiers Ressources Humaines, Communication & Partenariat, métiers du Secrétariat Général, dont ceux de la DSI. Son périmètre concerne également tous les outils transverses au groupe. La Division ATR est constituée comme suit : Pôle ATS (Applications transverses) ; Pôle SCP (Stratégie, Communication et Partenariat) ; Pôle TRH (Transformation et Ressources Humaines) ; Pôle PAD (Appui digital).
- **La division Applications Opérations (APO)** : idem que supra, sur le périmètre cœur de métier « Opérations ». La Division APO est constituée comme suit : Pôle OPX (Opérations extérieures) ; Pôle ASO (Applications Support aux Opérations).
- **La division Offres et Services Data (OSD)** : Cette division regroupe tous les spécialistes data assurant l'accompagnement des équipes data des métiers. La division OSD est composée de 4 pôles : un pôle « Entrepôts et Décisionnel » (PEA) ; un pôle Référentiel (REF) ; un pôle Accompagnement Datas (ADA) ; un pôle interfaces (PIT) dont l'objectif est de construire les interfaces nécessaires à toutes les applications et au bon fonctionnement des entrepôts et des référentiels.
- **La division Infrastructures et services d'exploitation (ISE)**, qui a pour mission de maintenir en conditions opérationnelles le système d'information de l'AFD et de gérer les infrastructures du SI. Elle est responsable du bon fonctionnement et de l'optimisation de l'exploitation informatique. La division est organisée en 8 pôles : Pôle IT Ops (ITO), Pôle Services Digital Workspace (SDW), Pôle Services Réseaux et Datacenters (SRD), Pôle Ingénierie des infras Systèmes, (21S), Pôle Outils, Middlewares et Bases de données (OMD), Pôle Chefferie des projets de production (CPP), Pôle Identité, Accès et Privilèges (IAP)
- **La division Intégration et Architecture des applications (IAA)**. La mission de cette division est de fournir l'expertise et l'appui technique nécessaires à l'intégration des applications dans le cadre des projets SI et de leur évolution. Il s'agit d'apporter tout le support technique nécessaire 1/en mettant à disposition des architectes dédiés aux projets et aux évolutions des applications (pôles IAO, IAX et IAF) ; 2/en fournissant tous les environnements techniques et tous les outils nécessaires à la mise en place des projets (pôles SIA et INC).
- **La division Sécurité informatique, Urbanisation et lutte contre l'Obsolescence (SUO)**. Cette division a pour mission de gérer trois activités : la sécurité informatique, l'urbanisation et la lutte contre l'obsolescence des systèmes.
- Une Cellule d'appui transverse (CEA) complète cette organisation.

## (b) Positionnement et interaction de la DSI au sein du Groupe AFD

Par sa charge et sa mission de support transverse sur les enjeux informatiques du Groupe AFD, la DSI interagit avec l'ensemble des structures du Groupe, selon différentes modalités. Dans cette perspective, la DSI se positionne comme un acteur au service des besoins métiers. Cette collaboration avec les différentes DIREX (Directions Exécutives) est un enjeu majeur pour la DSI.

La DSI interagit ainsi avec plusieurs entités :

### (i) Avec la Direction Générale (DG) :

Par le Comex Consultatif SI (CCSI). Il s'agit de l'instance stratégique de gouvernance SI. Il a pour rôle de préparer les délibérations stratégiques du COMEX dans le domaine des Systèmes Informatiques (SI) et d'éclairer le Directeur Général sur les décisions à prendre. Il réunit le Directeur Général Adjoint en charge de l'activité du Groupe, le Secrétaire Général, le Directeur de la DSI et ses adjoints, ainsi que différents intervenants, selon la nature des sujets traités. Ses rôles sont, notamment, de s'assurer que les choix stratégiques dans le domaine des SI sont bien les plus adaptés à l'AFD en apportant un éclairage au COMEX sur tous les sujets stratégiques du domaine des SI ; d'étudier et formuler un avis sur les trajectoires pluriannuelles SI des métiers ; de faire le point sur l'avancement des programmes SI en cours.

### (ii) Avec les Directions Métiers, via plusieurs canaux et modalités :

- **Les cellules MOA.** Chaque DIREX inclut dans son organisation une équipe en charge du soutien et de l'accompagnement de la DIREX sur ses problématiques informatiques, numériques et digitales. Ces cellules varient dans leur taille, dans leur organisation, ainsi que dans leur périmètre – chacune ayant des contextes et des problématiques métiers différents. Toutes ont cependant dans leurs attributions l'animation des sujets SI propres à leur DIREX, l'accompagnement de leurs métiers dans l'expression des besoins, et l'éventuelle gestion applicative (en assistance à maîtrise d'ouvrages) des applications et outils utilisés par les collaborateurs de la DIREX.  
Positionnées en interface entre la DSI et les DIREX, ces équipes sont au cœur de la collaboration DIREX-Métier. Chaque cellule entretient des relations particulières avec les pôles DSI en charge des outils et des sujets afférents à leurs enjeux métiers. Par exemple, la cellule MOA de la DRH sera particulièrement liée au pôle TRH (voir. Division ATR supra).
- **Les COSI.** Comités Système d'information. Le COSI réunit deux fois par mois le Secrétaire Général, le Directeur SI et ses adjoints, les responsables de toutes les cellules MOA du Groupe, le Directeur du Département Sécurité, et le Directeur du département Transformation (TPE). Le rôle du COSI est de s'assurer de la correcte exécution des projets (validés en COMEX dans le cadre de la présentation des trajectoires pluriannuelles métiers) dans le domaine du système d'information (SI) du groupe AFD. A ce titre, les membres du COSI examinent les Fiches d'Identification Projet (FIP), qui permettent d'apprécier notamment leur opportunité en termes de services attendus par les métiers et de lancer l'étude de solutions informatiques ; les Fiches d'Ouverture Projet (FOP), qui présentent plus précisément les solutions permettant de répondre aux objectifs des projets, leur opportunité (en termes de services rendus aux utilisateurs, en particulier), leur faisabilité (analyse des risques et des hypothèses critiques, capacité de réalisation et d'exploitation, coûts) et leur rentabilité prévisionnelle (bilan coûts/avantages, taux de retour sur investissement, gains de productivité) ; les FAP (Fiche d'Actualisation projet) qui permettent d'actualiser l'autorisation financière, le périmètre et le planning-cible, par rapport aux éléments présentés en FOP ; les RAP (Rapport d'Achèvement Projet) qui dressent le bilan des projets à leur issue.

