



PROJET DE CONCEPTION OU DE RÉNOVATION D'UN CENTRE DE RASSEMBLEMENT

une opportunité pour améliorer les conditions de travail et le bien-être animal

Référentiel méthodologique

1. **Je pilote mon projet**
2. J'implique les salariés et les autres utilisateurs du centre
3. Je construis un cahier des charges
4. J'intègre des repères techniques
5. Je me fais accompagner

Retrouvez plus d'éléments méthodologiques et techniques et les coordonnées d'interlocuteurs pour vous accompagner dans vos projets sur le site

www.bouvinnov.fr



Concevoir ou rénover un centre de rassemblement est un défi : disposer d'un outil de transit et d'allotement des animaux, fonctionnel et opérationnel pour l'homme et l'animal. Un tel projet, qui engage des ressources financières et humaines importantes sur plusieurs mois, doit être mené par la Maitrise d'ouvrage (MOA) avec méthode, en suivant 5 étapes. Bien menées, elles permettent une gestion optimisée du projet, le respect des délais et des ressources attribuées. Mais, plus important encore, elles favorisent l'atteinte d'une « performance globale » de la future installation, intégrant notamment la protection de la santé et de la sécurité des salariés et le respect du bien-être animal.

1 AVANT-PROJET <i>Etudes préliminaires</i>	2 CONSTRUCTION DU PROJET <i>Élaboration du programme</i>	3 ÉTUDE DE CONCEPTION <i>Réalisation des plans</i>	4 RÉALISATION <i>Suivi du chantier de construction</i>	5 MISE EN SERVICE, SUIVI ET ÉVALUATION <i>Réception</i>
<p>DÉFINITION/ENJEUX Etudes d'opportunité et de faisabilité technico-économique pour éclairer la décision de lancer ou non le projet.</p> <p>OBJECTIFS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formaliser et partager les enjeux et objectifs du projet en matière de performances (intégrant notamment les conditions de travail et le bien-être animal). • Formaliser les éléments de prospective à 5 ans et 10 ans : évolution des marchés/volumes/activités ; évolution RH ; évolutions réglementaires, d'attentes sociétales... • Fixer l'enveloppe budgétaire et le planning. • Pré-déterminer les parties prenantes. <p>OUTILS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'étude préliminaire avec données et analyses. • Préprogramme : note de cadrage, diagnostics, note d'argumentation... 	<p>DÉFINITION Structuration, organisation et planification des différentes phases du projet.</p> <p>OBJECTIFS</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'organiser : définir la méthodologie à mettre en œuvre. • Observer et faire s'exprimer pour co-construire : analyser les situations de travail (points forts, situations critiques, aléas...) et partager avec les acteurs du projet. • Projeter le fonctionnement du centre, les situations de travail futures et les besoins associés (techniques, organisationnels, humains et architecturaux). • Anticiper le fonctionnement du centre durant les travaux. <p>OUTILS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic (analyse de l'existant ou d'une situation de référence). • Réunions du groupe de projet multi-acteurs et analyse du travail des utilisateurs. • Cahier des charges technique et fonctionnel alimenté au fil des échanges. 	<p>DÉFINITION Propositions techniques, organisationnelles et de conditions d'exploitation.</p> <p>OBJECTIFS</p> <p>Se projeter et concevoir : sur la base du cahier des charges de la Maitrise d'Ouvrage, la Maitrise d'Œuvre envisage plusieurs options, modélise les scénarii de fonctionnement futur du travail et les simule avec les utilisateurs.</p> <p>OUTILS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plans du projet. • Réunions multi-acteurs et réunions de travail utilisateurs. • Simulations (sur plans, 3D maquette ou logiciel, réalité virtuelle, avec jeu d'acteurs). • Nouvelles versions du cahier des charges. 	<p>DÉFINITION Mise en œuvre des solutions retenues et construction de l'outil.</p> <p>OBJECTIFS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suivre, expérimenter et ajuster : s'assurer des conditions de santé et de sécurité pour les salariés et les intervenants du chantier et du respect du bien-être animal si l'activité du centre a toujours lieu, veiller au respect du cahier des charges, procéder aux ajustements nécessaires, conduire des expérimentations, préparer et accompagner le changement. <p>OUTILS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réunions de suivi de chantier par la Maitrise d'Ouvrage et la Maitrise d'Œuvre. • Mises à jour des documents du projet en fonction des ajustements retenus. 	<p>DÉFINITION Cette étape s'étend depuis la mise en service du nouvel outil jusqu'à ce que la performance globale attendue soit atteinte.</p> <p>OBJECTIFS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Évaluer : repérer les vices apparents dès la réception • Accompagner et développer : soutenir les équipes pour faciliter le changement, former les salariés, organiser des retours d'expériences sur le nouvel outil et le projet, accompagner les ajustements nécessaires pour les usages non prévus. <p>OUTILS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse du travail et réunions du groupe de projet multi-acteurs. • Construction de critères d'évaluation du projet et d'un système de suivi des indicateurs.

