
Gestion de Projet @ Smals

Brigitte Van Bouchaute
Chain Project Leader



27/04/2009

Agenda

- Brève présentation de Smals
- Gestion de Projet
 - Définitions
 - Méthodes
 - Evolution de l'équipe de projet
- Gestion de projet @ Smals
 - Démarche et méthode
 - Rôles et responsabilités
 - Quelques exemples concrets
- Questions/ Réponses



Smals: un des plus grands acteurs en ICT de Belgique



- Smals, c'est
 - 70 ans d'expérience
 - Le partenaire informatique privilégié de l'e-government dans le secteur social et le secteur des soins de santé
 - 1500 collaborateurs dont 1020 informaticiens
 - Un chiffre d'affaires de 136 millions d'euros (2007)
 - 4 sites à Bruxelles, 1 à Charleroi, 1 à Gand
 - Récompensée en 2009 par le titre de Top Employer (avec 41 autres entreprises belges)
 - Des technologies de pointe et une offre de services diversifiée: développement de software, installation de hardware, mise à disposition de personnel spécialisé, hosting...
- www.smals.be



Exemples de projets novateurs dans le secteur de la sécurité sociale

- Le **portail de la Sécurité Sociale** (www.socialsecurity.be) met à disposition des dizaines de transactions électroniques pour les entreprises, les professionnels de la sécurité sociale et les assurés sociaux.
- La **déclaration immédiate à l'emploi** (Dimona) est la première déclaration électronique à grande échelle à avoir vu le jour (1999). Les employeurs (secteurs privé et public) sont tenus d'introduire une déclaration Dimona au début et à la fin d'une relation de travail avec un travailleur.
- La **déclaration électronique d'un risque social** (DRS) permet aux employeurs (ou à leurs mandataires) de déclarer par voie électronique les risques sociaux (accident du travail, chômage temporaire, etc.) auxquels sont confrontés leurs travailleurs.
- La **déclaration multifonctionnelle** (DmfA) est utilisée par l'ensemble des employeurs pour déclarer chaque trimestre les rémunérations et prestations de leurs travailleurs.



Projets dans le secteur des soins de santé

- **E- health**: plateforme pour l'échange de données entre partenaires du secteur Soins de santé

Elle offre de nombreux services aux institutions et aux professionnels de ce secteur:

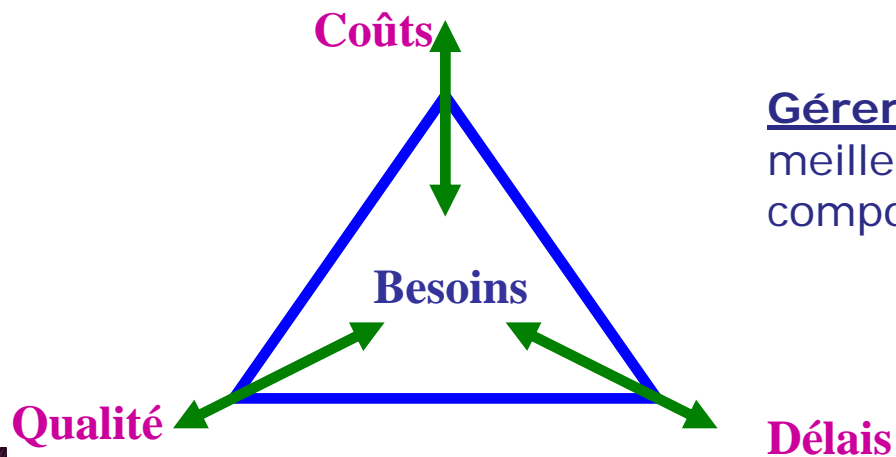
- accès à des applications électroniques dont certaines sont sécurisées par une gestion des accès,
- possibilité de consultation des informations relatives à leurs domaines



Gestion de projet - Définition

- Un **projet** est défini et mis en œuvre pour élaborer la **réponse au besoin** d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un **objectif** et des **actions à entreprendre** avec des **ressources définies** dans des **délais donnés**.

» Définition de l'AFNOR – Association francophone de Normalisation



Gérer un projet = trouver le meilleur équilibre entre les 3 composantes



Gestion de projet : Principes

Le défi



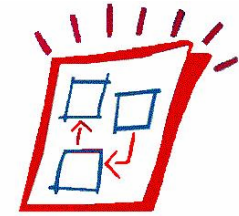
La réponse



Deming's PDCA

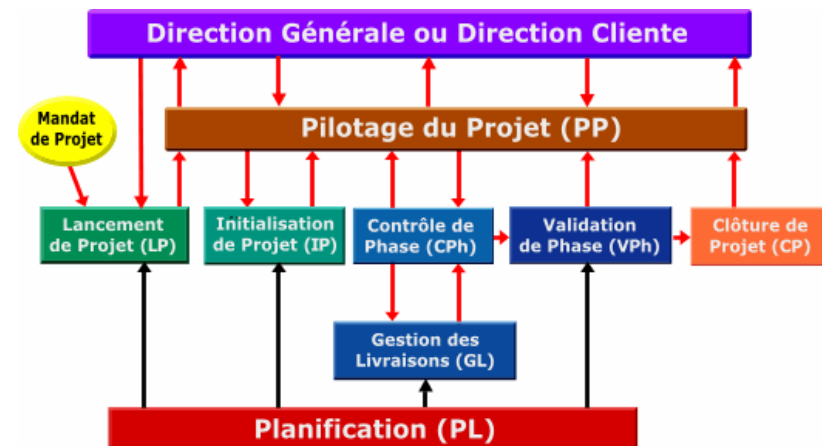


Gestion de projet - Méthodes

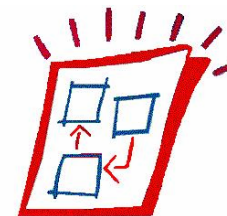


Méthodologie

- **PRINCE2** (P**R**ojects **I**N **C**ontrolled **E**nvironments) :
 - développée en 1989 par la Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA) au Royaume-Uni
 - focalise sur l'organisation, la gestion et le contrôle
 - construite autour de processus pour structurer, organiser et mener à bien un projet
 - 8 Processus
 - 8 Composants
 - 3 Techniques
 - Produits de gestion