- **Les différents canaux de sollicitation** de type service desk : kiosque DSI, le PSU (Pôle Support Utilisateurs) (par mail et téléphone), et la solution ITSM EasyVista (tickets d'incidents, requêtes de service et demandes métier). Ces différents canaux constituent autant de contacts directs ou indirects avec les utilisateurs finaux dans leur réalité opérationnelle quotidienne. L'activité issue de ces sollicitations est suivie par différents indicateurs ; ces canaux constituent une des principales sources de sollicitation et d'activité de la DSI.

### (iii) Avec le réseau des agences.

Le Groupe AFD possède et entretient un Réseau de plus de 70 agences (lieux physiques) dans le monde, regroupés en 5 Directions Régionales. Si chaque agence bénéficie d'une relative autonomie dans certains domaines informatiques, le Siège (Paris) assure cependant le support de la majeure partie des composants de l'activité SI (PC, équipements réseau, serveurs, assistance, gestion des accès.).

La relation avec le Réseau s'effectue avec les responsables SI Agence et les CILS, (Correspondant Informatiques Locaux). Selon la structure de l'agence, ces deux rôles peuvent être confiés à une seule et même personne ; dans ce cas, seuls le responsable, le directeur adjoint ou le directeur de l'agence peuvent remplir ces fonctions.

Ils sont en charge du contrôle des opérations informatiques ainsi que de la sécurité liée aux éléments informatiques : pilotage des sauvegardes hebdomadaires, contrôle des permissions d'accès aux serveurs, maintien et entretien des matériels informatiques...

Les Directeurs Régionaux, les Directeurs d'Agence, le Directeur SI et le Secrétaire Général se réunissent une fois par trimestre dans le cadre d'un échange « Plateforme de Services du Secrétariat Général », afin d'échanger sur les sujets informatiques concernant le Réseau.

## Article 3 : Description de la mission

### Section 3.01 Introduction - contexte

Depuis 2019, l'Agence Française de Développement (AFD) investit massivement dans ses systèmes d'information afin de moderniser son parc applicatif, rattraper la dette technique notamment sur les aspects sécurité SI, et couvrir des domaines métier non informatisés alors.

Afin de mener cette transformation digitale de taille et se donner les moyens de passer un cap technologique, le département SI ne cesse de se transformer depuis 2020.

Dans cette perspective, la DSI de l'AFD s'est dotée d'un **Plan d'Orientation Stratégique Informatique**, qui vise à définir la stratégie des systèmes d'information pour le Groupe AFD.

Le précédent plan stratégique (POSI IV), établi en 2021, a permis de structurer nos actions et d'accompagner nos priorités sur quatre années sur l'évolution des SI et le développement de services pour accompagner les nouveaux programmes. Il couvrait plusieurs ambitions :

- **Renforcer l'offre utilisateur**, en proposant des services performants, agiles et digitalisés : automatisation de processus, signature électronique, sécurisation et hébergement des sites web, optimisation des lignes télécom dans le réseau, Portail de Service numérique (PSN), offre UX Design, internalisation des développements d'interface, offre de support MS Office et Reporting...
- **Franchir un cap technologique**, en améliorant nos dispositifs de cybersécurité et de contrôle ; en pilotant l'obsolescence de nos matériels, de nos systèmes et de nos logiciels ; par l'urbanisation de nos SI ; par l'amélioration de nos performances sur nos infrastructures (datacenter) et sur nos process de recovery (PRIT, PUPA).
- **Gouvernance et projet** : création d'un COMEX dédié aux sujets SI ; l'uniformisation des projets SI ; le lancement de nouveaux programmes et la mise sous pilotage en mode programme de l'ensemble des projets IT ; systématisation des processus MAVA ; amélioration des

méthodologies de gestion de projet (MAPI) ; définition d'un cadre d'expérimentation ; lancement d'une offre data.

- **Efficacité de la DSI**, grâce aux tableaux de bords alimentant les reporting pour la DIREX du Secrétariat Général, et la Direction Générale ; au pilotage des prestations et des TMA ; par la mise en place de trains de maintenance ; par la mise en place d'un nouvel outil d'ITSM et ESM ; par le suivi des assets informatiques et par un programme de formation techniques DSI.

Le POSI IV est arrivé à échéance en juillet 2025, et ses objectifs ont été atteints à plus de 90%.

La DSI du Groupe AFD souhaite désormais établir son **nouveau Plan d'Orientation Stratégique Informatique**, pour construire une nouvelle ambition, dans une dynamique renouvelée, en prenant en compte les enjeux actuels.

Ce **POSI V** doit répondre aux objectifs stratégiques suivants :

- Définir la vision et les ambitions des Systèmes d'information du groupe à 3-4 ans.
- Identifier les chantiers SI stratégiques (cybersécurité, data, cloud, agilité, automatisation, modernisation du SI, excellence opérationnelle, gouvernance, modèle économique, optimisation des process et des coûts...)
- Aligner la DSI et les métiers sur les nouvelles priorités business et financières.
- Renforcer la collaboration entre DSI, métiers et Direction Générale (DG).
- Créer avec eux une dynamique collective autour de la transformation.

