**Cours de gestion de projet – Exercice 1 – Charte de projet**

Projet : Implémentation d’un nouveau système de téléphonie dans une administration communale

**Le contexte**

Les citoyens de la commune concernée se plaignent souvent qu’ils ne reçoivent pas réponse à leur appel et pas de possibilité de laisser un message, que ce soit durant les heures d’ouverture de la commune ou en dehors, une solution doit être trouvée.

L’administration communale souhaite acquérir un nouveau système de téléphonie pour palier à ce problème mais aussi car son ancien est obsolète et présente certaines lacunes en termes de fonctionnalités (difficultés d’activation de la boîte vocale, erreur de redirection…).

Elle dispose toujours d’une centrale interne et de postes fixes avec un câble par appareil téléphonique, ce qui encombre le centre de données (datacenter).

Le retour sur investissement de ce projet sera le gain en satisfaction des citoyens et donc le gain de notoriété pour les partis au pouvoir.

Outre le simple fait de remplacer la solution technique en place, une analyse stratégique sera à effectuer au niveau de la téléphonie. Il faut en effet effectuer une étude sur le terrain, en donnant la parole aux employés, afin de comprendre, en dehors des aspects techniques, les raisons de ce manque de disponibilité téléphonique pour les citoyens.

Il faut également se pencher sur la disparité des heures d’accessibilité des différents services qui fonctionnent en ilots.

Il y a en effet plusieurs services qui ont défini leur propre horaire comme :

* Inscriptions dans les crèches : mardi matin uniquement.
* Service juridique : accessible tous les matins mais pas les après-midis.
* Service voirie et plantations : le matin uniquement
* D’autres services sont accessibles les matins et après-midis… quand il y a une présence au bureau (leur propos).
* Etc…

Il y a bien quelques services qui sont accessibles durant des heures fixes et définies, mais ceci devrait être la norme pour tous.

Ce manque d’accessibilité et cette disparité créent des problèmes :

* Pour les citoyens qui ne savent plus très bien quels services ils peuvent atteindre et à quel moment de la journée, ils sont donc mécontents.
* Au service d’accueil qui est appelé par ces citoyens mécontents et qui ne s’y retrouve plus dans ces disparités d’horaire d’accessibilité.

Enfin, il faut savoir que la commune, comme beaucoup d’autres, sont dans une situation financière compliquée. Durant les prochaines années des économies doivent être réalisées si elle ne veut pas se retrouver dans une situation financière insurmontable.

**Premières décisions :**

Les membres du comité de direction de l’administration ont discuté ensemble et ont défini un cadre de base simple :

* L’horaire minimum d’accessibilité téléphonique de la commune sera de 9h à 12h00m.
* Tout appel durant ces heures devra recevoir une réponse (une vérification se fera via un monitoring afin de tracer les appels sans réponse ou suivi). Si un service n’était pas joignable lors d’un appel alorsles fonctionnalités techniques de la nouvelle solution devraient permettre aux employés de savoir qu’il y a eu un appel afin qu’ils puissent reprendre contact avec l’appelant (durant les heures d’ouverture tout au moins, à voir ce qui sera ensuite décidé à la suite de l’analyse stratégique pour les appels en dehors des heures d’ouverture).
* En ce qui concerne un horaire étendu aux après-midis, l’analyse stratégique devra définir également si les employés sont demandeurs de répondre également durant une tranche horaire les après-midis ou s’ils préfèrent ne répondre que le matin.

La question sera ensuite tranchée en comité de pilotage et ensuite formalisée en comité de direction.

* L’équipe de management de projet est désignée :
  + *Chef de projet* : IT manager.
  + *Comité de pilotage*:
    - *Représentant des besoins des utilisateurs* : Directrice des services de support – Mme Nicolaï.
    - *Directeurs du service des ressources humaines : Mr Jobs.*
    - *Directrice des services liés à la population : Mme Smith.*
    - *Directeur de l’espace public et du patrimoine : Mr Jones.*
  + Différentes réunions nécessiteront la présence de la firme réalisatrice du projet dès que celle-ci sera connue.

Lors d’un premier échange au sein du comité de pilotage, le chef de projet a proposé de démarrer par l’établissement d’une charte de projet, afin de donner au comité de direction une vision globale sur les différents points clés du projet (objectifs, contenu, budget, planning, risques…) en n’oubliant pas qu’il s’agit de prévisions de haut niveau à ce stade.

**Analyse stratégique**

L’analyse stratégique comprendra deux phases :

* Les interviews avec discussions ouvertes entre les participants (6 groupes de chefs de service ont été définis à ce niveau) et l’équipe de projet. Ces participants devront être soigneusement sélectionnés et connaître parfaitement le fonctionnement de leur service et les problèmes qui existent.
* Des réunions d’information pour les autres chefs de service (5 réunions prévues).