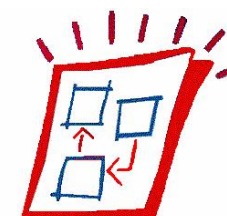
27/04/2009



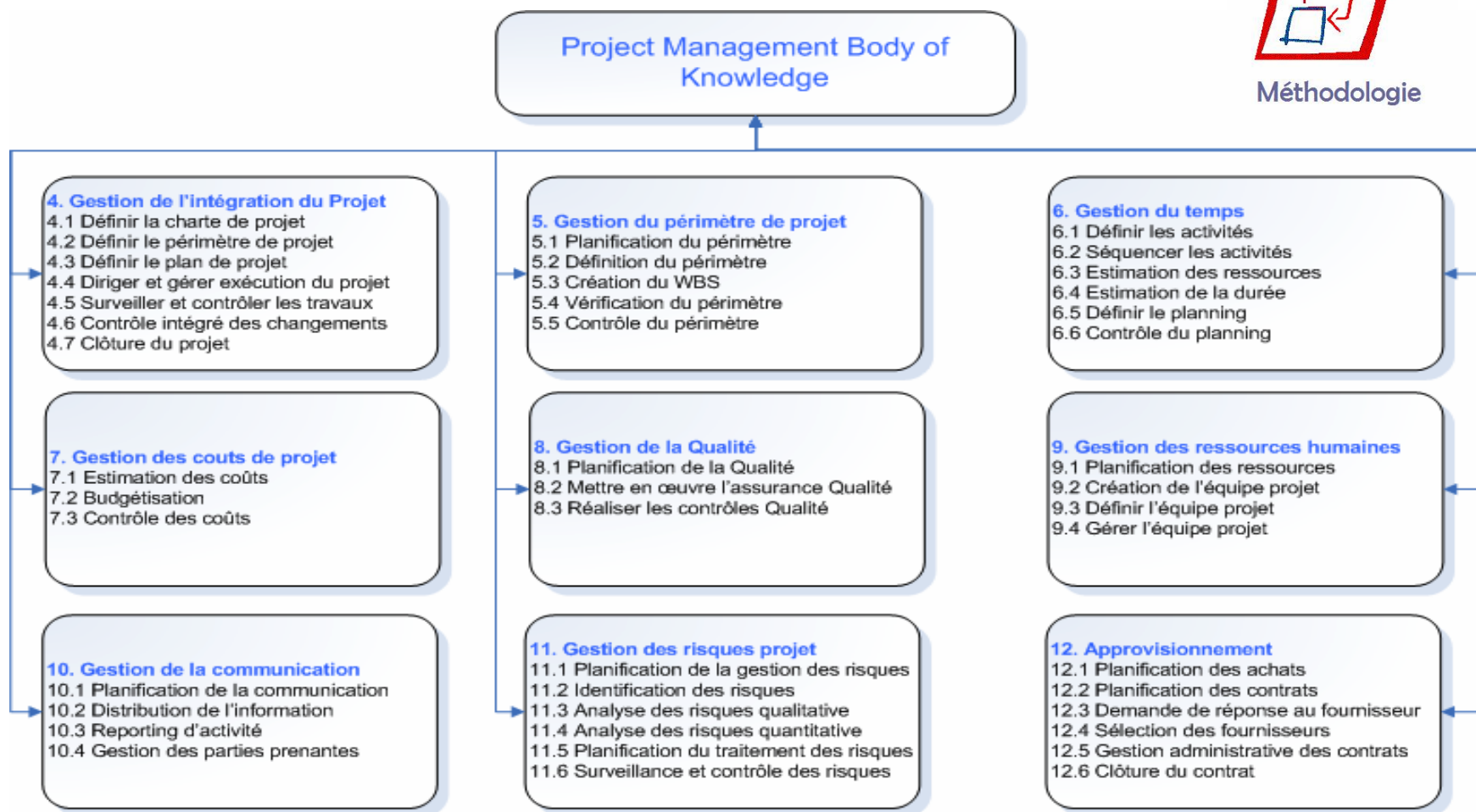
Gestion de projet - Méthodes

- **PMBok** (Project Management Body of Knowledge)
 - édité par le PMI (Project Management Institute) – première édition publiée en 1996
 - formalise un ensemble de bonnes pratiques en gestion de projets
 - contient 9 domaines de connaissance composés de 44 processus



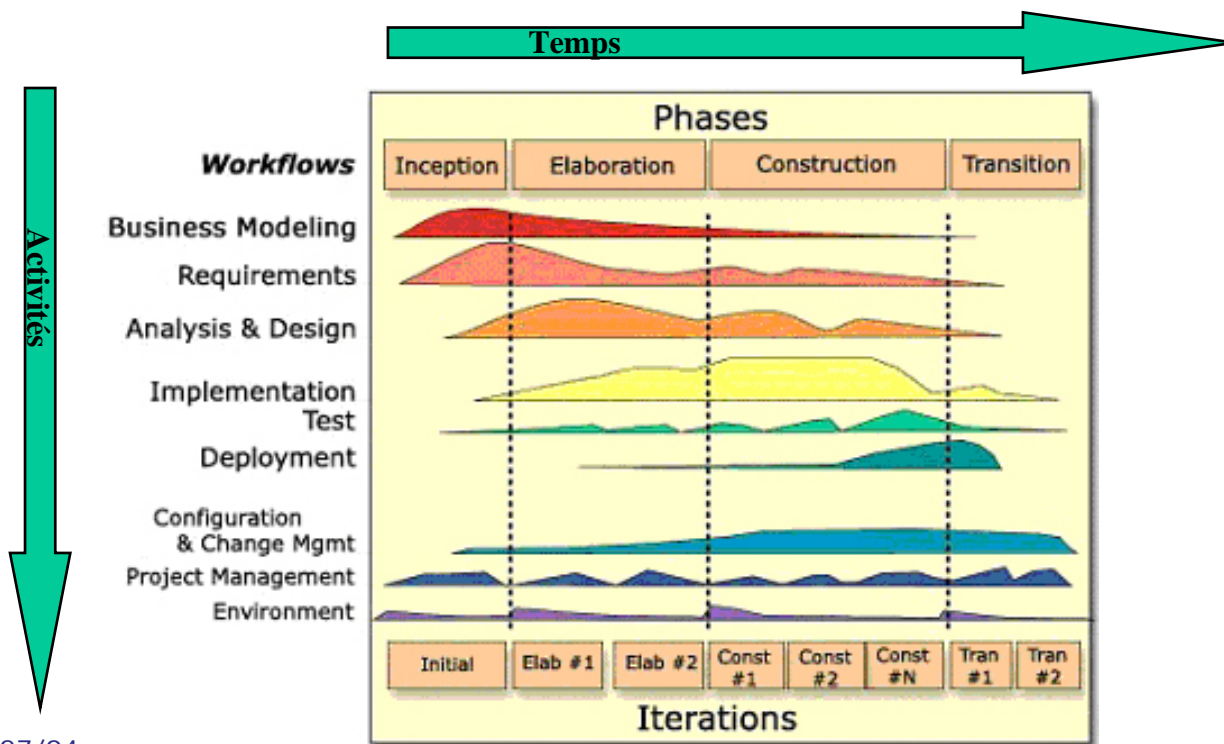


Méthodologie



Gestion de projets de développement logiciel

- Méthode de gestion du cycle de vie d'un logiciel
 → Enterprise Unified Process (EUP)



27/04/2007

Processus de gestion des Risques



Fonction	Description
Identifier	Avant que les risques puissent être gérés, ils doivent être identifiés.
Analyser	Transformer les données sur les risques en information de prise de décision. Evaluer l'incidence des risques, leur probabilité, établir le calendrier, puis classifier les risques par ordre de priorité.
Planifier	Transformer l'information sur les risques en décisions et mesures d'atténuation (mitigation) immédiates et futures et les mettre en œuvre.
Suivre	Suivre les indicateurs de risque et les mesures d'atténuation.
Contrôler	Corriger les écarts aux plans d'atténuation des risques.
Communiquer	Fournir de l'information au projet sur les activités de gestion des risques, les risques courants et les risques nouveaux. La communication se poursuit pendant toutes les activités de gestion des risques.