### Section 3.02 Objectifs, enjeux et attentes de la DSI de l'AFD pour la mission

Afin de réussir la mission, nous attendons du prestataire :

- Une compréhension et prise en compte du contexte AFD, des travaux déjà réalisés :
  - Un des facteurs clés de succès de la mission réside dans la prise en compte de notre organisation, de nos forces et nos faiblesses, de nos ambitions et de notre dynamique déjà lancée, pour établir un diagnostic propre à l'AFD.
  - Il ne s'agit pas de partir d'une feuille blanche, mais d'identifier des axes de développement et des thèmes de réflexion autour de ce qui existe déjà, et des attentes qui ont été exprimées au préalable par les collaborateurs de la DSI et les managers.
- Un devoir de conseil et d'expertise :
  - Il est attendu un devoir de conseil et d'expertise sur les différents sujets SI (Organisation, processus, sécurité, gouvernance, technologies...) qui seront traités.
- Une démarche participative et collective :
  - Nous souhaitons que cette nouvelle stratégie SI soit incarnée, acceptée et suivie par les différentes équipes : en premier lieu, les collaborateurs de la DSI, mais aussi les DIREX métiers (clients internes) ainsi que la Direction Générale.
  - Chacune de ces parties prenantes doit pouvoir comprendre en quoi la stratégie IT a un impact sur son activité, et être concernée par elle.
  - Il est donc souhaité que soit organisée une journée d'échange de type séminaire, regroupant l'ensemble des acteurs identifiés ci-dessus (DSI, DG, Direx métiers), afin d'échanger et de dialoguer sur les différentes attentes et les différents besoins de chacun.
  - L'objectif est que tous les acteurs se sentent concernés, et soient fédérés dans l'exercice de constitution de la stratégie. L'ensemble de ces travaux doit être le fruit d'un travail collaboratif incluant la DSI et ses collaborateurs, ainsi que les différents partenaires-métiers de la DSI au sein du Groupe (DG, Direx Métiers, RSI...).

- Un livrable final partagé par tous les acteurs concernés, décrivant un POSI opérationnalisable et produit dans le planning établi :
  - Le niveau de détail attendu sur le livrable final implique un temps de rédaction conséquent, qui doit démarrer au plus tôt. Il s'agira de définir
    - Ce vers quoi la DSI s'engage,
    - Pourquoi elle le fait,
    - Quels sont ses choix et ses priorités,
    - Comment elle compte y parvenir,
    - Par quels les moyens elle y arrivera,
    - Comment elle le pilotera,
    - Et à quel coût.
  - Durant cette phase, il sera particulièrement demandé d'inclure au maximum les équipes de la DSI, afin que les déclinaisons opérationnelles et les indicateurs associés soient le plus cohérents possibles avec les réalités opérationnelles.
  - Pour les équipes DSI en particulier, il est crucial que cette stratégie SI soit aisément déclinable dans leurs opérations quotidiennes : les collaborateurs doivent être capables d'identifier en quoi leurs actions s'inscrivent en cohérence avec la stratégie, et de mesurer l'atteinte des objectifs auxquels ils contribuent.
  - Les différents métiers (DG, DIREX, Sécurité IT, Réseau des agences) précédemment sollicités devront également être partie prenante dans cette phase, afin de s'assurer de leur bonne compréhension et validation du livrable.

### Section 3.03 Planning prévisionnel de la mission

Il est souhaité que la mission démarre au plus tard début mars 2026.

La DSI de l'AFD identifie 3 phases dans la mission, incluant les travaux suivants :

- Préparation / Cadrage : mars
  - Identification des enjeux et objectifs clés, ainsi que de l'ensemble des contributeurs et du planning détaillé de la mission.
  - Intégration des retours de la DSI issus de l'enquête de T3 2025 sur les sujets identifiés comme prioritaires : Intelligence Artificielle, maîtrise des données, renforcement de la sécurité, intégration de l'offre BLEU, du cloud et des infrastructures associées, rationalisation des outils et des processus de la DSI, déploiement de l'agilité.
  - Prise en compte des éléments issus du séminaire managers DSI de novembre 2025.
  - Planification de tous les entretiens nécessaires avec le métier (DIREX, Direction Générale, MOA, Réseau) et les managers DSI permettant de mieux comprendre le contexte.
- Identification des enjeux et séminaire dédié : avril - mai
  - Recueil des attentes de la DG et des directions métiers dans une perspective partenariale et collaborative (DSI positionnée comme « business partner » de ses clients internes), ainsi que l'équipe de la Sécurité informatique, et le Réseau des agences.
  - Des échanges avec des managers de la DSI permettant de bien maîtriser les thèmes principaux et de comprendre le contexte.
  - Identification des éventuelles adhérences avec le POS (Plan d'Orientation Stratégique du Groupe AFD).
  - Afin de définir les grands axes stratégiques du POSI V, il est souhaité que soit organisé un ou plusieurs temps de rencontre physique (séminaire) entre les différents acteurs DSI, Direction Générale, Métiers, Sécurité » IT.
    - Ce séminaire partira de l'ensemble des éléments collectés, définis et validés lors des phases précédentes.



