



United States
Department of
Agriculture

Office of
International
Cooperation and
Development

Washington, D.C.
20250

Development Program Management Center



PN 1.21-721

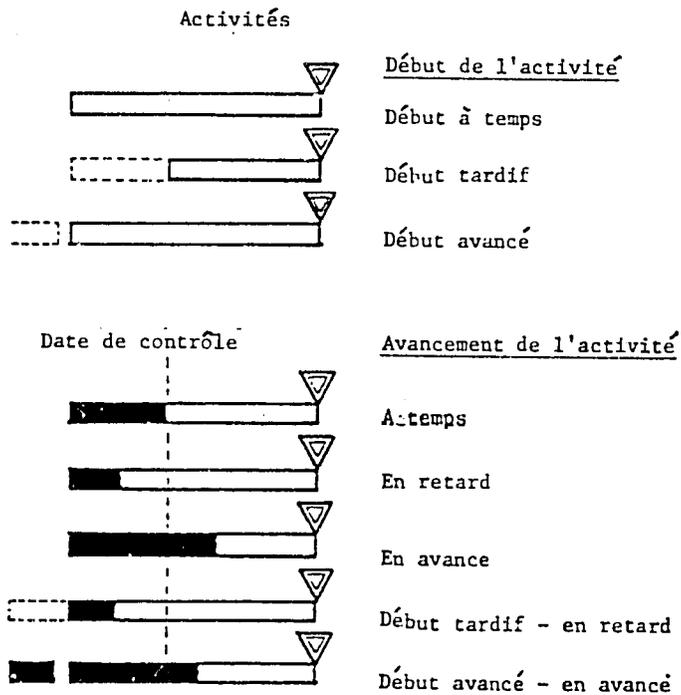
MODULE 10

SYSTEME DES BORNES

ILLUSTPATION 1

Exemples de symboles d'identification des bornes

-  1. Niveau de l'administration (ou hors projet)
-  2. Niveau du projet
-  3. Niveau de l'activité
-  4. Date d'achèvement planifiée
-  5. Première révision d'échéancier
-  6. Date réelle d'achèvement
-  7. Demande de modification d'échéancier
- E 8. Date d'achèvement (meilleure estimation)



121

MODULE 10
SYSTEME DES BORNES

A. PREREQUIS

- Module 3 - Schéma de répartition du travail
- Module 4 - Description d'activité
- Module 7 - Echancier - Graphique de Gantt
- Module 9 - Echancier - Analyse de réseau

B. PRESENTATION

Le système des bornes donne une vue d'ensemble des événements importants demandant attention et qui affectent le déroulement des activités du projet.

Les données fournies par le Schéma de répartition du travail (Module 3) et par la Description d'activité (Module 4) -- y compris l'estimation de la durée de chaque activité -- sont agencées sous forme d'un graphique de Gantt dans lequel les activités sont représentées par des barres : l'échancier des activités du projet.

Pour raffiner l'information, des bornes s'ajoutent à l'échancier des activités pour indiquer des événements importants spécifiques au projet et affectant le déroulement des activités du projet.

Les bornes sont représentées par des symboles placés aux endroits appropriés sur les barres d'activité, indiquant la date et le niveau administratif auquel intervient l'évènement en question.