27/04/2009

Source : Software engineering Institute (SEI)

Activités-types d'une équipe de projet

- Gestion
 - Contacts avec le client
 - Gestion du périmètre du projet (Scope)
 - Planification, suivi d'avancement, contrôles (planning, budget, qualité, ...)
 - Gestion des risques et des priorités
 - Assignation des ressources
- Architecture
 - Définition du cadre de référence pour la conception et l'implémentation de la solution logicielle
 - Identification et gestion des risques techniques
 - Sélection des composants
 - Respect des contraintes de qualité



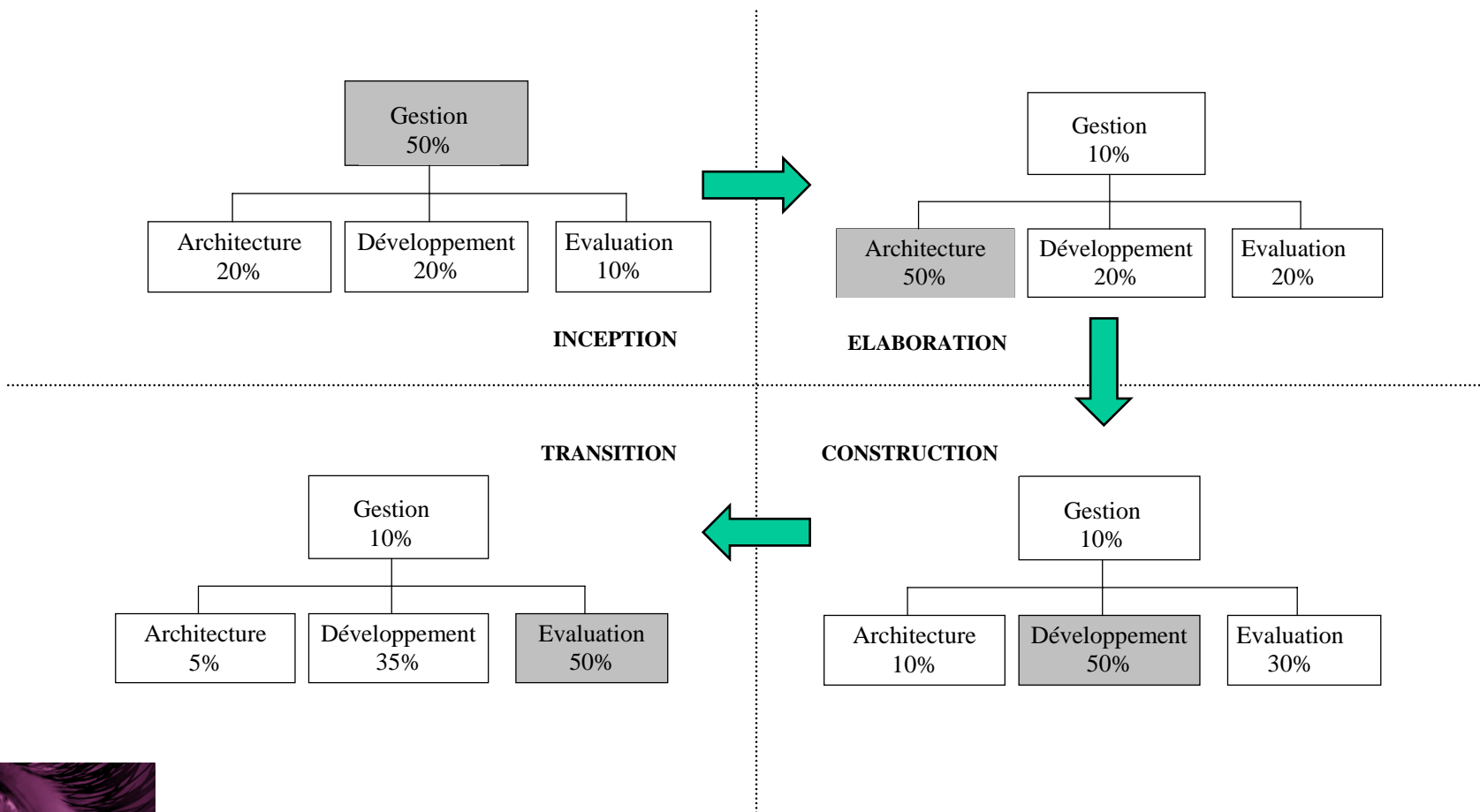
Activités-typiques d'une équipe de projet

- Développement
 - Conception détaillée des composants
 - Réalisation, tests unitaires des composants
 - Documentation
 - Maintenance
- Evaluation
 - Tests indépendants (composants, releases, ...)
 - Concordance du produit avec les besoins et attentes du client
 - Contrôle des configurations
 - Gestion des changements (change management)
 - Déploiement auprès des utilisateurs



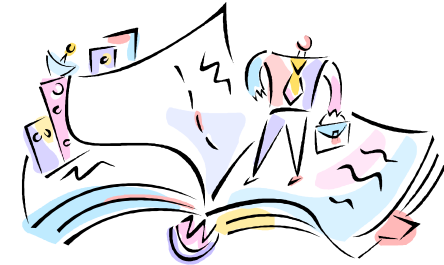


Evolution de l'équipe de projet



27/04/2009

Gestion de Projet chez Smals

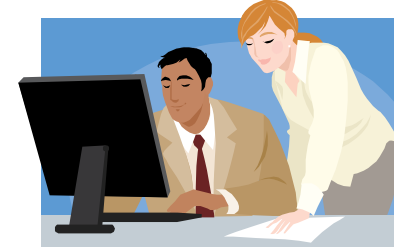


- Démarche globale basée sur les 9 domaines de compétences de PMBoK
 - **Chain Project Management** : depuis l'identification d'un besoin, jusqu'à la mise en service et le support de la solution développée au travers d'un projet
- Méthodologie de développement de solutions logicielles basée sur EUP
 - **EUP@Smals**



Gestion de Projet @ Smals

EUP@ Smals



- Découpe du processus en phases
 - 7 phases :
 - **pré-inception** (facultative) : Analyse d'impact
 - **inception** : définition des engagements (Project Charter)
 - contenu du projet
 - contraintes de fonctionnement
 - planning
 - budget
 - risques
 - points à régler (Issues)
 - **élaboration**
 - **construction**
 - **transition**
 - **mise en production**
 - **clôture**
 - chaque phase est caractérisée par :
 - un début
 - une fin
 - des "livrables" obligatoires
 - un Kick-off
 - des revues pluridisciplinaires



Gestion de Projet @ Smals

EUP@ Smals



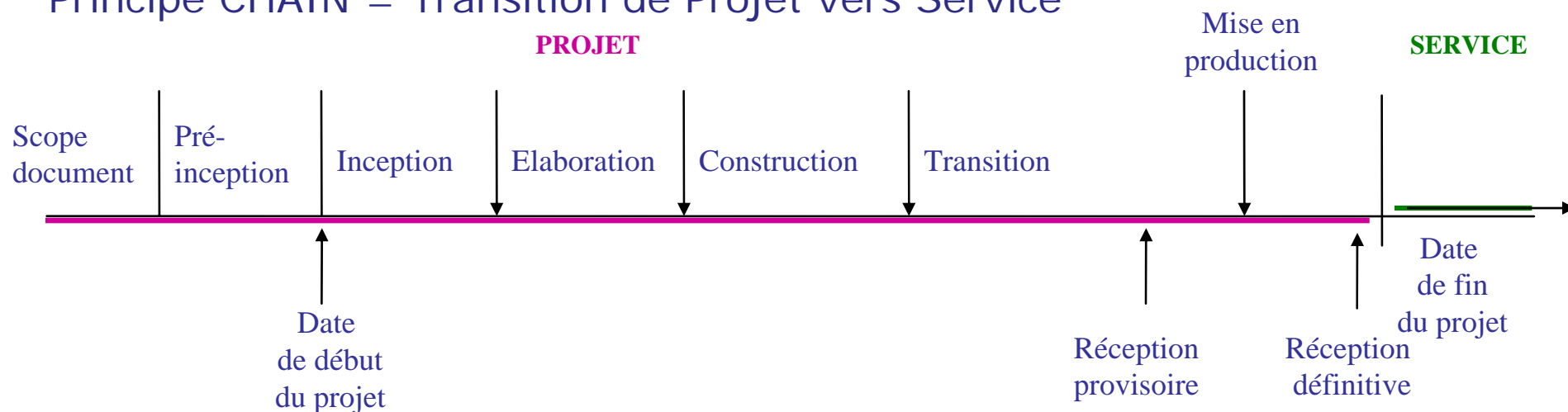
- **Délivrables obligatoires par phase EUP**
 - **pré-inception :**
 - analyse d'impact
 - **inception :**
 - project Charter
 - **élaboration :**
 - analyse des données
 - analyse des processus
 - architectures
 - plan de tests
 - **construction :**
 - documentation des applications
 - plan de transition
 - **transition :**
 - SLA/OLA/KPI
 - description des processus
 - **clôture:**
 - réception provisoire et définitive
 - évaluation du projet



Gestion de Projet @ Smals

Chain Management + EUP@ Smals

Principe CHAIN = Transition de Projet vers Service



- Lors de la mise en production, le projet devient service.
La responsabilité des services découlant du projet passe du Chain Project Leader vers le Chain Service Manager .
- Les réceptions provisoire et définitive vérifient l'existence des processus de gestion du service et la conformité du service proposé avec les contraintes du projet.

