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

**Projet CMRL**

**Exprimez clairement le besoin et le périmètre du projet**

**CAHIER DES CHARGES**

**CAHIER DES CHARGES**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nom / Code projet** | **SAP30 / CMRL** | |
|  |  |  |
| **Référence** | **Stratégie2022/CMRL** | |
| **[A quelle stratégie, objectif stratégique, portfolio ou programme, le projet est-il affilié ?]** | | |
| **Chef de projet** | **Chantal Dupont** | |
|  |  |  |
| **Service/Organisation** | **Confassis S.A.** | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Historique** |  |
| **Version** | **Auteur** | **Description** | **Date** |
| 001 | Chantal DUPONT | Version initiale | 12/05/2022 |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

Table des matières

[Contexte du projet 4](#_Toc85814126)

[Objectifs du projet 4](#_Toc85814127)

[Périmètre du projet 5](#_Toc85814128)

[Aspects fonctionnels 7](#_Toc85814129)

[Aspects techniques 9](#_Toc85814130)

[Ressources 10](#_Toc85814131)

[Délais 11](#_Toc85814132)

[Budget 12](#_Toc85814133)

## Contexte du projet

|  |
| --- |
| **Contexte du projet** |
| *[Situez ici le projet dans son contexte.*  *Décrivez comment ce projet est né, les besoins initiaux de l’entreprise, les avantages ou bénéfices espérés, le contexte technique, les aspects légaux si applicable. Une personne externe à l’entreprise comprendra clairement le Pourquoi de votre initiative.]*  **Exemple :**  Notre Centre de Montage Régional Lillois est la dernière entité du groupe à n’avoir pas encore installé le système SAP.  Il produit des sièges pour nos clients constructeurs automobiles.  Les solutions informatiques existantes sont dépassées, coûteuses et ne sont plus maintenues.  De plus, les processus d’intégration avec les systèmes du siège sont principalement manuels et génératrices d’erreurs.  Les procédures de clôture mensuelles sont longues et souvent incorrectes, ce qui génère du travail supplémentaire.  Enfin, le manque de flexibilité des solutions actuelles nous empêche la mise en place des applications nécessaires à notre stratégie d’expansion.  Pour toutes ces raisons, le comité de Direction a approuvé le passage au systèmes SAP du groupe avec un démarrage du projet au plus tôt. |

## Objectifs du projet

|  |
| --- |
| **Objectifs du projet** |
| *[Exprimez les bénéfices attendus justifiant votre investissement.*  *Cela peut être par exemple :*   * *Une augmentation de x% des ventes ou de la production* * *Une réduction de coûts (spécifiez lesquels et combien)* * *Une amélioration du temps de réponse* * *Une optimisation des achats* * *Une obligation légale (le coût ici se justifie car il évite de grosses amendes)* * *Le rapprochement de sociétés* * *Objectifs quantitatifs* * *Et bien d’autres…*   *Soyez aussi complet que possible : votre projet peut avoir de multiples objectifs et bénéfices, tous sont importants. Le cas échéant, positionnez les objectifs de votre projet face à la concurrence pour en montrer les avantages].*  **Exemple :**  Les grands objectifs du projet sont multiples :   * Réduction des coûts informatiques du centre de montage * Alignement des solutions sur le standard SAP du siège * Amélioration de la qualité des données entre le CMRL et le siège * Réduction des coûts de support des corrections de données * Suppression du risque de contrôle ou audit négatif * Mise en place de solutions de secours * Support de la stratégie d’expansion de l’entreprise (Stratégie2022)   Les objectifs mesurables sont :   * La durée du projet est estimée à six mois. * Le démarrage du projet est prévu le 3 mai 2022. * Toutes les fonctionnalités actuelles seront remplacées par les systèmes du siège (voir périmètre ci-dessous). * A l’issue du projet, les deux unités assignées aux correction manuelles seront assignées au Service Clients. * Les anciens systèmes seront déconnectés au 1er janvier 2023. * La clôture annuelle se fera sur le système SAP avant le 7 janvier 2023. * Toutes les données seront nettoyées et corrigées pour le démarrage du nouveau système.   Les indicateurs de performance sont :   |  |  | | --- | --- | | KPI(s) | Cible | | Budget de mise en place | 515 K euros | | Coût opérationnel annuel | 310 K euros | | Suppression des 2 unités assignées aux corrections | Réassignations | | Mise en opérationnel | 6 mois | | Retour sur investissement | 1 an | | Satisfaction clients internes | 90% | | Satisfaction clients externes | 100% | |