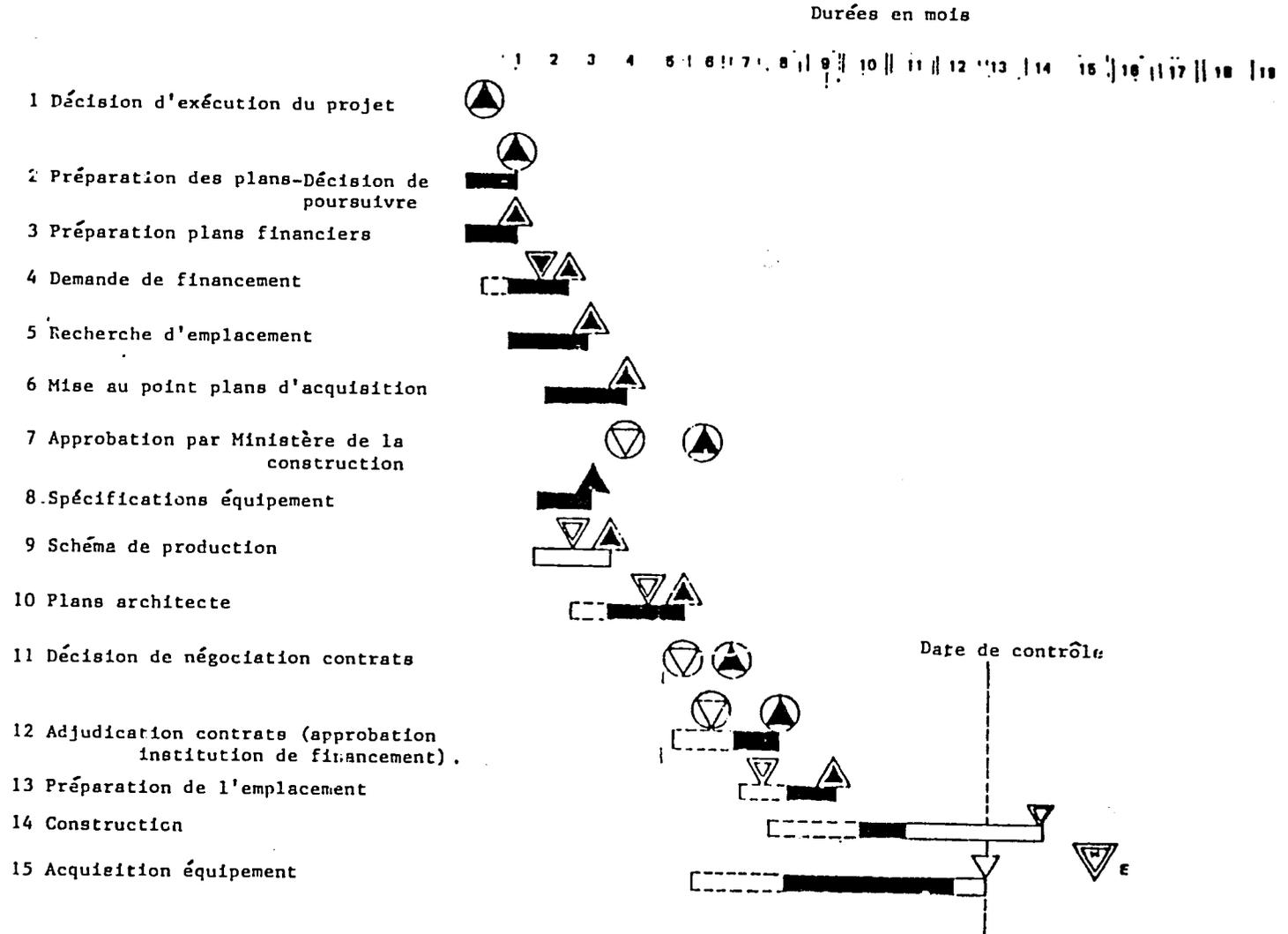
Les symboles identifiant les bornes sont différents selon l'évènement spécifique dont il s'agit et le niveau administratif concerné. Il n'y a pas de symboles universels ; chacun crée son propre système.

L'illustration 1 donne des exemples de symboles utilisables pour représenter les bornes sur l'Echancier global :

1. indique une décision de management prise totalement en dehors du projet (décision ministérielle) ;
2. indique les décisions au niveau du projet (celles du directeur) ;

ILLUSTRATION 2

Exemple de système de bornes



3. indique qu'au niveau le plus bas du management le directeur d'activité assume la responsabilité des décisions relatives à l'activité qui lui est assignée.

L'Illustration 2 présente un échéancier muni de toutes les bornes nécessaires aux niveaux du projet et de la haute direction. Les directeurs d'activité doivent dresser un schéma similaire pour leurs propres activités, en utilisant les mêmes symboles.

Lorsqu'on structure le projet, l'autorité d'approbation est spécifiée pour les divers niveaux de management. Par exemple, l'accomplissement d'une activité liée à un plan d'installation est assigné à un directeur d'activité. Celui-ci a l'autorité de modifier l'échéancier pour toute borne située dans le cadre de cette activité mais la borne finale, la fin de l'installation, est sous le contrôle de la direction du projet et tout délai ou changement doivent être approuvés par le directeur.