L’ensemble des réunions sont programmées aux mois de juillet et août en se basant sur le calendrier Outlook de chacun des employés, ceci en espérant évidemment qu’il soit à jour pour chacun d’eux. Il a déjà été remarqué que certains ‘oublient’ de compléter leur calendrier pour signaler qu’ils sont occupés à certains moments ou absents. Peut-être faudra-t-il organiser des réunions complémentaires si certains de ces employés ne pouvaient assister aux réunions programmées…

Après chaque réunion un travail devra être réalisé par chacun des chefs de service.

Deux fichiers leur seront envoyés afin qu’ils les complètent dans une période maximum d’un mois :

* Définition du profil téléphonique des employés de leur service.
* Définition du fonctionnement de la téléphonie fixe au sein de leur service.

1. **Profils des employés** au niveau téléphonie, il s’agit d’un tableau EXCEL à compléter par les chefs de service, où ils devront reprendre l’ensemble des employés de leur service et indiquer son profil téléphonique :
   * ‘*Pas de téléphonie fixe*’ : ces employés peuvent avoir un smartphone pour rester joignable mais n’ont pas besoin d’un numéro de téléphonie fixe (appels internes uniquement).
   * ‘*Sédentaire*’ : Ces employés doivent disposer d’un poste fixe mais pas de smartphone, ce sont des employés de bureau ou des guichets qui ne se déplacent pas et qui ne doivent pas être joignables quand ils sont en réunion (par exemple).
   * ‘*Nomade*’ Employés qui doivent rester joignables en toutes circonstances et qui doivent donc disposer d’un numéro de fixe et d’un smartphone.

**Remarque** :

Dans le futur, les utilisateurs travailleront avec une application pour la téléphonie (sauf ceux qui n’ont pas besoin de numéro de fixe). Pour chaque utilisateur il y aura un numéro fixe attribué et, dans le cas des profils ‘nomade’, ils pourront soit répondre sur leur softphone, soit sur leur smartphone. Quelque soit l’appareil utilisé, le correspondant ne verra jamais que le numéro de téléphone du fixe, jamais celui du smartphone. Ceci permettra de conserver le caractère ‘Privé’ de ce numéro en dehors des heures d’accessibilité téléphonique, l’abonnement téléphonique mobile fourni aux employés par la commune peut en effet être utilisé pour les communications privées également. Donc il y aura une intégration entre la téléphonie mobile et fixe via une application informatique (TEAMS).

1. **Fonctionnement de la téléphonie future au sein du service :**

Ce second fichier à remplir par chacun des chefs de service leur servira à décrire comment chacun d’eux voit le fonctionnement de la téléphonie au sein de son

service ?

Pour définir ceci, il sera expliqué à ceux-ci les options que la téléphonie future devra avoir : IVR, groupe d’appels, messagerie, boîte vocale, call-back.

*IVR* : menu de choix pour sélectionner la langue, le service que nous voulons contacter ou autre (Exemple : pour continuer en NL, tapez sur ‘1’, pour continuer en FR tapez sur ‘2’).

*Groupe d’appel*: numéro de service qui, lorsqu’un appel entre :

* + - Peut servir à définir une cascade parmi les employés pour répondre (priorité, d’abord chez tel employé puis, s’il n’est pas disponible on essaie un autre, etc…)
    - Peut faire sonner tous les postes du service simultanément.

Messagerie : Option permettant aux chefs de service de laisser un message aux appelants en cas de non-disponibilité du service

*Boîte vocale* : Idem ci-dessus + possibilité pour l’appelant de laisser un message.

*Call-back* : option que l’appelant pourrait sélectionner via son clavier si les lignes étaient occupées et qu’il désire que la commune le rappelle.

Les chefs de service devront utiliser ces fonctionnalités pour décrire le fonctionnement, par exemple :

* + - * Un appel au service IT se fera via le groupe d’appel ‘1212’ (numéro à composer en interne pour IT).
      * En dehors des heures d’ouverture du bureau IT, un message sera enclenché pour donner l’information des heures d’ouverture du bureau et rappeler que les utilisateurs peuvent créer un ticket pour demander de l’aide – pas de répondeur vocal.
      * Durant les heures d’ouverture du bureau IT, ce groupe d’appel va suivre la cascade suivante pour trouver un correspondant :
        + Helpdesk operator (1200) : 1ère ligne.
        + Si ce numéro n’est pas disponible alors l’appel sera dirigé vers les techniciens (1201, 1202, 1203, 1204).
        + Si les numéros précédents sont occupés alors l’appel sera redirigé vers le Team leader responsable des techniciens – 1205)
        + Si 1205 aussi occupé alors l’appel sera redirigé vers l’équipe ‘Systèmes et réseau’ (1206 et 1207)
        + Si personne disponible alors l’appel sera placé dans une file d’attente pendant une durée de maximum 10 minutes. Endéans les 10 minutes si un numéro se libère alors c’est ce numéro qui répondra
        + Si au bout de 10 minutes personne n’a décroché alors un répondeur téléphonique lié au 1212 sera enclenché et l’appelant pourra laisser un message.