## Périmètre du projet

|  |
| --- |
| **Périmètre du projet** |
| *[Quelles sont les limites de votre projet ? En quoi consiste-t-il ? Où commence-t-il et où s’arrête-t-il ? Qui est impliqué et qui ne le sera pas ? Qui en sont les bénéficiaires principaux ? Implique-t-il des personnes extérieures à l’entreprise ? Y a-t-il une limite géographique ?...*  *Il peut être intéressant ici de répéter les contraintes du projet et suppositions de départ.*  *Note : Définir ce qui sort des limites de votre projet est aussi important que de définir ce qui va être fait. Cela peut souvent éviter des malentendus et des discussions ultérieures].*  **Exemple** :  **Périmètre :**  Le projet délivrera un système totalement intégré au siège ainsi qu’avec les autres entités du groupe.  A savoir :  • la Finance – tous modules  • les Ventes – y compris les prévisions ainsi que B2B et B2C  • les Achats – y compris les connexions aux tierces parties  • la Logistique – y compris la gestion automatisée des stocks  • le support de la Production – principalement les interfaces vers les serveurs techniques.  **Hors périmètre :**  Les serveurs techniques de l’atelier ne sont pas concernés par ce projet : ils ont été mis à jour récemment et sont au dernier niveau.  Ne sont pas concernées non plus, les applications récemment déployées sur les ordinateurs portables et tablettes digitales des vendeurs.  L’augmentation de la production telle que définie dans nos plans d’expansion fait l’objet d’un projet séparé et est dès lors hors du périmètre du présent projet.  **Hypothèses :**   * Aucun contrôle ni audit n’aura lieu pendant la durée du projet * Les investissements nécessaires au projet sont approuvés * Les syndicats approuvent le projet * Les ressources informatiques sont disponibles à temps plein * Les ressources locales (responsable du changement, responsable de l’intégration) sont disponibles à temps plein * Le sponsor est disponible et supporte le projet   **Contraintes :**   * Le nouveau système doit être disponible avant la clôture de fin d’année * Les contrats des anciens systèmes seront annulés au 1er janvier 2023 * Toutes les ressources du projet seront assignées à temps plein * Les serveurs du siège peuvent supporter la charge additionnelle * Toute la documentation sera aux normes ISO en vigueur * Le nouveau système sera totalement opérationnel à la livraison du projet d’augmentation de la production du CMRL (voir Hors Périmètre) |

## Aspects fonctionnels

|  |
| --- |
| **Description fonctionnelle** |
| *[Définissez chacun de vos objectifs et découpez-les en livrables. Vous pouvez par exemple découper une fonctionnalité en différentes transactions à exécuter. Ajouter des schémas.*  *Note : Définir ce qui sort des limites de votre projet est aussi important que de définir ce qui va être fait. Cela peut souvent éviter des malentendus et des discussions ultérieures].*  **Exemple** :  Pour rappel, nous allons installer les modules suivants :   * La Finance – tous modules * Les Ventes – y compris les prévisions ainsi que B2B et B2C * Les Achats – y compris les connexions aux tierces parties * La Logistique – y compris la gestion automatisée des stocks * Le support de la Production.   L’équipe projet sera donc assignée à ces 5 grands thèmes, chacun sous la responsabilité d’un coordinateur. Ceux-ci ont été assignés, à l’exception du coordinateur de support production qui se nommera dans les jours qui suivent.  Les besoins fonctionnels suivants ont été identifiés lors des réunions de collecte des besoins :   * L1 - Finances.   + Tous les modules financiers disponibles au siège seront mis en place au CMRL. Ceci comprend la part FI, CO, les immobilisations, la comptabilité générale, la trésorerie etc…   + Les centres de coûts seront revus, nettoyés et alignés   + Les comptes du grand livre seront revus, nettoyés et alignés   + Le plan comptable sera revu, nettoyé et aligné sur les règles du siège   + Toutes les règles de TVA seront alignées, y compris les règles intra- et extra-communautaires   + Les rapports Intrastat et Extrastat (rapports UE) seront implémentés   + Les résultats du paramétrage seront revus et approuvés par nos auditeurs   + La distribution de tous les comptes et le nouveau plan comptable seront revus et approuvés par le directeur financier du CMRL (le Sponsor). * L2 - Ventes.   + La hiérarchie client sera revue, nettoyée et alignée   + Les comptes clients seront revus, nettoyés et alignés   + La mise en place du module SD comprendra les nouvelles règles de remises et rabais communiquées il y a quelques semaines   + Le nouveau système de relation clients (CRM) faisant partie de la solution SAP, celui-ci sera inclus dans le périmètre. Il se peut toutefois que celui-ci ne soit livré avec quelques semaines de retard, l’objectif premier étant le remplacement des vieux systèmes de gestion.   + Cette décision sera prise en temps voulu, si nécessaire.   + La prise de commande centralisée sera-t-elle délivrée avec SAP. * L3 - Achats   + Le système du siège sera calqué pour le CMRL   + Les comptes fournisseurs seront revus, nettoyés et alignés   + Les options de stockage tierce partie seront paramétrées   + Une connexion avec les systèmes d’enchères et Ariba sera disponible   + Il ne semble pas y avoir de spécifiques Achats, mais ceci devra être confirmé lors des analyses détaillées   + Les fournisseurs locaux sont ici toujours favorisés, car ils produisent et livrent à la commande et en « juste à temps » * L4 - Logistique   + Ici aussi, les options disponibles dans les solutions du siège en matière de chaîne d’approvisionnement et de logistique semblent convenir.   + Le CMRL utilise les services de transporteurs locaux qui seront ajoutés au système, après avoir été revus et corrigés, si nécessaire   + Il n’y a pas de stock intermédiaire, le centre de montage travaillant en flux tendu et sur commande des clients   + Une attention particulière sera apportée à la livraison vers nos clients internationaux dont les règles de douanes sont parfois complexes (à détailler avec le service export du CMRL) * L5 - Production   + La plupart des systèmes des ateliers resteront inchangés   + Toutefois, ils devront être alimentés par les détails techniques du fichier produit de SAP   + Les interfaces nécessaires documentées à ce jour :     1. Chargement des données techniques     2. Réception des quantités produites     3. Réception des corrections techniques éventuelles     4. Réception des prévisions de production   + Cette liste sera mise à jour lors de notre réunion sur site le 30 mai 2022 * L6 – Master Data   + Une équipe spécialisée sera dédiée au nettoyage et à la consolidation des données   + Les experts travailleront sous la supervision des Coordinateurs des 5 grands thèmes   + Ce processus se déroulant en parallèle à la configuration des applications, il lui est attribué un numéro de livrable séparé * L7 – Documentation   + Chaque grand livrable vous fournira une documentation détaillée, un support de formation et un manuel utilisateur complet   + Ces documents seront validés par des utilisateurs-clés sous la coordination du responsable du changement |