C. RAISON D'ETRE

Le système des bornes a pour but d'indiquer les points dans le temps où d'importantes décisions doivent être prises, certaines approbations et autorisations, recherchées ; ces bornes peuvent aussi indiquer des points de contrôle, etc.

D. AVANTAGES

Les bornes permettent au directeur une planification rigoureuse du fait qu'elles permettent d'ajouter au graphique de Gantt les données concernant les événements spécifiques importants au contrôle de l'avancement du projet.

E. LIMITATIONS

Il est évident que, tous les événements nécessaires ne pouvant être prévus, les bornes ne représentent que des événements prévus.

E. DEFINITIONS

Borne: un événement distinct (une réunion, une étude, la production d'un article spécifique, rapport, produit, décision) qui intervient pendant le déroulement d'une activité.

ILLUSTRATION 3 - ECHEANCIER ET SYSTEME DE BORNES

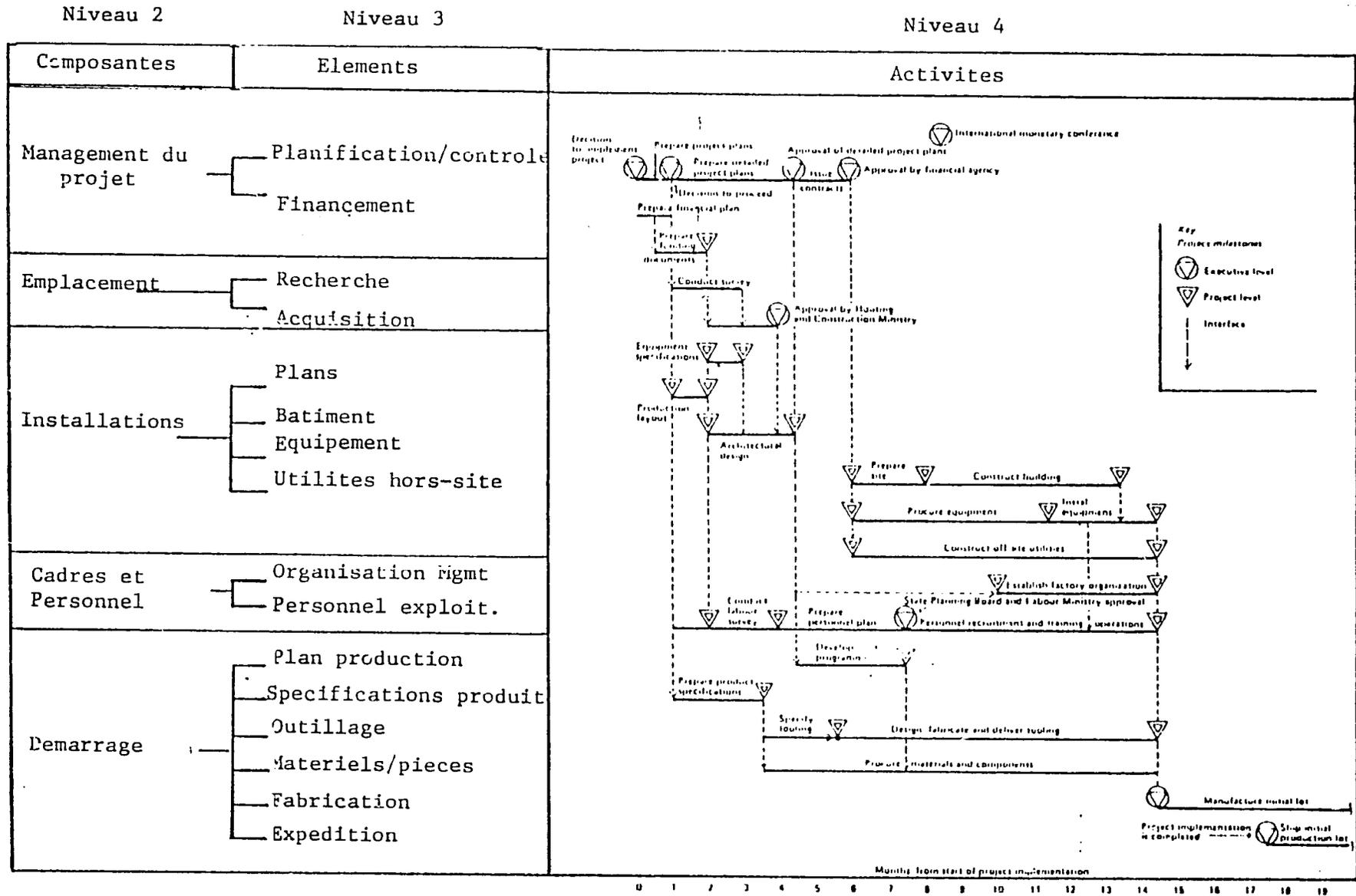


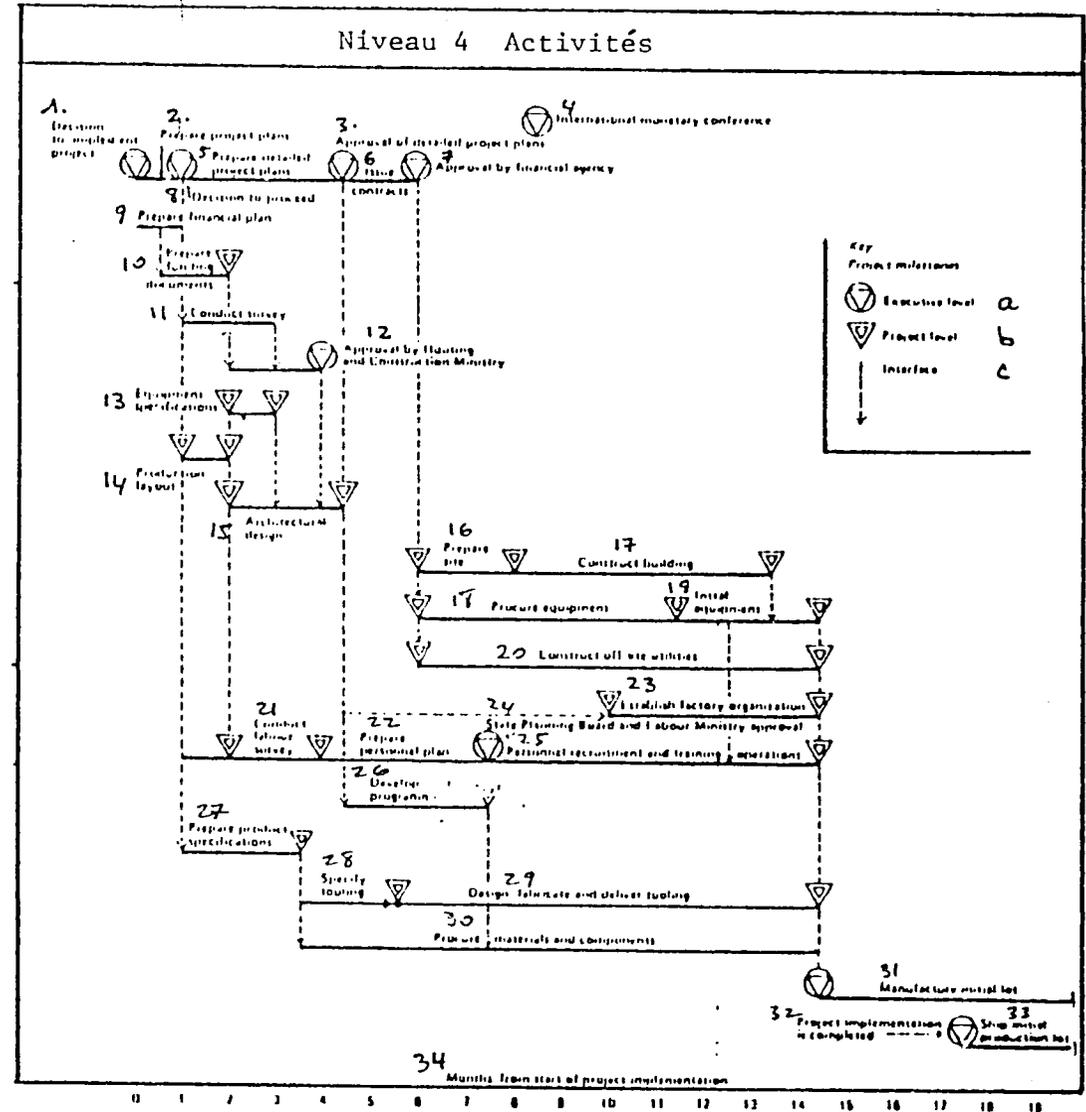
ILLUSTRATION 4 - Légende niveau Activités (Illustration 3)

