https://blog-gestion-de-projet.com/wp-content/uploads/2020/07/logo-blog2-293px-transparent.png

Projet CMRL

**Validez la raison d’être de votre projet**

ÉTUDE D’OPPORTUNITÉ

**ÉTUDE D’OPPORTUNITÉ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nom / Code projet** | **Projet 1/ABC** | |
|  |  |  |
| **Référence** | **Programme PG01/Portfolio PF02** | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Historique** |  |
| **Version** | **Auteur** | **Description** | **Date** |
| 001 | Mohammed BENNIS | Version initiale | 02/05/2022 |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**Table des matières**

[Sommaire exécutif 3](#_Toc72352459)

[État du problème ou de l’opportunité 4](#_Toc72352460)

[Objectifs et Bénéfices 5](#_Toc72352461)

[Analyses des options 6](#_Toc72352462)

[Recommandation 7](#_Toc72352463)

[Livrables 8](#_Toc72352464)

[Ressources et parties prenantes 9](#_Toc72352465)

[Impact en cas de refus du projet 11](#_Toc72352466)

## Sommaire exécutif

|  |
| --- |
| **Résumé synthétique (rentabilité, options, recommandation …)** |
| [*Le résumé synthétise* ***l'analyse de rentabilité****, y compris votre* ***recommandation****. Il est souvent préférable de* ***le rédiger en dernier lieu****, lorsque vous avez une idée claire de la ligne de conduite recommandée et des raisons de celle-ci. N'oubliez pas que certains décideurs peuvent ne lire que le résumé, vous devez donc vous assurer que vous avez bien inclus tout ce qui est pertinent.]*  **Exemple :**  Les systèmes informatiques du Centre de Montage Régional Lillois sont aujourd’hui dépassés et très coûteux. Ils ne sont plus maintenus et ne supportent pas la stratégie de croissance de l’entreprise et le Plan à 3 ans récemment approuvé.  Les risques liés aux erreurs de données sont réels et il est probable qu’un audit pourrait mener à la découverte de problèmes et donc à des pénalités très élevées.  Les entités du groupe ont aujourd’hui installé avec succès un nouveau système SAP dont les performances et le coût sont largement optimisés.  Nous recommandons donc d’implémenter dès que possible le système géré par le siège de l’entreprise et ainsi assurer le support et la pérennité des applicatifs CMRL.  Le coût de ce projet sera amorti en un an et le nouveau système supportera les projets d’expansion et la stratégie de l’entreprise. |

## État du problème ou de l’opportunité

|  |
| --- |
| **Quel est le problème et en quoi il est important de le résoudre** |
| *[Rédiger un bref paragraphe exposant le problème. Il doit se rapporter à la* ***stratégie*** *ou à la* ***vision de l'organisation*** *afin de démontrer en quoi la résolution du problème est importante pour l'organisation.]*  **Exemple :**  Notre Centre de Montage Régional Lillois (CMRL) est la dernière entité de notre groupe à n’avoir pas été transférée sur le système central SAP de l’entreprise.  Il en résulte des coûts d’infrastructure et de logiciels très élevés ainsi que de multiples problèmes de cohésion des données.  Deux employés sont aujourd’hui uniquement assignés à la correction manuelle des données dans les systèmes CMRL et dans le système central du siège de Villacoublay.  Les erreurs de clôtures mensuelles sont systématiques et les risques de pertes financières sont réels.  Un contrôle de nos livres pourrait mener à la découverte d’incohésion qui peuvent résulter punitions et/amendes du Ministère des Finances.  De plus, les systèmes hétéroclites ne nous permettent pas de suivre la stratégie d’expansion de l’entreprise car il est impossible d’en modifier les fonctionnalités.  Pour toutes ces raisons, il est nécessaire de mettre fin à cette situation très dangereuse. |