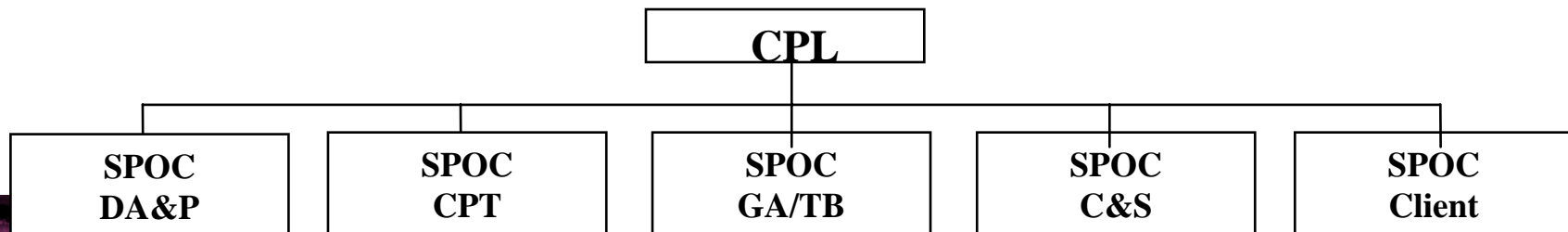


Gestion de Projet @ Smals

Rôles et Responsabilités



- le **Chain Project Leader** assure la coordination et gestion globales des projets dont il a la charge
- Pour chaque projet, il est assisté de "Single Points Of Contact" (SPOC):
 - un SPOC DA&P : Développement des Applications & Projets;
 - un SPOC CPT : Chef de projet technique;
 - un SPOC GA/TB : Gestion des applications;
 - un SPOC Gestion des Clients & des Services : Gestionnaire client;
 - un SPOC Client : Chef de projet côté Client.



Gestion de Projet @ Smals

Rôles et Responsabilités

Chain Project Leader

- Est responsable de bout en bout du projet dont il a la charge,
- Garantit l'application correcte de la méthodologie de gestion et réalisation de projets
- Assume de manière coordonnée avec les SPOC du projet, la gestion des kick-offs, des reviews des livrables, du scoping, du planning et du budget du projet, de l'organisation des achats, du staffing, des changements de scope, des issues et du niveau de service
- Synthétise le travail des SPOC et assure le reporting global du projet, au niveau de sa hiérarchie et au niveau du client
- Organise les opérations de transfert du projet vers un service opérationnel complet
- Intègre le client dans le projet (SPOC Client)



Gestion de Projet @ Smals

Rôles et Responsabilités

Chef de projet DA&P

- Etablit et consolide les estimations pour les activités de développement (analyse, conception, réalisation, tests et documentation) , en assure le staffing et le suivi
- Etablit et met à jour le planning des activités de DA&P pour le projet ensemble avec le CPL
- Participe à l'élaboration du budget de maintenance et de support
- Veille au respect des standards Smals quant à la méthodologie (EUP), aux logiciels et aux langages de programmation associés à chaque type d'architecture
- Veille à une réutilisation optimale des composantes disponibles
- Coordonne la préparation et l'exécution des tests avec les analystes et GA/TB
- Organise la transition vers la production (déploiement, maintenance et support) pour les activités de DA&P



27/04/2009

Gestion de Projet @ Smals

Rôles et Responsabilités

- **Analyste Business** (ou Analyste fonctionnel)
 - exprimer les différentes exigences du système en terme de problème à solutionner et contraintes fonctionnelles
 - répertorier les processus métier du client et les traduire en exigences (non-)fonctionnelles du système.
 - Traduit les besoins à couvrir en use-cases , suffisamment détaillés pour les développeurs
 - Élabore les scénarios de tests
- **Architecte**
 - Expert en technologie , il assure le pont entre l'analyse fonctionnelle et le développement: il traduit le travail de l'analyste fonctionnel et le Requirements Document en une architecture stable.
 - Guide les développeurs dans la mise en œuvre de l'architecture et des outils choisis.
 - Assure l'intégration de la nouvelle application dans l'environnement existant.



Gestion de Projet @ Smals

Rôles et Responsabilités

Développeur

- Construction éventuelle d'un prototype
- Assure la programmation de l'application, en ligne avec les spécifications détaillées (Use cases) , l'architecture retenue et les standards Smals
- Assure les tests unitaires, participe aux tests d'intégration
- Préparation de la mise en production : packaging des systèmes, exécution de tests de stress et de tests de régression.

Autres

- Data Analyst / Data Architect/Database Administrator
- Testeur
-



Responsabilités majeures des acteurs d'un projet

Extrait d'un Project Charter

Rôles	Responsabilités
Chain Project Leader	Démarrer le projet au niveau des équipes DA&P et GA/TB Coordonner les différents SPOC Elaborer le Project Charter Evaluer le projet Suivre le planning
SPOC Gestionnaire client	Prendre en main la demande du client pour le projet et effectuer le suivi Gérer le budget
SPOC DA&P	Participer à la rédaction et valider le Project Charter en interne Coordonner les activités de développement associées à chaque release et suivi du planning. Coordonner la préparation et l'exécution des tests Gérer le budget et les ressources de développement
SPOC CPT	Etablir l'estimation de coûts en infrastructure Gérer les ressources, le matériel et les logiciels de la production Faire le nécessaire pour la configuration de tous les environnements
SPOC GA/TB	Gérer le budget et les ressources GA/TB Suivre les Tests d'acceptation interne réalisés par GA/TB
Support Méthodologique Smals	Support à la rédaction et validation des différents livrables à fournir dans le cadre de ce projet



Responsabilités majeures des acteurs d'un projet

Extrait du Project Charter

Rôles	Responsabilités
Architecte	<ul style="list-style-type: none"> Elaborer le document d'architecture Apporter du soutien aux développeurs Effectuer le suivi du développement, des tests et du déploiement Valider en interne les rapports des tests Donner en interne l'accord de mise en acceptation Evaluer le projet
Analystes	<ul style="list-style-type: none"> Décrire les Requirements Elaborer le Master Test Plan Effectuer les analyses fonctionnelles et techniques Elaborer le Test Scenario Hierarchy Assembler les éléments développés Effectuer le suivi et vérifier le développement Concevoir, préparer, suivre et vérifier les tests (Unit, Integration et System) et établir les rapports Apporter du soutien aux développeurs Établir la documentation
Développeurs	<ul style="list-style-type: none"> Effectuer des recherches Développer Préparer, exécuter et vérifier les tests (Unit, Integration et System) Établir la documentation
Equipe GA/TB	<ul style="list-style-type: none"> Déterminer, établir les cas à tester à partir des définitions et vérifier les System Tests Effectuer les tests nécessaires lors de chaque mise en acceptation Effectuer des vérifications lors de la mise en production