## Aspects techniques

|  |
| --- |
| **Contraintes techniques** |
| *[Répondez ici à des questions telles que :*   * *Y a-t-il des contraintes techniques liées à ce projet ?* * *Devez-vous acquérir un nouveau progiciel ? A quel prix ?* * *Devez-vous acquérir de nouveaux équipements ? Combien ça coûte ?* * *Le réseau est-il suffisant ?* * *Quid de l’installation électrique ?* * *Avez-vous les compétences internes pour maîtriser ces aspects techniques ?*   *Soyez le plus complet possible].*  **Exemple** :  La contrainte technique principale est la nécessité d’augmenter les lignes informatiques entre le CMRL et le siège. Ce besoin a été documenté et le service informatique a déjà défini les spécifications techniques. Cette tâche est sous la responsabilité du directeur informatique, Daniel Château.  De nouvelles licences SAP sont aussi à commander dans les jours qui viennent.  En ce qui concerne le système SAP, il semble que la configuration actuelle sera suffisante.  Afin d’éviter tout problème ultérieur, les experts du siège ont déjà défini des améliorations d’infrastructure qui seront mises à disposition très rapidement.  Les postes informatiques du centre de montage seront réutilisés cette année. Un programme de mise à niveau est prévu pour l’ensemble des sites du groupe en 2022 et 2023.  Les experts du centre d’excellence SAP du siège nous confirment pouvoir gérer ce projet sans l’aide de consultants extérieurs, car ils ont accumulé beaucoup d’expérience lors des mises en place dans les autres entités du groupe.  La mise en place de l’infrastructure est sous la responsabilité du service informatique.  Nos équipes doivent toutefois valider le résultat. Nous considérons donc cette validation et la disponibilité des systèmes et réseaux comme **Livrable 0 (L0)** car le reste du projet en sera dépendant. |