## Objectifs et Bénéfices

|  |
| --- |
| **Résumé synthétique (rentabilité, options, recommandation …)** |
| *[Cette section fournit un compte rendu plus détaillé du problème et des raisons pour lesquelles il est important de le traiter. Elle doit inclure toute analyse effectuée pour déterminer l'impact du problème et les bénéfices espérés s’il est traité. Des* ***preuves tangibles*** *sont toujours utiles : le nombre de personnes touchées ou le coût pour l'entreprise ou ses clients. Il est aussi important d’identifier clairement* ***les objectifs*** *du projet.]*  **Exemple :**  Les systèmes informatiques du CMRL (MATT 4.0) sont à la fois totalement dépassés, onéreux et très complexes, voire impossibles à modifier. De plus, ils ne sont plus maintenus depuis 2 ans.  Leur coût actuel est de 850.000 euros par an, auquel il faut ajouter les 2 ressources assignées aux corrections, soit 48.000 euros supplémentaires.  S’il est difficile de quantifier les erreurs systématiques en clôture de mois, on peut malgré tout estimer qu’un contrôle négatif des auditeurs peut nous coûter en 100.000 et 250.000 euros de pénalités diverses. Ce risque est plus élevé de mois en mois.  De plus, les systèmes actuels ne permettent pas les augmentations de volumes décrits dans notre stratégie.  Les objectifs d’un changement de systèmes sont donc multiples :   * Support de la stratégie d’expansion du « Plan à 3 ans » * Réduction des coûts annuels infrastructure et applicatifs (-50%) * Suppression (réassignation) des ressources dédiées aux corrections permanentes * Réduction/suppression des erreurs de fin de mois * Simplification/suppression des interfaces * Réduction/suppression des risques liés aux données incorrectes * Suppression des risques liés aux contrôles et audits * Alignement avec les systèmes SAP de l’entreprise |

## Analyses des options

|  |
| --- |
| **Options de résolution du problème** |
| *[Vous devez identifier et discuter de toutes les* ***options possibles*** *pour résoudre le problème, y compris ne rien faire. Pour chacune d’elles, vous devez discuter les bénéfices, le coût, et les risques.]*  **Exemple :**   |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | Option | Description | Avantages | Inconvénients et limites | Opex | Capex | | Option 1 : « Status Quo » | Garder les systèmes MATT 4.0 | Pas d’investissement | Coûts et risques très élevés. Pas de support du Plan à 3 ans. | 898.000 (850.000 systèmes et 48.000 ressources) | - | | Option 2 : Migration sur SAP Central | Implémenter SAP afin d’aligner tous les systèmes informatiques | Harmonisation, support de la stratégie d’entreprise. Réduction des risques | Projet d’environ six mois.  Achat de nouvelles licences. | 310.000 (Maintenance et infrastructure) | 515.000 (95.000 -Licences et 420.000 -ressources) | | Option 3 : Modification du système MATT 4.0 | Embaucher un expert MATT et modifier le système | Pas d’investissement | Coûts et risques élevés. Aucune garantie de succès. Investissement infrastructure nécessaire. | 898.000 + 80.000 (Expert) | 75.000 (Nouveau Serveur) | |

## Recommandation

|  |
| --- |
| **Quelle recommandation faites-vous suite à l’analyse des options** |
| *[Vous devez faire une* ***recommandation*** *pour l’option que vous jugez la meilleure, en évaluant les coûts et les avantages.]*  **Exemple :**  L’option 2 est non seulement la moins chère, c’est aussi la plus sûre et la plus durable.  Nous recommandons donc le passage dès que possible aux systèmes SAP du Siège.  Le service informatique assignera madame Dupont comme chef de projet, un sponsor et un chef de projet CMRL sont fortement souhaités dès l’approbation de ce projet. |

## Livrables

|  |
| --- |
| **Livrables attendus** |
| *[Inclure et détailler les* ***livrables*** *que le projet doit fournir tout en décrivant leur alignement avec les objectifs attendus.]*  **Exemple :**  Le projet délivrera un système totalement intégré au siège ainsi qu’avec les autres entités du groupe. Ceci comprendra :   * La Finance, * Les Ventes, * Les Achats, * La Logistique et * Le support de la Production.   Le système du siège étant aligné avec la stratégie d’expansion, les nouvelles applications supporteront le Plan à 3 ans.  De plus, une équipe spécialisée s’assurera que les données seront standardisées afin de :   * Réduire et supprimer les incohésions passées.   Enfin, le nouveau système permettra :   * La suppression des ressources assignées aux correction et réassignation au service de support clients dont les besoins augmenteront avec l’augmentation de la production et des ventes. |