Responsabilités majeures des acteurs d'un projet

Extrait du Project Charter

Rôles	Responsabilités
SPOC Client	<ul style="list-style-type: none">Valider les besoins (requirements) et les processus à prendre en compte dans le projetParticiper à la gestion du projet, notamment via les réunions de Kick-offs et revue par phase du projetPersonne de contact du Chain Project Leader et des autres SPOC's du projet pour la gestion de la prise en charge des activités à réaliser par le client dans le cadre du projetContribuer à la solution de tout problème identifié et du domaine de responsabilité du clientParticiper au Comité de Pilotage du projetDonner l'accord de mise en production
Représentants des utilisateurs	<ul style="list-style-type: none">Décrire puis valider les RequirementsValider le Master Test Plan et le Test Scenario HierarchyDéfinir, valider et vérifier les System TestsExécuter et vérifier les User Acceptance TestsEtablir un rapport sur les testsEtablir les rapports de réunionVérifier et valider la documentation





Gestion de Projet @ Smals

Démarche standardisée

- Les équipes Smals appliquent une gestion standardisée :
 - de la planification
 - du processus de développement de projets
 - du suivi et du reporting de projets
 - des risques associés au projet
 - des demandes de changement (change Requests)
 - de la révision (review) des livrables
 - de la communication interne et externe



Gestion de Projet @ Smals

Organes de gestion du projet



- Comité de Pilotage du projet
 - Responsable du donneur d'ordre (client)
 - SPOC Client
 - Chain Project Leader
 - Gestionnaire de clients
 - Chain Service ManagerPrend les décisions relatives au projet
- Comité(s) de concertation des utilisateurs du projet
 - concertation avec les partenaires externes tels que les fournisseurs de données, les prestataires et fournisseurs externes,
- Groupe(s) de travail: technique, business, juridique, ...



Gestion de Projet @ Smals

Kick-off par phase



Au début de chaque phase EUP, réunion de Kick-Off obligatoire

Buts :

- examen du planning détaillé de la phase à venir
- répartition des responsabilités de gestion entre les SPOC
- examen des Issues de la phase précédente et de la phase à venir
- parcours de la check-list spécifique à la phase à venir
- création d'un esprit d'équipe entre le CPL et les SPOC du projet



Gestion de projet @ Smals

Quelques outils



- Découpage standard d'un projet :
 - WBS (Work Breakdown Structure):
 - Projet
 - Release
 - Produit
 - Phase
 - Activité
 - Livrables
 - Milestone
 - Dépendances entre activités
- Templates par livrable (documents pré-formatés)
- Checklists par phase
- Métriques de référence



Gestion de projet @ Smals

Métriques



vue par disciplines (effort journées/homme)		
	règles d'expériences	
Requirements	16%	
Technical Analysis & Design	22%	
Built & Unit tests	30%	52%
Test	15%	
Deployment	7%	
Project Management	11%	
total	100%	
Source: softwaremetrics, Etude, BGC, CGEY, IBM		

vue par phases (effort journées/homme)		
	règles d'expérience	
Pre-Inception	5%	
Inception	8%	
Elaboration	22%	
Construction	50%	
Transition	9%	
Production	6%	
total	100%	
Source: M Lahieu, BGC, FIAT		



Gestion de projet @ Smals

Aperçu des livrables

	EUP	(Pre-inception)	Inception	Elaboration	Construction	Transition	Production	RIP	ITIL
Development disciplines	Business Modeling	Doc. du système d'entreprise Probl. & solut. Analys. de l'impact							
	Requirements		Requirements doc v1 incl. 'Concept' data dossier	Requirements doc v2 Service description Use cases Processus gestion appl v1 GUI design Logical Data Dossier		Processus gestion appl v2			
	Technical Analysis & Design		Architecture doc v1 Tech. Try-out	Architecture doc v2 Physical Data Dossier					
	Implementation			Buils v1 : Code & Libraries	Buils v2 : Code & Libraries				
	Test		Master Test Plan v1 Test Scenario Hierarchy v1	Master Test Plan v2 Test Scenario Hierarchy v2 System & Acceptance Test Scenarios (+ Test Datas)	Master Test Plan v3	Test Evaluation Report	Service Master Test Plan		
Support disciplines	Deployment			Deployment plan & release notes Plan de communication Dossier unique v1	Plan de formation	Manuel de l'utilisateur / FAQ Dossier unique v2			Release management
	Configuration & Change Management		Environnement de développement	Environnement de test DB creation	Environnement d'acceptation	Environnement simul.-production Scope Change Requests DB change requests			Configuration & Change Management
	Project Management	Study charter	Project charter Devis BSM	Demande achat		GI/BI	Réception définitive & eval. fin de projet		
	Operations & Support	Risques v1	Risques v2	Risques v3	Risques v4	Plan de contact & support Dossier d'exploitation	Incidents Problems		Incident & Problem Management
		Dossier technique v1		Dossier technique v2 Operational data dossier				Capacity, Continuity & Availability Management	
				SLA V1	SLA V2			Service Level Management	

Schéma avec tous les livrables possibles. La sélection est faite pendant la phase d'inception par le CPL.

Légende: cadre en gras = livrable dans PS-Next rapportage vers le client et/ou indicateurs

 checklist disponible



27/04/200'

Gestion de projet @ Smals

Identification et gestion des risques



Format du Tableau de suivi des risques :

ID	Risques	Prob.*	Impact**	Précautions	Propriétaire
R1.					
R2.					

(*), (**) : la probabilité et l'impact d'un risque déterminé sont évalués suivant l'échelle définie ci-dessous

Probabilité	Valeur	Pourcentage
Très grande	4	100%
Grande	3	75%
Moyenne	2	50%
Faible	1	25%