## Ressources

|  |
| --- |
| **Ressources** |
| *[Sur la base des aspects fonctionnels et techniques, vous allez ici définir le besoin en ressources pour délivrer votre projet dans les délais définis et avec la qualité attendue.*  *C’est un travail d’équipe. N’hésitez pas à faire appel à des experts métier afin que ces estimations soient les plus correctes possible.*  *Vous devez décrire ici non seulement qui sera impliqué mais aussi quand les ressources seront impliquées et pour combien de temps. Vous pouvez regrouper les ressources par expertise et/ou par phase du projet.*  *Note : Certaines personnes impliquées peuvent reporter à d’autres chef de département. Il est important que ceux-ci organisent leur travail afin de pouvoir rendre les ressources nécessaires disponibles au moment adéquat. Positionner le besoin dans le temps est donc essentiel. N’oubliez pas les ressources qui ne seront impliquées qu’en phase de tests ou lors de la livraison finale].*  **Exemple** :  Les ressources identifiées à cette phase du projet sont :   * **Coordinateur SAP Finances : *Monique Davant***   + Expert SAP FI/CO, *nom à confirmer*   + Expert SAP Immobilisations et Reporting, *nom à confirmer* * **Coordinateur SAP Ventes, *Denise Attali***   + 2 Experts SAP SD, *noms à confirmer* * **Coordinateur SAP Achats, *Jean Albert***   + Expert SAP Achats, *nom à confirmer*   + Expert SAP Enchères et Ariba, *nom à confirmer* * **Coordinateur SAP Logistique, Eric Duteil**   + Expert SAP MM, *nom à confirmer*   + Expert SAP Export et Intra / Extra-communautaire, *nom à confirmer* * 2 **Experts Master Data** à 75% (25% en support journalier), *noms à confirmer* * Chef de projet, ***Chantal Dupont***   Soit au total 14 équivalents temps plein.  Trois ressources sont en assignation spéciale la durée du projet et restent sur la paie du CMRL. Ils sont assignés en théorie à 100% mais il n’est pas impossible qu’ils interviennent ponctuellement sur d’éventuels problèmes au centre de montage. Ces ressources sont :   * **Jacques Meunier**, responsable Intégration et Coordination * **A nommer d’urgence** : responsable communication et changement * **A nommer dès que possible** : Coordinateur Production   *Veuillez vous référer à la charte de projet pour les estimations des ressources financières.*  *En fonction des assignations de ressources aux différents livrables, vous pouvez confirmer ou corriger les estimations ayant servi à l’établissement de la Charte Projet.* |

Délais

|  |
| --- |
| **Délais** |
| *[Donnez ici une idée claire des délais de chaque phase de votre projet.*  *Maintenant que vous avez une idée plus précise des objectifs et livrables, vous pouvez en fonction des ressources estimer le temps nécessaire à la réalisation, aux tests et à la mise en production de votre solution.*  *Le plan proposé peut être très différent de celui présenté dans la Charte Projet. Expliquez pourquoi et justifiez les différences, positives ou négatives.*  *Note : un Gantt simplifié (macro-planning) améliore la visibilité et la compréhension. Faites ressortir la date de livraison, c’est la date la plus importante pour la plupart des parties prenantes].*  **Exemple** :  Les grandes phases du projet communiquées lors du démarrage du projet ont été confirmées :  Jalon Chantier Date Description  M1 Initialisation 30/04/2022 Charte projet et confirmation  M2 Planification 30/06/2022 Cahier des charges et plan détaillés  M3 Réalisation 30/09/2022 Paramétrage/Tests des spécifiques CMRL  M4 Contrôle et suivi 31/12/2022 Validation de l’environnement productif  M5 Clôture projet Janvier 2023 Clôture financière 2023 et clôture projet  M6 Arrêt vieux sys. Janvier 2023 Décommissionnement complet  Ainsi que le macro-planning :    *Veuillez vous référer au Macro planning pour la liste exhaustive des activités.*  Un plan détaillé est en cours d’élaboration et sera communiqué très rapidement. |

## Budget

|  |
| --- |
| **Budget** |
| *[Donnez ici une idée plus précise*   * *du montant des investissements,* * *de l’enveloppe budgétaire estimée pour les prestataires de service* * *des coûts d’hébergement logiciel si applicable* * *du total estimé du coût des ressources* * *du coût de maintenance futur* * *des licences* * *des éléments techniques (réseaux etc…)* * *tout autre coût lié au projet (par exemple location de bureaux, primes spéciales, voyages…)*   *Note : Ici aussi, le budget plus détaillé peut différer du budget initial estimé. Expliquer et justifiez les différences].*  **Exemple :**   * Le projet ne nécessite pas d’investissement informatique selon le D.I. * Nous n’avons pas prévu non plus de budget de prestataires car notre Centre d’Excellence SAP est constitué d’experts métiers. * Le coût total des **ressources** assignées ainsi que des indemnités est estimé à **420.000 euros.** * Le coût de la **maintenance** future sera de **310.000 euros**, soit largement en-dessous des coûts actuels * Les nouvelles **licences SAP** sont estimées à **95.000 euros** pour l’ensemble des utilisateurs du centre de montage (80 personnes), le coût étant dépendant de l’utilisation des ressources système. * Le coût de l’infrastructure réseau et systèmes est à la charge du service informatique : ce budget ayant déjà été présenté et approuvé il y a plusieurs mois. * Nous n’avons pas à ce jour prévu d’autres postes budgétaires. Il reviendra au sponsor et à la direction générale de prendre une telle décision en fonction du succès de notre initiative. |