## Ressources et parties prenantes

|  |
| --- |
| **Besoins en ressources à court et à long terme ; coût total et viabilité financière du projet** |
| *[Détailler les ressources qui seront nécessaires au projet, le budget prévisionnel et la viabilité du projet. Identifier également* ***les parties prenantes :*** *Quels sont les services et les équipes à impliquer dans ce projet ? Préciser ici s’il faut faire appel à des ressources externes et si oui lesquelles, précisez pour les ressources internes à quels services de l’entreprise elles appartiennent.]*  **Exemple :**  Pour la réalisation : madame Dupont se verra assigner une équipe de 12 personnes du service informatique du siège, soit 2 par grand livrable (voir livrables ci-dessus) ainsi qu’un responsable de l’intégration.  Le responsable de l’intégration sera assigné par le service informatique du CMRL pour la durée du projet.  Les coûts salariaux des personnes assignées ainsi que les frais de déplacement seront rechargés sur un compte spécial qui sera créé dès la confirmation du projet.  En outre, le projet sera suivi par un comité de pilotage constitué de responsables exécutifs du centre de montage (à nommer à la création du projet) ainsi que du Directeur Informatique et de madame Dupont.  Nous recommandons aussi l’assignation d’un/une responsable du changement car les nouvelles applications toucheront l’ensemble des utilisateurs du CMRL et une communication réussie sera essentielle au succès de cette initiative. Le/la responsable du changement fera partie du comité de pilotage et du comité de direction.  Un comité de direction sera créé avec de hauts responsables du siège et du CMRL. Ce comité se rencontrera une fois par mois, les dates et les participants étant à confirmer.  Le coût du projet est estimé à 515.000 euros, soit 420.000 euros de salaires des équipes et 95.000 euros de nouvelles licences logicielles à acquérir.  Le coût annuel de la maintenance applicative et infrastructure est estimé à 310.000 euros. A noter que ce montant représente à peu près un tiers des coûts actuels (898.000 euros/an).  Les équipes du siège ayant accumulé une grande expérience des systèmes SAP et de leur mise en place, il ne sera pas nécessaire de faire appel à de l’aide extérieure. |

Évaluation des risques du projet

|  |
| --- |
| **Raisons en cas de non approbation** |
| *[Analyser et évaluer les risques du projet.]*  **Exemple :**   * **Garder le Status Quo** : **risque catastrophique** et coûts actuels hors de proportion * **Contrôle/Audit négatif** : **risque grave** car les pénalités viendraient s’ajouter au coût de correction * **Manque de support ou d’intérêt** : **risque majeur**. Il est en effet très courant (et humain) que des changements de cette ampleur rencontrent de l’hostilité. Une bonne approche de la communication est la réponse à ce risque. * **Erreur d’estimation des coûts : risque mineur**. Les estimations ont été faites sur la base des implémentations SAP sur d’autres sites du groupe. Il est toutefois possible que les problèmes de données soient plus importants que prévu et nécessitent plus de temps ou des ressources. * **Problèmes lors du basculement aux nouveaux systèmes**: **risque mineur**. Malgré notre expérience, ce risque est toujours résiduel. C’est pourquoi le basculement sera planifié lors de jours fériés afin que les corrections soient faites avant le redémarrage de l’entreprise. |

## Impact en cas de refus du projet

|  |
| --- |
| **Que se passe-t-il si le projet n’est pas lancé** |
| *[Décrire le « status quo » et ce que l’entreprise perd si elle ne met pas en place ce projet.]*  **Exemple :**  ***Le risque de garder le Status Quo est un risque majeur***.  Nous savons que les données sont parfois incohérentes, car les traitements manuels sont complexes. Les coûts informatiques sont très (trop) élevés et la maintenance n’est plus assurée.  Les risques de contrôle et/ou audits négatifs sont réels et les pénalités éventuelles très élevées.  Nous ne pouvons pas nous permettre de ne rien faire. |

Critères de réussite et indicateurs de mesure de la performance

|  |
| --- |
| **Comment mesurer la réussite du projet** |
| *[Énoncer le plan de mesure des bénéfices offerts par le projet. Ce plan devrait inclure tous les aspects opérationnels et indicateurs de mesure de la réussite de l’option recommandée après sa mise en œuvre.]*  **Exemple :**  Outre un coût opérationnel presque divisé par trois, le nouveau système supportera la stratégie d’expansion de l’entreprise et réduira drastiquement les erreurs et les risques y étant liés.  Les indicateurs de performance seront :   * Budget de mise en place : 515.000 euros * Coût opérationnel annuel : 310.000 euros * Suppression des 2 unités assignées aux corrections * Mise en opérationnel : 6 mois * Délai de récupération (Payback) : 1 an\* * Satisfaction clients internes : 90% * Satisfaction clients externes : 100%   (\*) 515.000 investissements+310.000 maintenance annuelle= 825.000/898.000 (coût actuel) = 0,91  Chaque année qui suit nous réduirons nos coûts informatiques de 898.000-310.000= 588.000 euros.  Le Retour sur Investissement de ce projet est donc 114% ! (ROI=588000/515000=114%) |