Impact	Valeur
Très grand	4
Grand	3
Moyen	2
Faible	1

-Coûts de précautions ("mitigation") : à inclure dans coûts du projet

-Coûts de "remédiation" : à inclure dans un budget de contingence



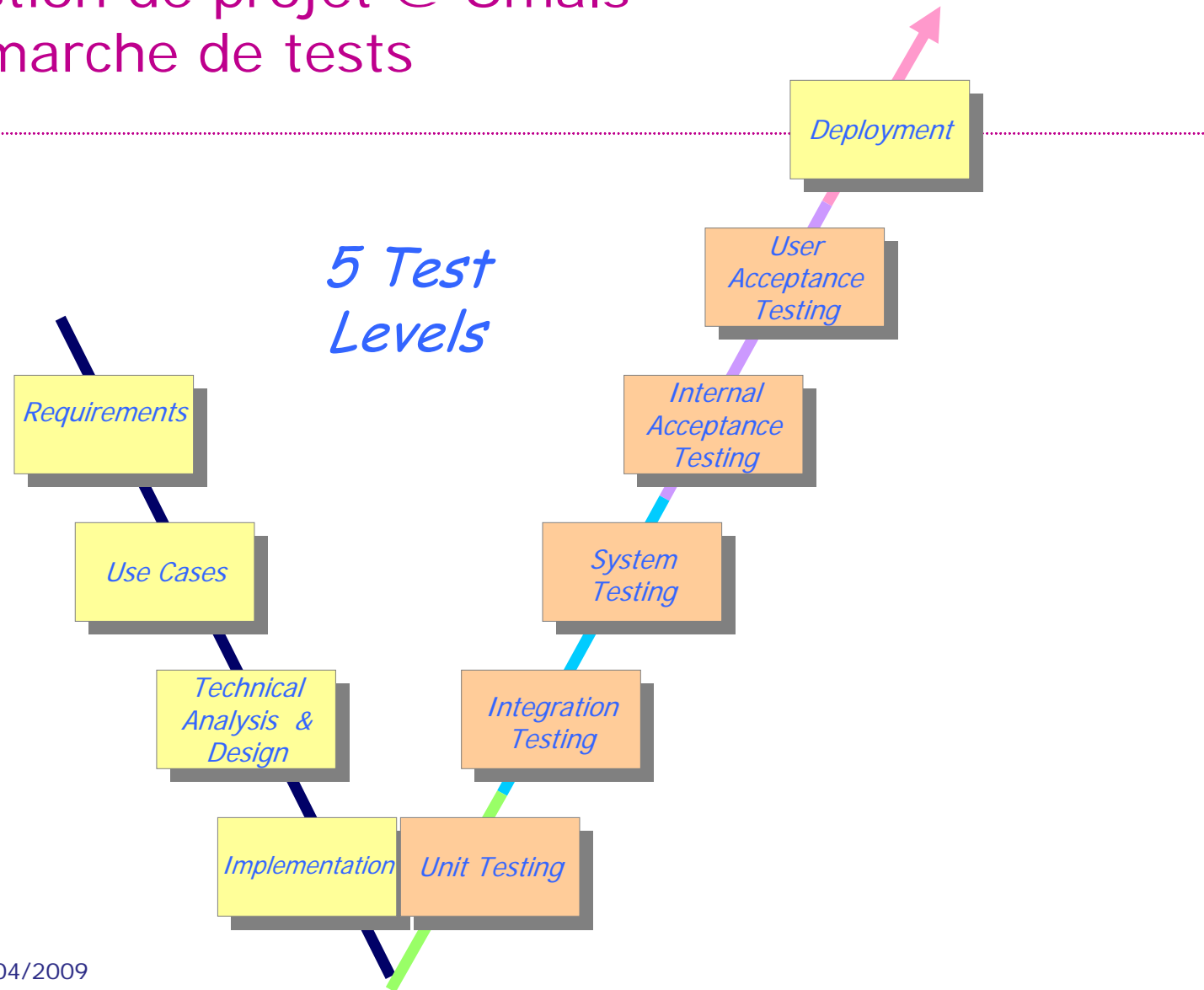
Exemple de tableau de risques (extrait d'un Program Charter)

ID.	Intitulé du Risque	Description du Risque	Impact(s) prévisible(s)	Précautions (actions de "mitigation")	Probabilité
1	Remise en cause du BPM	La description des processus TO BE décrits dans le cadre du BPM n'a pas été officiellement validée par le client . Le risque subsiste que des parties du BPM sont trop proches du As Is.	Itération(s) supplémentaires afin d'arriver à un BPM validé; remise en cause de certaines options prises dans la définition des projets et à leur dimensionnement, suite à des modifications du BPM;	Conditionner l'analyse plus détaillée dans le cadre de chaque projet à une validation préalable et officielle de la partie concernée du BPM.	High
2	Impact organisationnel de l'introduction du programme	La mise en œuvre des processus adaptés suivant le BPM et les outils IT fournis au travers du programme entraînent un changement dans les méthodes de travail des utilisateurs	- Résistance au changement côté utilisateurs, remise en cause de certains choix organisationnels ou opérationnels, délais de mise en œuvre effective des processus modifiés	- Organisation de projet intégrant à la fois les aspects organisationnels et IT, s'assurer qu'une communication adéquate (en contenu et en timing) est diffusée auprès des "sponsors" internes chez le client et des utilisateurs impactés.	High
3	Adhésion et implication du service XXX	La communication officielle tant au sein du management du client qu'au sein du management du département XXX, quant au contenu du programme et ses impacts organisationnels et opérationnels a eu lieu en fin du parcours de définition du contenu du programme.	Remise en cause, tant au niveau conceptuel qu'opérationnel, des décisions prises dans le cadre du BPM et de la définition du scope du programme . Sous-évaluation (éventuelle) de fonctionnalités typiques aux aspects du département XXX.	Contexte et contenu du programme ont été communiqués aux directeurs concernés en février 2009 - Présence de représentants du management dans les Comités de pilotage - S'assurer de la désignation de représentants fonctionnels de toutes les parties concernées avant le lancement effectif de tout projet du programme (projet processus et projet IT).	Medium
4	Disponibilité des ressources-clés au sein de l'organisation du client	A priori, les personnes- clés pour ce programme au sein de l'organisation du client(SPOC Client, sponsor par projet, analystes fonctionnels, testeurs etc) seront désignées parmi les agents opérationnels, avec pour certains plusieurs projets à gérer de front.	Retards dans l'avancement de certains projets suite à la non-disponibilité et délais de réaction des interlocuteurs client	Clairement définir la charge de travail attendue côté client, à la fois au niveau de la gestion du Programme et de la réalisation des projets . A documenter dans chaque project charter.	High
5	Dépendances avec d'autres projets	Les dépendances seront inventoriées dans chaque Project Charter	pénurie de ressources (côté Smals et/ou client) ; retard de planning; interférences au niveau des solutions techniques	Intégration de délais de sécurité dans le planning du programme; identification de back-up pour les ressources-clés; arbitrage des conflits de priorité et/ou de ressource au niveau du Comité de Pilotage	Medium
6	Longueur du Programme	Les développements prévus dans le cadre du programme sont planifiés à long terme et des événements extérieurs peuvent interrompre les projets (ex. nouvelle législation)	Pénuries de ressources, changement des priorités de développement, remise en cause de développements prévus ou en cours.	Découper les projets en itérations fonctionnelles de manière à bien délimiter les interruptions possibles	Medium
7	Disponibilité des ressources au sein de SMALS	Conflit possible avec autres priorités , soit au niveau activités de maintenance , soit autres projets . Incompatibilité du planning de réalisation souhaité par le management du client avec le niveau de ressources disponibles	Délais trop longs avant premiers résultats concrets.	Plan alternatif pour projets 2009 présenté et approuvé en review Board du 30 janvier 2009.	Medium
8	Erreurs d'évaluation de l'effort requis par projet , côté client et côté SMALS.	Le niveau de détails disponible au moment de l'évaluation des charges tel que documenté dans le programme charter est insuffisant pour une estimation fine des activités par projet.	Remise en cause de certaines évaluations spécifiques (par projet, par activités) . Si revue à la hausse, risque de dépassement budgétaire pour un projet ou une période donnée.	Découpage du programme en phases successives permettant d'affiner les estimations pour les phases ultérieures- Adaptation du contenu du projet au budget disponible, avec report éventuel de fonctionnalité dans une phase ultérieure. Gestion stricte des Change requests.	Medium
9	Intégration technique d'environnements "hétéroclites"	L'intégration technique , tant au niveau données qu'au niveau processus, est confrontée à la fois à la nécessité de faire cohabiter la solution avec des applications existantes tout en "masquant" au maximum la diversité de ces applications en arrière-plan. Les solutions techniques qui seront retenues ne sont pas nécessairement éprouvées au sein de Smals.	Des contraintes techniques, budgétaires , ou organisationnelles au sein de Smals (circuit de validation, capacités à déployer et maintenir, ...) pourraient nécessiter de faire des choix techniques qui remettraient (partiellement) en cause des choix fonctionnels tels que définis avec le client.	Démarche par étapes de définition de l'architecture technique et de validation des options techniques retenues: définition d'un cadre de référence au niveau des lignes directrices pour l'architecture du programme, identification et validation des solutions techniques par projet.Respect de la démarche de validation d'architecture interne à SMALS.	Medium