Un projet construit autour des usages futurs prendra peut-être plus de temps dans les deux premières étapes, mais optimisera les conditions de réussite et le temps investi lors des étapes suivantes.
La durée des différentes étapes pour un projet de conception sera variable en fonction du chantier, mais ne pas négliger le temps à consacrer car toutes les étapes sont essentielles.

LES ACTEURS À MOBILISER

Tout au long du projet, plusieurs instances/acteurs vont être mobilisés. Nombre d'entre eux devront être choisis au sein même de l'entreprise, en fonction des compétences requises et aussi de l'énergie qu'ils pourront donner au projet.

MAÎTRISE D'OUVRAGE (MOA)

Personne ou groupe de personnes portant la volonté de changement. La MOA précise les objectifs, définit les moyens, les étapes-clés, les délais et le budget. Elle contrôle l'avancement des opérations et réceptionne les éléments livrés. Elle assume la responsabilité de l'ouvrage dans sa globalité. C'est le « client » du projet mais pas forcément « l'utilisateur ».

En centre de rassemblement, la MOA va se réunir en **comité de pilotage** autour de la personne gestionnaire du centre, de la personne responsable des approvisionnements ou de la logistique, et de la personne responsable de l'administration des équipes qui vont intervenir dans le centre.

MAÎTRISE D'ŒUVRE (MOE)

Personne ou groupe de personnes assurant la mise en œuvre des opérations pour réaliser l'ouvrage. Pour cela, elle va mobiliser les moyens définis par la MOA pour atteindre les objectifs fixés en termes de coût, qualité, délais, innovations et aspects sociaux. La MOE est choisie par la MOA.

En centre de rassemblement, la MOA va se réunir en **groupe projet** pour assurer le pilotage opérationnel et le suivi du projet, apporter les différentes expertises nécessaires et réaliser les compromis opérationnels. Le groupe projet est animé par **le ou la chef(fe) de projet** et se réunit fréquemment tout au long du projet (1 fois/mois environ). Il va réaliser les arbitrages requis et être relais de la communication sur le projet. Il est constitué au départ de personnes décisionnaires et de personnes impliquées dans le dialogue social de la structure. Au fil des groupes de travail, il sera complété de personnes travaillant dans le centre et pouvant apporter leur expérience du travail réel, et des besoins et attentes « terrain ».

Le groupe projet va notamment :

- Réaliser le diagnostic de l'existant : ce qui fonctionne ou non, à partir de l'expérience des utilisateurs ;
- Finaliser la veille technologique et réglementaire ;
- Elaborer un cahier des charges : les besoins et contraintes de travail et de production ;
- Simuler des scénarii : confronter les hypothèses possibles avec l'expérience des utilisateurs ;
- Synthétiser le retour d'expériences et ajuster avec des propositions de solutions.

Le groupe projet réunit des groupes de travail lors de certaines phases du projet, avec une composition qui inclut alors les personnes concernées par le thème/changement : salariés de l'entreprise (techniciens de centre d'allotement, personnel administratif concerné, chauffeurs, ...), personnes en charge de la maintenance et du nettoyage, services vétérinaires... et peut aussi mobiliser d'autres utilisateurs (clients, sous-traitants, experts extérieurs...).