Code des symboles:

- a niveau exécutif
- b niveau du projet
- c interface

Légende

- 1 Mise en oeuvre par management
- 2 Préparation des plans de projet
- 3 Approbation des plans détaillés
- 4 Conférence monétaire internationale
- 5 Préparation plans détaillés
- 6 Adjudication contrats
- 7 Approbation par institution de financement
- 8 Décision de poursuivre
- 9 Préparation plan financier
- 10 Préparation documents financement
- 11 Recherche d'emplacement
- 12 Approbation Ministère de la construction
- 13 Spécifications équipement
- 14 Schéma de production
- 15 Plans architecte
- 16 Préparation emplacement
- 17 Construction
- 18 Acquisition équipement
- 19 Installation équipement
- 20 Construction utilités hors-site
- 21 Recherche main-d'oeuvre
- 22 Préparation plan d'équipement en personnel
- 23 Préparation organigramme
- 24 Approbation du Ministère du travail
- 25 Recrutement et formation du personnel
- 26 Plan de fabrication
- 27 Préparation spécifications du produit
- 28 Spécifications outillage
- 29 Création/fabrication/livraison outillage
- 30 Acquisition matériels & pièces
- 31 Fabrication premier lot
- 32 Mise en route terminée
- 33 Expédition premier lot
- 34 Durées en mois



Symboles : code utilisé pour désigner les divers niveaux de management concernés et les dates de prise de décision ou d'achèvement d'activités ou de tâches particulières.

G. CONSTRUCTION D'UN SYSTEME DE BORNES

Une fois l'échéancier établi sous forme d'un graphique de Gantt, on y ajoute le système de bornes :

1. Faire une liste des bornes liées à chaque activité, dans l'ordre d'enchaînement des activités.
2. Etablir une série de symboles indiquant le niveau administratif des décisions à prendre sur les activités et des compte-rendus à établir sur l'état des activités.
3. Placer les symboles adéquats sur le graphique, aux endroits appropriés.
4. Etablir d'autres symboles pour indiquer la situation du projet dans le temps. (exemples 3 à 7, Illustration 1).
5. Une légende explique la signification des symboles.

Noter que certaines bornes ne se situent pas sur une barre d'activité : ce sont les bornes représentant des événements intervenant à l'extérieur du projet (Ill. 2 et 3).

7

LISTE DES MODULES

- 1 Détermination des objectifs
- 2 La méthode du cadre logique
- 3 Répartition du travail
- 4 Description d'activité
- 5 Structure du projet
- 6 Grille des responsabilités
- 7 Echancier - Graphique de Gantt
- 8 Emploi des échanciers pour le
contrôle des projets
- 9 Echancier - Analyse de réseau
- 10 Système des bornes
- 11 Plan de répartition et d'allocation
budgétaire des ressources
- 13 La technologie du projet
- 14 Analyse de la demande
- 15 Etude du marché - Stratégie de
commercialisation
- 16 Analyse de la zone de projet
- 17 Analyse des coûts et avantages
- 18 Analyse de l'idée de projet :
le profil de projet
- 20 Analyse du cash flow
- 21 L'actualisation
- 22 Analyse de la valeur actuelle nette
- 23 Analyse coût-avantage
- 24 Analyse du ratio bénéfice/coût
- 25 Taux de rentabilité interne
- 26 Analyse sociale du projet
- 28 Comptabilité de projet -
Etats et ratios financiers
- 29 La sélection de projets
- 30 Brainstorming
- 31 Système pour la planification de la proposition
et de la sélection de projets
- 36 Documentation pour planification et exécution
- 37 Elaboration et rédaction des comptes-rendus
- 38 Le classement de l'information
- 39 Préparation des études de pré-faisabilité
et de faisabilité
- 41 Système de contrôle pour le management
de projets
- 42 Contrôle du projet (les techniques)