Gestion de projet @ Smals

Démarche de tests



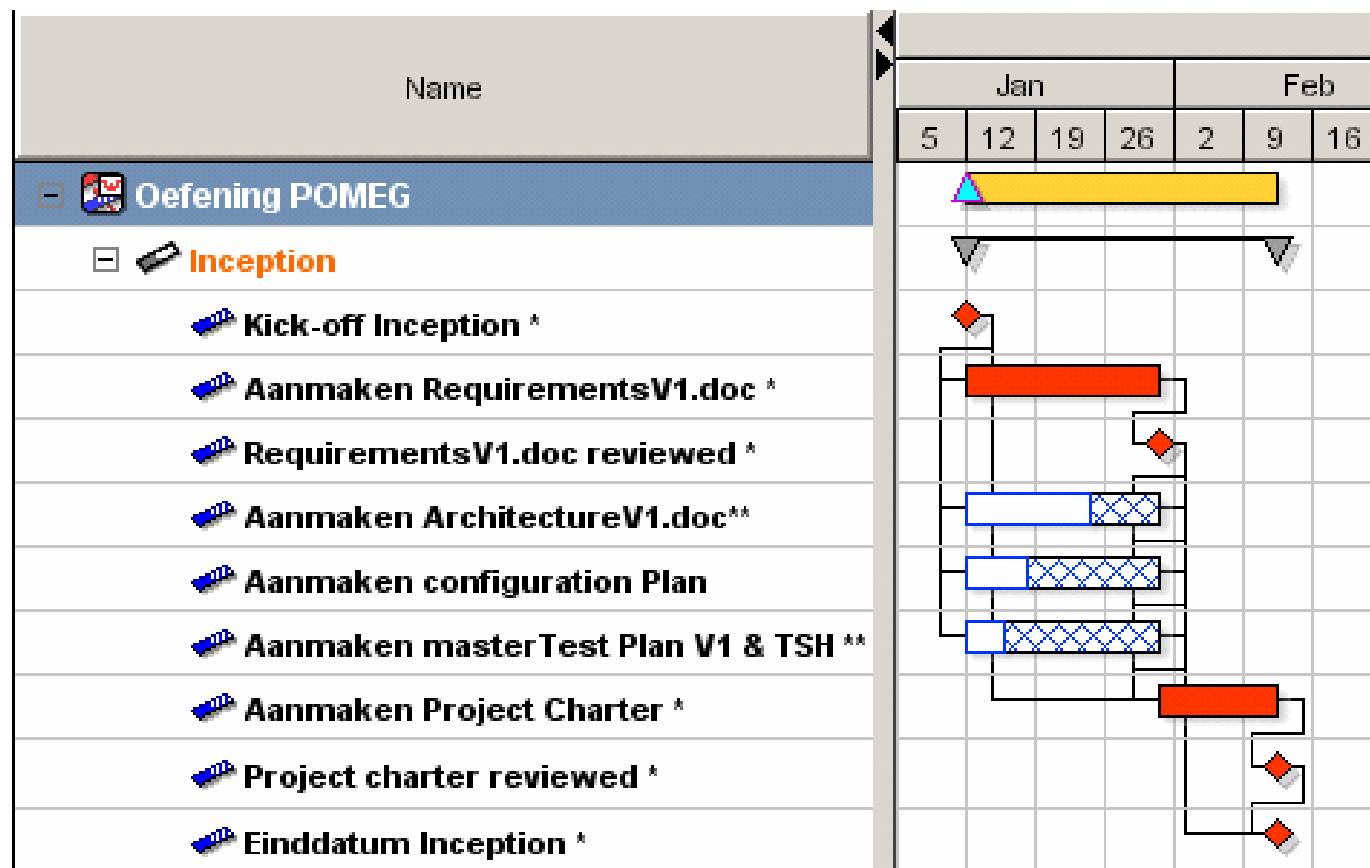
Gestion de projet @ Smals

Outil de planification

- Outil utilisé : PSNext (Sciforma)
- Utilisé comme standard de planification et de suivi de projet chez Smals depuis fin2006
- Modules utilisés :
 - Planner
 - Timesheet
 - Reports