- Ce séminaire doit aussi permettre :
  - De restituer une synthèse du diagnostic de la phase de cadrage
  - De partager les attentes et besoins de chacune des parties prenantes
- Production du POSI V : mai - juillet
  - Rédaction du Plan d’Orientation Stratégique.
  - Le livrable final doit être une première version du POSI V, rédigé de façon exhaustive et détaillée.
    - Ce document doit expliciter les thématiques, les objectifs stratégiques, leur priorisation, la justification associée, leur déclinaison en objectifs opérationnels et en indicateurs (permettant par la suite d’en suivre l’avancement), et la feuille de route à tenir.
    - Il doit également contenir un volet financier explicitant le modèle économique et les optimisations de coût identifiées et justifiées, ainsi qu’une analyse d’impact organisationnel et RH.
    - Le niveau de détail du livrable doit donc être élevé, afin qu’il soit suffisamment pertinent et spécifique au contexte AFD
  - Ce livrable est attendu pour fin juin afin de réaliser les ajustements nécessaires en juillet.

La mission doit être finalisée en juillet dans l’optique d’une présentation et validation du POSI V aux instances à la rentrée 2026 (Comex SI, COMEX, CAR, CA), pour permettre le lancement officiel du POSI V à l’automne 2026.

### Section 3.04 Dispositif envisagé

Les candidats devront définir un dispositif au forfait pour la réalisation de la mission.

Leur réponse détaillera les profils pressentis, leur séniorité, et le nombre de jours par profil et par phase.

Les candidats devront proposer un planning détaillé par phase, prenant en compte les demandes et contraintes de l’AFD ci-dessus, ainsi qu’une projection des charges internes AFD qui seront mobilisés dans le cadre des sollicitations.

Les candidats devront présenter leur méthodologie pour la conduite de la mission gouvernance, ateliers, réunions etc...).

### Section 3.05 Les compétences Techniques et Fonctionnelles attendues

Dans le cadre de cette mission, il est nécessaire que le candidat présente les compétences suivantes :

#### Expertise IT :

- Excellente connaissance des Directions SI dans leur organisation, processus et environnements.
- Excellente compréhension du secteur IT et des enjeux liés à la gouvernance SI : sécurité, infrastructure (cloud), data, organisation, processus, transformation digitale...
- Connaissance des enjeux SI propres aux secteurs financiers et/ou institutionnels.
- Connaissance des cadres de référence (COBIT, ITIL, TOGAF, SAFe, etc.)
- Expérience sur ce qui a été fait dans d’autres contextes et dans d’autres DSI est demandée, pour proposer des idées pertinentes et argumentées.

#### Etude, analyse stratégique :

- Capacité à élaborer un audit et un diagnostic justifié ; à concevoir et proposer une réponse et un plan d'action argumenté.
- Capacité à construire des schémas directeurs et des feuilles de route IT, et donc à rédiger le livrable final attendu
- Forte capacité à challenger nos propres réflexions, en les complétant ou en proposant d'autres axes qui n'auraient pas été identifiés jusque-là.
- Pilotage de missions complexes et multi-acteurs

#### Soft-skills :

- Excellentes capacités de communication orales et écrites (recommandations, supports de présentation, comptes rendus...).
- Forte capacité à animer des interviews, ateliers et réunions, afin de faire éclore des réflexions.
- Capacité à fédérer des différentes parties prenantes.
- Leadership et crédibilité.

### Section 3.06 Les Livrables attendus

Les livrables suivants sont attendus dans le cadre de la mission (liste non exhaustive) :

- Toutes phases confondues
  - Supports et comptes rendus des réunions, ateliers, comités de pilotage...
- Phase préparation / cadrage :
  - Synthèse des besoins, attentes, irritants exprimés par les différents contributeurs et collaborateurs, ainsi que des différents éléments de contexte collectés
  - Axes stratégiques macros.
- Phase identification des enjeux / émergence :
  - Cadrage des enjeux stratégiques SI à 3-5 ans, en lien avec les orientations stratégiques métiers
  - Priorisation et cartographie des axes stratégiques envisagés par rapport aux enjeux métiers
  - Scénarisation de trajectoires
- Séminaire :
  - Préparation du séminaire : objectifs, contenu, supports, logistique, liste des participants... (avec l'appui de la DSI).
  - Déroulement de la journée du séminaire : animation par le prestataire
  - Post-séminaire : synthèse des travaux, échanges....
- Phase production du POSI :
  - Le livrable final doit être une première version du POSI V, rédigé de façon exhaustive et détaillée.
    - Ce document doit expliciter les thématiques, les objectifs stratégiques, leur priorisation, la justification associée, leur déclinaison en objectifs opérationnels et en indicateurs (permettant par la suite d'en suivre l'avancement), et la feuille de route à tenir.

- Il doit également contenir un volet financier explicitant le modèle économique et les optimisations de coût identifiées et justifiées, ainsi qu'une analyse d'impact organisationnel et RH.
- Le niveau de détail du livrable doit donc être élevé, afin qu'il soit suffisamment pertinent et spécifique au contexte AFD
- Plan d'accompagnement au changement (appropriation de la transformation et plan de communication).

Des livrables complémentaires pourront être proposés par le candidat et définis en cours de mission.

#### **(i) Processus de validation des livrables**

A la réception des livrables, l'AFD aura 7 jours ouvrés pour valider ou pas les livrables. Pour le livrable final (POSI V rédigé), la période est allongée à 10 jours ouvrés.

Si l'AFD souhaite amender le livrable, elle communiquera au Prestataire ses commentaires sur ces livrables au plus tard 7 jours ouvrés après leur réception. Pour le livrable final (POSI V rédigé), la période est allongée à 10 jours ouvrés.

Le Prestataire aura 7 jours ouvrés pour prendre en compte ces commentaires et proposer une nouvelle version du livrable.

Ce processus pourra être renouvelé tant que l'AFD ne sera pas satisfaite des livrables.

Le livrable ne sera validé que sur décision explicite de l'AFD.

#### **(ii) Critères de validation des livrables**

- La qualité technique du livrable, jugée sur son contenu et sur sa forme ;
- La clarté et la lisibilité du livrable ;
- Le respect des délais ;
- Le respect du périmètre de la Prestation demandée.