Quand le chef de service a terminé de compléter ces deux fichiers, il l’envoie par mail au chef de projet.

Au fur et à mesure que les réponses arriveront, elles devront être lues par le chef de projet, consolidées dans des listes globales, et discutées avec la direction des services de support. Au besoin, des réunions individuelles avec certains chefs de service pourraient être programmées afin d’affiner leur réponse ou rediscuter avec eux du fonctionnement décrit s’il ne paraissait pas ‘logique’ ou clair aux yeux de l’équipe projet. Il n’est en effet pas certain que tous les chefs de service aient eu une bonne/même compréhension des informations reçues lors des différentes réunions.

Ceci pourrait ajouter des délais à la réalisation du projet.

Comme nous parlons d’une cinquantaine de réponses attendues, il faudra être bien organisé afin de savoir qui a répondu et si tous les résultats ont bien été consolidés dans un fichier de synthèse. Évidemment il y aura des retardataires qui risquent de ne pas envoyer réponse dans les temps voulus, il faudra tenir compte de ceci dans nos prévisions (planning).

**Validations** :

Chaque directeur de la commune sera ensuite invité à une réunion pour leur présenter les fichiers réponses de leurs chefs de service. Il donnera un avis et procédera aux changements qu’il juge nécessaire. Nous pensons notamment aux disparités qui apparaîtraient au niveau des de l’accessibilité téléphonique au sein de leurs propres services, il faudra aligner au maximum.

Enfin, pour finaliser cette étude, les résultats revus de chaque direction devront être regroupés, alignés et seront présentés au comité de direction (décideurs) qui validera les décisions finales. Celles-ci feront des contents et des mécontents au sein de l’administration (ces derniers risquant de faire de la résistance, ce qui pourrait provoquer un retard dans le projet).

**Solution technique :**

Durant cette phase de démarrage, le service informatique se penchera également sur la solution technique future. À l’heure d’écriture de ces lignes, deux solutions sont en concurrence, une orientée vers TEAMS phone, l’autre vers une solution d’IP telephony d’une firme spécialisée en ce domaine, appelons la ‘Solution 2’.

Une démonstration des deux produits sera organisée chez le fournisseur durant les mois de juillet ou août.

**Ce que nous savons déjà à ce stade** :

L’administration fonctionne dans un environnement full Microsoft, ce qui crée un avantage non négligeable au niveau de l’intégration pour la solution TEAMS. Cependant celle-ci est plus coûteuse car, au licence TEAMS de base, il faut ajouter l’option TEAMS phone qui a un coût d’environ 6€ TTC/utilisateur/mois tandis qu’il n’y a pas de licence complémentaire pour la solution 2.

Par contre, la solution 2 nécessite une application complémentaire qu’il faudra installer et qui offre peu d’interfaçage direct avec les solutions Microsoft.

Le support pour les deux solutions a un coût estimé 10€ TTC/utilisateur/mois. Celui-ci comprend les mises à jour du système, la maintenance et le support deuxième ligne.

Nous devons évaluer le coût de la solution technique, sans cependant avoir les offres budgétaires précises du fournisseur pour chacune des deux solutions. Pour cela nous disposons des chiffres mentionnés ci-dessus (coûts récurrents facturés par mois) et des coûts estimés suivants, pour l’achat du matériel et des accessoires :

* Nous supposons que le nombre d’utilisateurs de la téléphonie fixe sera de maximum 300.
* L’implémentation sera estimée à ce stade à 50.000€ TTC.
* Matériel :
  + Achat de 4 postes opérateurs au prix de 500€ TTC.
  + Achat de 300 casques écouteurs au prix estimé de 60€ TTC/pièce.
  + Pas d’achat de poste fixe prévu à ce stade.

**Fournisseurs**

Nous avons un fournisseur régional disposant de contrats déjà négociés avec certains sous-traitants, ce qui évidemment nous permet d’éviter de devoir rédiger et lancer un marché public.

Est-ce le meilleur tarif que nous pourrions obtenir, ce n’est pas certain du tout, mais c’est en général la solution adoptée par les administrations afin d’être dans les standards régionaux et de satisfaire les instances régionales.