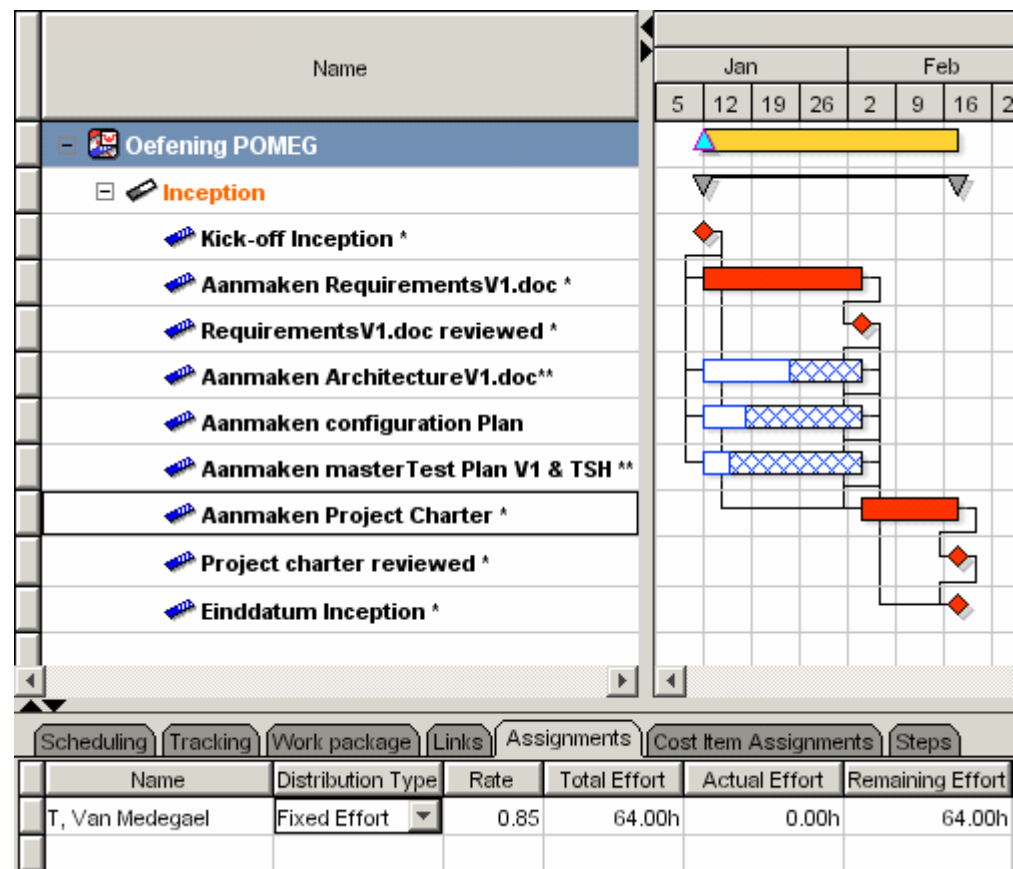


Module Planner: planning des activités



27/04/2009

Module Planner: assignation des ressources



27/04/2009

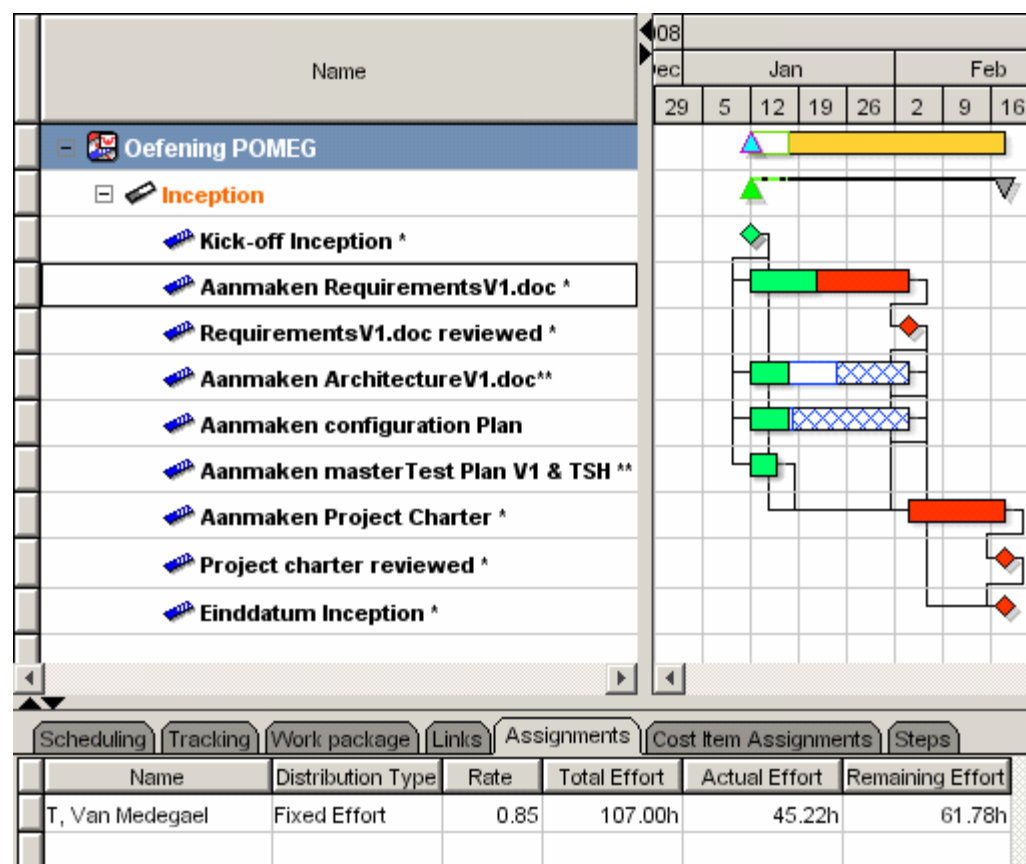
Module Timesheet : enregistrement des prestations

Task		Effort								Details	
Name		02/02	03/02	04/02	05/02	06/02	07/02	08/02	Week Totals	Remaining Estimate	
+	Chain 2008										
-	Oefening POMEQ										
-	Inception										
	Aanmaken RequirementsV1.doc *	Planned:	06:28	03:38	00:00	00:00	00:00	00:00	10:06	107.00h	
	▶ (Actual)	Actual:									
	Aanmaken Project Charter *	Planned:	00:00	02:49	06:28	06:28	06:28	00:00	22:12	64.00h	
	▶ (Actual)	Actual:									
+	SPEG 2008										
Totals:		00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00		
Clockcontr		00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00		



27/04/2009

Impact des Timesheets sur le planning



27/04/2009

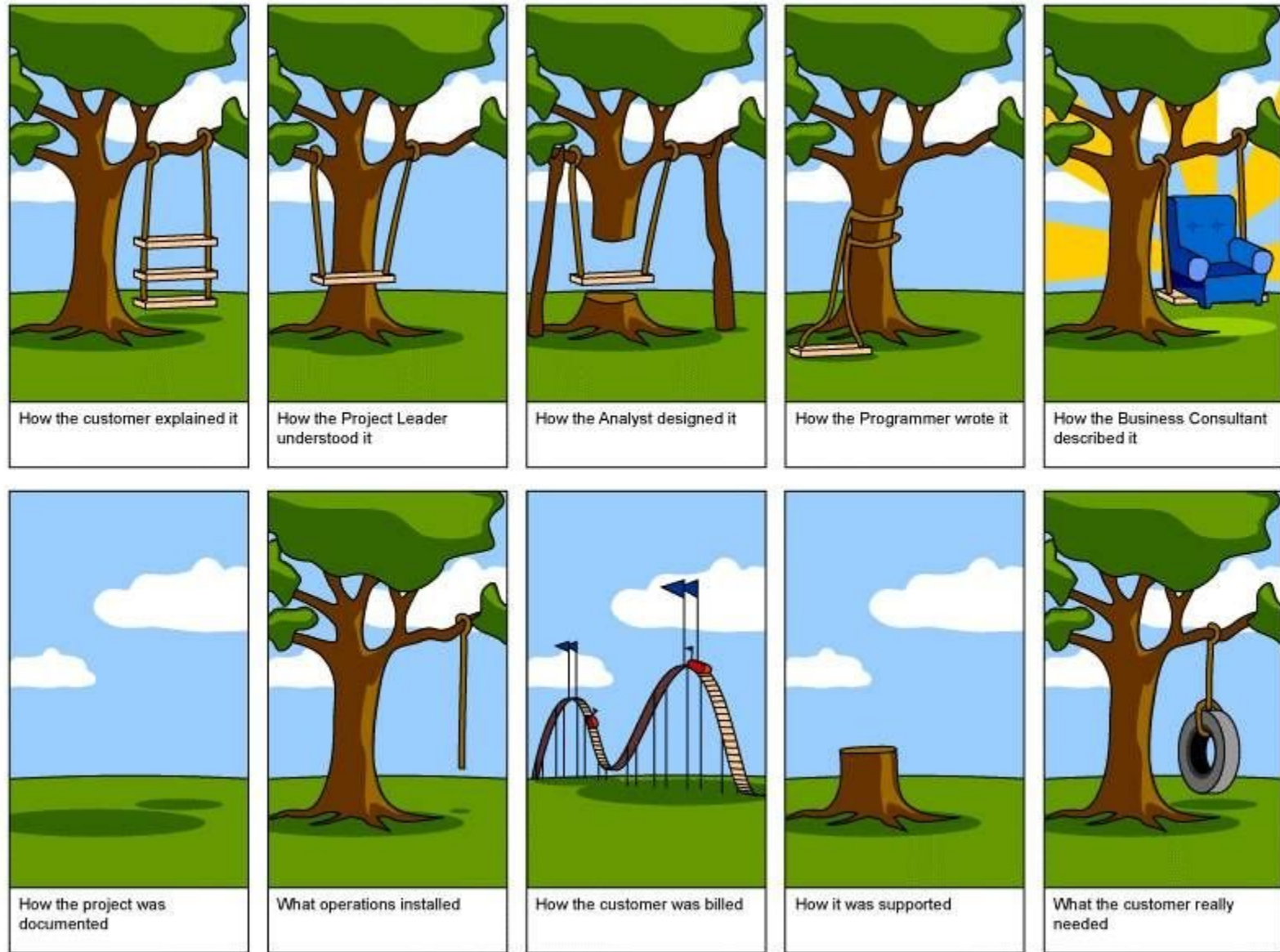
Suivi du planning



- **PLAN :**
 - Définition du planning
 - Création d'une "baseline"
- **DO :**
 - Exécution des activités
 - Enregistrement de l'avancement (consommations)
- **CHECK :**
 - Réalisations vs Plan
 - Reste à faire vs Plan
- **ACT :**
 - "Root cause analysis" : origine de la déviation
 - Actions correctives possibles:
 - Utilisation de la contingence
 - Réorganisation ou renfort de l'équipe
 - Réduction du périmètre du projet / Réduction de la qualité
 - Extension du planning (et du budget) → Change request



Métaphore de la Gestion de Projet



27/04/2009



27/04/2009

MERCI

POUR VOTRE ATTENTION



27/04/2009