L'ensemble des documents et livrables de la mission sont fournis en français.

### **Section 3.07 L'organisation et le déroulement de la mission**

La prestation s'exécutera dans les locaux de l'AFD suivant les conditions de présence suivantes :

- Journée de travail à effectuer du lundi au vendredi, entre 8h et 20h
  - Horaires standards du lundi au vendredi, de 9h à 18h

Les prestations pourront être exécutées à distance selon les principes suivants :

- Modalités générales : prévenance d'un mois pour les journées télétravaillées et pour les congés à partir de 5 jours consécutifs
- Nb minimum de jours de présence sur site : 3 jours par semaine
- Charge de télétravail applicable au sein de l'équipe : au maximum 2 jours par semaine

En fonction du besoin, l'AFD mettra à disposition un poste de travail bénéficiant d'un accès VPN sécurisé à son réseau.

L'organisation est susceptible d'évoluer dans le temps en fonction des besoins du service.

#### **Article 4 : Lieux d'exécution de la mission**

Hors prestations à distance dans les conditions décrites ci-dessus, le lieu d'exécution principal de la mission est :

- Le site Art&CO au 15 rue Traversière - 75012 Paris
- Des interventions sont à prévoir sur les sites parisiens du Groupe AFD

#### **Article 5 : Calendrier / Découpage des prestations**

La durée du marché est fixée suivant le calendrier ci-dessous :

- Date de début souhaitée au plus tard : début mars 2026
- Date de fin de mission envisagée : fin juillet 2026

Le présent marché entre en vigueur à compter de sa date de notification et pour une durée de 6 mois.

#### **Article 6 : Facturation**

La facturation est basée sur la validation par l'AFD des livrables attendus de chaque phase.

Les jalons de facturation sont les suivants :

- 20 % au démarrage de la mission
- 20% à la validation des livrables liés à la phase « identification des enjeux / émergence »
- 20% à la validation des livrables liés à la phase « Séminaire »
- 40 % à la validation des livrables liés à la phase « production du POSI V »

Les livrables seront confirmés par écrit par l'interlocuteur AFD pour être valides et accompagneront la facture pour servir de justificatif de paiement.

#### **Article 7 : Confidentialité**

Le Prestataire s'engage, pendant toute la durée du Marché et pendant les deux (2) années suivant l'achèvement du Marché, à tenir confidentiel tout renseignement ou tout document obtenu dans le cadre de ses Prestations et à ne pas faire de communication à des tiers sur les missions qui lui sont confiées sans autorisation préalable écrite de l'AFD.

#### **Article 8 : Accès du personnel du prestataire**

Le Prestataire fournit, avant le début de la prestation, les renseignements nécessaires à l'établissement de laissez-passer permanents ou provisoires qui seront exigés, si le besoin était, pour la circulation de son personnel dans les locaux de l'AFD.

**Section 9.01    A1 - Cadre de réponse**

Dans sa proposition, le/les candidats s'attacheront à respecter la trame suivante (35 pages/slides maximum) :

- Compréhension de la mission et des enjeux spécifiques : 2 pages maximum
- Approche, méthodologie et calendrier de la mission : 5 pages maximum
  - o Rétroplanning détaillé avec liste des livrables,
  - o Charges nécessaires par acteurs AFD,
  - o prérequis, clés de succès
- Présentation du dispositif et du ou des profils pressentis : 15 pages maximum
  - o Proposition de dispositif (détail profil / séniorité des intervenants)
  - o Calendrier détaillé
  - o Dispositif d'encadrement, d'appui et de suivi de la mission
  - o CV des intervenants mobilisés
  - o Mise en évidence des compétences et expériences en lien avec la mission
- Références, recommandations et engagements : 6 pages maximum
  - o Description des 3 références pertinentes au regard de la mission (dispositif, durée / charges, budget)
  - o Recommandations générales, illustration de son expertise et de son rôle de conseil sur le périmètre
  - o Capacité à mobiliser des expertises complémentaires
  - o Engagements par rapport au respect du calendrier et aux objectifs de la mission
- Description des livrables attendus : 4 pages maximum
  - o Liste des livrables et jalons
  - o Proposition livrables complémentaires
- Annexes : 3 pages

**Section 9.02    A2 - Détail de l'organisation et des attributions de la DSI du Groupe AFD****(a)   AQT – Division Appui qualité et transverse**

La mission de cette division est d'accompagner les autres divisions du département dans toutes les missions qu'elles sont amenées à réaliser, pour améliorer le développement, la performance et l'efficacité du département DSI dans son ensemble. Les collaborateurs de cette division ont notamment pour mission de travailler sur des chantiers transverses essentiels pour le département, d'apporter des solutions aux autres divisions et d'assurer le bon fonctionnement des processus importants de la DSI.

- A ce titre, cette division réunit les fonctions suivantes :
  - o Le support à la réalisation et au suivi des contrats SI ;
  - o Le support au budget de la DSI ;
  - o La gestion administrative des commandes et réceptions ;
  - o Le support aux actions de communications SI ;

- La gestion des fiches de demande métiers ;
- La cohérence globale de l'offre de la DSI aux métiers ;
- La gestion de l'offre de la DSI pour les collaborateurs du réseau ;
- Le pilotage des recommandations de l'IGE, de l'ACPR et des CAC ;
- Le pilotage global des contrôles internes de la DSI ;
- L'évolution de la méthodologie des projets SI ;
- L'accompagnement aux chefs de projet et le pilotage du portefeuille de projets ;
- Le suivi des formations des collaborateurs de la DSI ;
- Le pilotage de la donnée au sein de la DSI ;
- L'appui à maîtrise d'ouvrage des applications de la DSI.