Pour piloter le groupe projet, le **chef de projet** fait le lien entre les différentes instances impliquées dans le projet de rénovation ou de construction. Il/elle doit avoir une vision globale du projet et être capable de mettre en place une dynamique de groupe pour fédérer les personnes autour d'objectifs communs et concilier des exigences parfois contradictoires (ressources disponibles, besoins, priorités, délais et budget).

Pour une relation efficace entre instances :

- Clarifier le relationnel entre instances : la MOA définit les objectifs, finance, exploite – la MOE conçoit et réalise.
- Formaliser les allers-retours d'information : échanges réguliers, comptes rendus de décisions, inclure le chef de projet dans la MOA...
- Co-construire progressivement : investir (temps, analyse et échanges, MOA et MOE) dans les phases de préprogramme et prévoir de la souplesse pour réajuster au fil des groupes de travail.
- Ajuster au fil du projet la composition des groupes de travail selon les thèmes à traiter.

Il peut être intéressant de définir aussi une Maitrise d'Usage (MU) complémentaire de la MOE et qui sera garante des aspects fonctionnels et de l'utilisabilité du centre.

UN PROJET BIEN MENÉ, UN GAGE DE RÉUSSITE

Pour mener à bien un projet, une démarche en mode « Conduite de projet » s'avère être la méthode la plus efficace. Elle se base sur 3 principes fondamentaux.

1 UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE ET MULTIDISCIPLINAIRE pour ne négliger aucun enjeu et assurer la bonne acceptation du projet

Le projet doit mobiliser un maximum d'acteurs : des **acteurs internes** dont l'analyse du travail garantira la prise en compte de la diversité des situations d'usage et facilitera l'acceptation du changement ; des **acteurs externes** pour enrichir le projet de leur expertise technique et expérience, et leur méthodologie d'animation de la démarche.

→ **Méthode** : Identifier les différentes parties prenantes du projet, porteurs des enjeux et objectifs divers. Cette cartographie permet de constituer les instances et de formaliser les rôles et missions de chacun. Un document cadre et des lettres de mission pour chaque instance permettent de structurer le projet.

2 DES ÉCHANGES ET DES DÉCISIONS FORMALISÉES pour que tout soit bien clair pour tous

À tous les stades du projet, les décisions prises et les éléments qui ont participé aux choix retenus doivent être clairement consignés pour éviter les incertitudes, et permettre l'avancée du projet.

→ **Méthode** : Chaque réunion doit se terminer par la formalisation d'un plan d'action (description de l'action, délai, porteur de l'action, moyen associés...). Les avancées majeures du projet doivent faire l'objet d'actions de communication systémiques aux salariés de l'entreprise et aux partenaires extérieurs.

3 UNE APPROCHE ITÉRATIVE pour confronter les points de vue et affiner le projet

Des allers-retours réguliers entre les différents acteurs et instances de la MOA et MOE sont à organiser, notamment durant la phase d'étude de conception. Sur la base d'un cahier des charges, la MOE va proposer une 1^{ère} version de plan. Celle-ci va être étudiée au regard des besoins notés dans le cahier des charges, d'une part, et de l'expérience des différents acteurs mobilisés dans le projet, d'autre part, puis affinée en tenant compte de tous les retours.

→ **Méthode** : Prévoir plusieurs phases d'échanges entre le Groupe projet et le Comité de pilotage. Formaliser leurs réflexions et les transmettre à la MOE pour qu'elle les intègre dans un nouveau plan. Prévoir autant de cycles que nécessaire pour parvenir à un plan qui fasse consensus entre les différentes parties prenantes et les objectifs de performance, de conditions de travail et de bien-être animal.

LES 4 POINTS-CLÉS À RETENIR

- Formaliser et partager les objectifs du projet.
- Identifier les acteurs à mobiliser, leur rôle et les instances à créer en interne et en externe.
- Planifier un calendrier de travail réaliste.
- Prévoir les moyens et supports pour tracer l'avancée du projet et les choix adaptés.