Il faut juste espérer que les fournisseurs aient une entreprise saine qui sera pérenne dans le temps. Ce type de marché a en général une période fixe (5 à 10 ans), après ce délai un marché sera relancé et il est possible que ce soit un autre sous-traitant qui gagne le marché, avec des solutions et des prix différents. Il sera toujours possible de continuer avec le fournisseur actuel, mais le prix du support pourrait augmenter puisqu’il ne serait plus lié par des obligations liées à un marché négocié et pour un ensemble d’administrations. En général il faut compter environ un mois pour recevoir une offre de notre partenaire régional.

Si le prix global proposé par celui-ci était vraiment trop élevé, nous serions peut-être obligés de faire du benchmarking, c’est-à-dire de comparer avec des solutions proposées par d’autres fournisseurs et de faire des estimations budgétaires comparatives (avec un niveau de service similaire et qualité du matériel identique). Ceci permettrait de renégocier avec le fournisseur régional ou de lancer un marché public si la commune le souhaitait, pour lequel nous devrions nous faire aider avec un partenaire tiers pour la description du cahier des charges car nous ne disposons pas d’expert interne (donc ce serait un coût supplémentaire estimé à 20.000€ TTC).

**Commande**

La commande nécessite une décision de collège qui doit être bien établie pour ne pas être refusée et nécessiter une révision. Une fois celle-ci validée, l’engagement des fonds par le côté politique est effectif et la commande peut être passée chez le fournisseur.

Comptons pour ce processus un délai d’un mois environ (rédaction, validation durant une séance de collège, publication et signature par le secrétaire communal et le bourgmestre).

**Implémentation de la solution**

Le début de l’implémentation de la solution dépend en premier lieu de la disponibilité du fournisseur, nous ne sommes pas le seul client et il faudra en tenir compte. Supposons que celle-ci puisse démarrer 3 mois après la commande.

En gros, l’implémentation devrait se passer en suivant les étapes suivantes :

1. Kick-off meeting entre le comité de direction, l’équipe projet et le fournisseur de la solution.
2. Passage en revue avec le fournisseur des documents validés établis par le chef de projet sur base des réponses des chefs de service. (15 jours).
3. Consolidation de la solution future sur documents par le fournisseur + validation par l’équipe projet(10 jours).
4. Création et configuration du nouvel environnement téléphonique de l’administration (centrale distante, comptes, IVR, groupes d’appels…) avec récupération des numéros d’appels de l’ancien fournisseur vers le nouveau (1 mois).
5. Mise en production (date à fixer en accord entre toutes parties)

**Phase post-production**

1. Le fournisseur sera tenu de fournir une documentation complète sur l’architecture de la solution téléphonique avec un niveau de détails qui permettra de maintenir le système par la première ligne (équipe IT interne).
2. Le chef de projet clôturera ses documents et les archivera à un endroit sécurisé.

**Remarque**s

* Le chef de projet constatera trop tard que l’aspect ‘formation’ n’a pas été abordé, ce poste ne fera donc à ce stade pas encore partie du projet.
* Les délais des différentes étapes pourraient varier, ce sont les délais moyens fixés en supposant que tout se passe bien.
* Les coûts pourraient varier, ce sont des estimations faites sur les premiers retours reçus de notre partenaire régional.
* La situation budgétaire des pouvoirs locaux en général n’est pas bonne dans le contexte économique actuel, il faut tenir compte des frais récurrents, seront-ils toujours soutenables dans le temps ?
* Il faut tenir compte de l’intégration de la téléphonie dans les systèmes informatiques en général :
  + Liaisons avec le calendrier.
  + Intégration avec le carnet d’adresse de l’AD.
  + Intégration dans le futur avec d’autres applications. Par exemple, une solution d’automatisation des processus est en cours de développement actuellement. Celle-ci consiste à offrir aux citoyens les services communaux pour leur éviter de se déplacer à la commune (ex : demande de subsides communaux pour les ASBL, demande d’autorisation pour installer une terrasse sur un trottoir ou une place, etc…). L’ensemble des flux automatisés constitueront une application GRC (Gestion de la Relation Citoyen). Une intégration intéressante avec la téléphonie est, sur base de l’identification de l’appelant, d’ouvrir automatiquement les demandes en cours liées à ce numéro de téléphone (qui représente l’identifiant d’un citoyen).

La GRC est développée dans un environnement Microsoft Sharepoint.

* La solution technique devra être fiable à 99,9%, ce qui signifie qu’une tolérance aux pannes de 2h/an est tolérée (sauf causes externes qui ne sont pas liées au système téléphonique même comme, par exemple une panne électrique ou autre).
* Le taux exigé de réponse/suivi des appels citoyens requis est de 99,5%
* Les utilisateurs demandent de limiter le nombre d’applications différentes qui leur sont imposées, beaucoup ont difficile à suivre la cadence ces dernières années.

----------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sur base de ces informations, il vous est demandé de remplir un document de charte de projet avec le modèle qui vous est fourni.