La division AQT compte 2 pôles :

- Le pôle Méthodologie et Portefeuille Projets (M2P) qui est en charge de suivre le pilotage et le suivi des projets ;
- Le pôle Transverse Opérations Gestion (TOG) qui a pour mission d'assurer, pour l'ensemble des structures de DSI, les activités de gestion des commandes/achats et de mises en règlement des factures liées aux biens acquis et aux activités et prestations réalisées. Il assure l'interface directe entre la DSI et DEF/RCC.

#### **(b) SSU - Division Support et Services aux Utilisateurs**

Cette division est en charge de toutes les activités d'assistance en relation directe avec les collaborateurs. Elle exerce une mission majeure qui a un impact direct sur le ressenti des collaborateurs de l'AFD concernant la DSI et sur la qualité des informations qui peuvent leur être transmises. Elle est également en première ligne sur certains événements importants de la vie de notre groupe, comme le support à l'organisation d'événements (le conseil d'administration par exemple).

Cette division assure 4 missions principales :

- La gestion de la prestation du helpdesk ;
- La gestion de la prestation de proximité ;
- La gestion du parc et stocks d'outils matériels pour les collaborateurs (PC, smartphones, téléphones) ;
- Le support autour de la gestion des salles (événementiels) et de la visio.

La Division travaille en commun avec le prestataire principal en charge du support aux utilisateurs et assure le suivi de ses actions.

Elle accueille le pôle Support Événementiel et Visioconférence (SEV) chargé de conseiller et d'accompagner les métiers dans l'organisation de leurs événements en proposant le dispositif de support numérique approprié, y compris en matière de visioconférence.

Elle accueille également le pôle Gestion de Parc informatique (GDP) qui regroupe toutes les activités de gestion de parc (y compris le parc des équipements téléphoniques) et de réponse aux demandes d'outils spécifiques.

#### **(c) ARF – Division Applications Finances et Risques**

La division Applications Finances et Risques (ARF) prend en charge tout le cycle de vie de l'application, depuis l'identification du besoin par le métier jusqu'à l'arrêt complet de l'utilisation de l'application, en collaboration avec les maîtrises d'ouvrage. Dans ce cadre, elle est garante du bon déroulement des projets qui lui incombent et est en charge de la maintenance des applications de l'AFD sur les domaines métier Finances et Risques.

Elle intègre les Chefs de projets SI chargés de la mise en place des applications métiers et les responsables d'applications sur ses domaines. Ils sont regroupés au sein de pôles organisés « en miroir » des Directions Métiers, afin de simplifier la prise en charge et le suivi des demandes desdites Directions.

La division ARF comprend les 3 pôles suivants :

- Pôle RIC : Risque et Conformité ;
- Pôle RCG : Comptabilité règlementaire Groupe;
- Pôle FCM : Finances Concours et Marché.

Le rôle de ces pôles est de :

- mener les projets relatifs au périmètre du pôle ;
- prendre en charge la maintenance évolutive et corrective (incidents) sur ces applications ;
- apporter un support applicatif auprès des utilisateurs ;
- développer une relation avec les métiers permettant de communiquer sur les sujets en cours, comprendre les besoins et priorités, être force de proposition ;
- faire de la veille et du sourcing sur les outils métiers.

#### (d) ATR - Division Applications Transverses

La division Applications Transverses (ATR) prend en charge tout le cycle de vie de l'application, depuis l'identification du besoin par le métier jusqu'à l'arrêt complet de l'utilisation de l'application, en collaboration avec les maîtrises d'ouvrage. Dans ce cadre, elle est garante du bon déroulement des projets qui lui incombent et est en charge de la maintenance des applications de l'AFD sur plusieurs domaines métier : métiers Ressources Humaines, métiers du Secrétariat Général, dont ceux de la DSI.

Son périmètre concerne également tous les outils transverses au groupe.

Elle intègre les Chefs de projets SI chargés de la mise en place des applications métiers et les responsables d'applications sur ses domaines. Ils sont regroupés au sein de pôles organisés « en miroir » des Directions Métiers, afin de simplifier la prise en charge et le suivi des demandes desdites Directions.

La division ATR comprend les 4 pôles suivants :

- Pôle ATS : Applications transverses ;
- Pôle SCP Stratégie, Communication et Partenariat ;
- Pôle TRH : Transformation et Ressources Humaines ;
- Pôle PAD : Appui digital.

Le rôle de ces pôles est de :

- mener les projets relatifs au périmètre du pôle ;
- prendre en charge la maintenance évolutive et corrective (incidents) sur ces applications ;
- apporter un support applicatif auprès des utilisateurs ;
- développer une relation avec les métiers permettant de communiquer sur les sujets en cours, comprendre les besoins et priorités, être force de proposition ;
- faire de la veille et du sourcing sur les outils métiers.

Le pôle spécialisé Appui digital (PAD) agit en transverse et mène des projets numériques pour le compte des pôles métiers de la division : projets numériques spécifiques, développements rapides, méthodologie agile, test de nouvelles technologies, reporting et Expertise Business Intelligence. Il a pour missions de :

- Faciliter la capitalisation sur des sujets numériques, rendant plus facile l'extension de certaines technologies à l'ensemble des métiers de l'AFD ;

- Répondre à des besoins spécifiques pour lesquels un développement interne apporterait une vraie valeur ajoutée, par rapport à un achat d'outil sur étagère ou un développement externalisé ;
- Tester de nouvelles options technologiques afin de se rendre compte de l'intérêt à les utiliser ;
- Optimiser l'usage des outils traditionnels (Excel, Access, BI....) par les collaborateurs.

Ce pôle intègre également l'expertise UX Design.

#### (e) APO - Division Applications Opérations

La division Applications Opérations (APO) prend en charge tout le cycle de vie de l'application, depuis l'identification du besoin par le métier jusqu'à l'arrêt complet de l'utilisation de l'application, en collaboration avec les maîtrises d'ouvrage. Dans ce cadre, elle est garante du bon déroulement des projets qui lui incombent et est en charge de la maintenance des applications de l'AFD sur le domaine dit « cœur de métier » des Opérations.

Elle intègre les Chefs de projets SI chargés de la mise en place des applications métiers et les responsables d'applications sur ses domaines. Ils sont regroupés au sein de pôles organisés « en miroir » des Directions Métiers, afin de simplifier la prise en charge et le suivi des demandes des dites Directions.

La division APO comprend les 2 pôles suivants :

- Pôle OPX : Opérations extérieures ;
- Pôle ASO : Applications Support aux Opérations.

Le rôle de ces pôles est de :

- mener les projets relatifs au périmètre du pôle ;
- prendre en charge la maintenance évolutive et corrective (incidents) sur ces applications ;
- apporter un support applicatif auprès des utilisateurs ;
- développer une relation avec les métiers permettant de communiquer sur les sujets en cours, comprendre les besoins et priorités, être force de proposition ;
- faire de la veille et du sourcing sur les outils métiers.

#### (f) CEA - Cellule d'appui transverse

La cellule d'appui transverse (CEA) est chargée de structurer, renforcer et homogénéiser le pilotage de la maintenance des applications en service au service des 3 divisions applicatives précédemment citées, au travers des activités suivantes :

- Pilotage des contrats mutualisés des Tierces Maintenances Applicatives,
- Appui au pilotage des contrats de maintenance,
- Gestion des incidents majeurs,
- Définition des indicateurs de suivi et des tableaux de bord,
- Définition des processus,
- Pilotage des demandes des divisions non applicatives auprès des responsables applicatifs.

#### (g) OSD - Division Offres et Services Data

Cette division regroupe tous les spécialistes data assurant l'accompagnement des équipes data des métiers.

Les services couverts par cette division sont :

- L'aide au catalogage des données ;



- L'aide à la mise en qualité des données ;
- L'aide à la classification des données en vue de les sécuriser ;
- La construction d'entrepôts de données (gisements, datawarehouse, datamart) ;
- Le support et la mise en cohérence des outils décisionnels ;
- La mise en place de référentiels alimentant toutes les applications.

Ces différents services peuvent être fournis dans le cadre de projets spécifiques data (comme la construction d'un référentiel) ou dans le cadre de tous les projets applicatifs.

En parallèle de cela, cette division a également pour rôle de mettre en place et de piloter un comité opérationnel Data avec les interlocuteurs métiers travaillant sur la data.

Elle est chargée également de présenter et faire valider la stratégie du groupe au COMEX Consultatif SI.

La division OSD est composée de 4 pôles :

- Un pôle « Entrepôts et Décisionnel » (PEA) en charge de constituer un gisement de données contenant, à terme, l'ensemble des données du groupe ayant un intérêt à être traités, des entrepôts de données (datawarehouse) permettant d'associer ces données aux définitions métiers et facilitant leur mise en qualité et des datamarts (mini-entrepôts) permettant aux collaborateurs du groupe d'avoir des solutions décisionnelles basées sur des données fiables. L'ensemble des projets de type entrepôts ou décisionnels sont traités par ce pôle et les équipes travaillant sur ces sujets y sont intégrés.
- Un pôle Référentiel (REF) dont l'objectif est de disposer d'un outil de gestion des référentiels (MDM) facilitant leur mise en qualité et surtout leur diffusion dans les applications du groupe. Ce pôle est en charge de tous les projets visant à constituer des référentiels et s'assure qu'ils répondent bien aux bonnes pratiques de fonctionnement des référentiels.
- Un pôle Accompagnement Datas (ADA) dont l'objectif est d'apporter une aide dans 3 domaines :
  - Le catalogage des données ;
  - La mise en qualité des données ;
  - La classification des données en vue de permettre leur sécurisation.

Ce pôle est constitué d'experts dans ce domaine dont l'objectif est d'accompagner l'ensemble des projets applicatifs du groupe et de piloter les projets datas dédiés dans ces domaines.

- Un pôle interfaces (PIT) dont l'objectif est de construire les interfaces nécessaires à toutes les applications et au bon fonctionnement des entrepôts et des référentiels.

#### (h) ISE - Division Infrastructures et services d'exploitation

Cette division a pour mission de maintenir en conditions opérationnelles le système d'information de l'AFD et de gérer les infrastructures du SI. Elle est responsable du bon fonctionnement et de l'optimisation de l'exploitation informatique.

La division est organisée en 8 pôles :

- Pôle IT Ops (ITO), chargé de surveiller le bon fonctionnement des systèmes et de résoudre les demandes et incidents ne nécessitant pas d'expertise ;
- Pôle Services Digital Workspace (SDW), chargé de l'expertise technique autour des produits à destination des utilisateurs finaux ;
- Pôle Services Réseaux et Datacenters (SRD), chargé des équipements et systèmes des réseaux locaux et internationaux, ainsi que des centres de données et locaux techniques informatiques ;

- Pôle Ingénierie des infras Systèmes, (21S), chargé de l'administration des systèmes et du stockage des données ;
- Pôle Outils, Middlewares et Bases de données (OMD), chargé des outils transverses (ordonnancement, supervision et sauvegarde) et des bases de données ;
- Pôle Chefferie des projets de production (CPP), chargé du pilotage des projets de la division ;
- Pôle Service Delivery Management (SDM), chargé des mises en production, du suivi de la performance et de la qualité des inventaires ;
- Pôle Identité, Accès et Privilèges (IAP), chargé de la gestion de tous les annuaires du groupe et des droits d'accès.

Le rôle de ces pôles est de :

- Participer aux évaluations et aux choix des solutions et outils d'infrastructures techniques et applicatives ;
- Définir les politiques et méthodes d'administration ;
- Mettre en place les nouveaux projets pour faire évoluer l'infrastructure et l'administration des systèmes sous leur responsabilité ;
- Superviser les mises en production dans leurs domaines ;
- Participer à des projets globaux ;
- Fournir une expertise dans la résolution d'incidents ou problèmes complexes, transmis en escalade par l'équipe exploitation et incidents, et participer à l'alimentation de la base de connaissance des incidents et problèmes.

Trois fonctions sont en outre directement rattachées au management de la division :

- Les chefs de projets Infrastructures, chargés d'accompagner les équipes d'expertise de la division dans la mise en place de leurs projets ;
- Le « change manager », chargé de l'orchestration des mises en production et des ressources humaines et techniques nécessaires ;
- Le responsable de la conformité, chargé de s'assurer que les livrables fournis pour toutes les mises en production sont conformes à ce qui est prévu.

#### (i) IAA - Division Intégration et Architecture des applications

La mission de cette division est de fournir l'expertise et l'appui technique nécessaires à l'intégration des applications dans le cadre des projets SI et de leur évolution.

Il s'agit d'apporter tout le support technique nécessaire :

- en mettant à disposition des architectes dédiés aux projets et aux évolutions des applications (pôles IAO, IAX et IAF) ;
- en fournissant tous les environnements techniques et tous les outils nécessaires à la mise en place des projets (pôles SIA et INC).

L'équipe intervient en amont du projet et dans toutes les phases importantes jusqu'à la livraison de celui-ci. Elle s'assure que tous les éléments (documentation, contrats, packages) nécessaires à la mise en production et à la bascule en Maintien en Condition Opérationnelle (MCO) sont validés et correspondent aux exigences normatives de l'AFD.

La division est structurée autour de 5 pôles :

3 pôles architecture/intégration sont spécialisés par métier :

- Le pôle « Intégration Architecture Operations » (IAO) dédié aux projets et applications du programme OperaSions ;

- Le pôle « Intégration Architecture Finance et Risques » (IAF) dédié aux projets et applications finance et risques (Programme FabRik) ;
- Le pôle « Architecture Transverse » (IAX) dédié aux projets et applications du SGN, de TPE, de DRH, d'ISR et de MPC.

Les principales activités de ces trois pôles sont les suivantes :

- Apporter un appui technique tout au long du projet ;
- Contribuer aux choix des différents composants SI (progiciels, base de données, développements spécifiques, etc.) puis en assurer l'assemblage et la mise en œuvre dans le respect du plan d'urbanisme des systèmes d'information de l'entreprise ;
- Définir les ressources matérielles (CPU, mémoire, stockage...) et logiciels (OS, middlewares, bases de données...) nécessaires au déploiement des applications en tenant compte des contraintes de performance, de sécurité et de scalabilité ;
- Formaliser ces besoins de ressources auprès des équipes de la division « Infrastructure et Services d'Exploitation » en fonction des typologies d'environnements (développement, intégration, recette, pré-production et production) ;
- Mettre en place les environnements techniques de développement et de test pour les besoins du projet ou d'évolution ;
- Assurer la cohérence des flux inter-applications ;
- Prendre en charge la recette technique (test de robustesse, test de charge) ;
- Assurer la coordination technique des différents acteurs ;
- Réaliser les documents techniques permettant ensuite la bonne intégration des composants applicatifs.

1 pôle « Service Intégration Applicative » (SIA) dont les activités principales sont de :

- Mettre en place des environnements applicatifs de développement, d'intégration et de recette à la fois pour des activités projets mais aussi d'évolution applicative ;
- Automatiser les livraisons et les installations côté client (packaging MSI) ;
- Prendre en charge la gestion de l'obsolescence des solutions d'échanges (ETL, ESB, EAI) et des solutions BI (Business Object, BI Apps).

Le pôle SIA est composé d'experts dans une multitude de domaines techniques : les systèmes d'exploitation (Windows, Redhat), les bases de données (SQL Serveur, Oracle, PostgreSQL) et les middlewares.

1 pôle « Industrialisation et Cloud » (INC) dont les activités principales sont de :

- Moderniser, sécuriser et automatiser le processus de livraisons applicative et middlewares ;
- Participer à la communauté « DevSecOps » ;
- Accompagner techniquement la transition Cloud de l'AFD (PSN / Bleu) ;
- Apporter de l'expertise technique sur les middlewares messages et API ;
- Apporter de l'expertise à la conception et la réalisation des tests fonctionnels automatisés ;
- Apporter de l'expertise dans la préparation et l'analyse des résultats de « qualité » de code.

#### (j) SUO - Division Sécurité informatique, Urbanisation et lutte contre l'Obsolescence

Cette division a pour mission de gérer trois activités : la sécurité informatique, l'urbanisation et la lutte contre l'obsolescence des systèmes. Elle appréhende et gère également les interdépendances entre ces trois activités.

- Sécurité informatique : en collaboration avec le département de la sécurité (SGN/SEC), SUO conduit les projets de sécurisation du système d'information, veille à l'adéquation de l'organisation de lutte contre la menace de cyber-sécurité et adapte les moyens pour y répondre.

- Urbanisation du SI : il s'agit de renforcer la cohérence des applications informatiques et des technologies associées pour garantir la bonne communication entre les applications et faire en sorte qu'elles s'appuient sur des technologies adaptées assurant le maintien en bon fonctionnement desdites applications.
- Lutte contre l'obsolescence des matériels, des systèmes et des logiciels : SUO est responsable de la programmation et de la coordination de cette activité transversale à la DSI, de manière à disposer d'un état des lieux à jour et à bien gérer le risque associé, ce qui passe notamment par le respect des décommissionnements.