



Chantier Pilote 2007-02



Optimiser l'organisation de la maintenance des bâtiments dans les hôpitaux et cliniques

Rapport de phase 2 – Présentation des plans d'actions

Février 2008

Ce document comporte	19 pages
Contacts	<p>Pierre-Etienne HAAS Noëlle BIRON</p> <p>pierre-etienne.haas@fr.oleane.com noelle.biron@fr.oleane.com</p>
<p>Résumé</p> <p>La mission</p> <p>Constitué sous l'influence de problématiques historiques, de conceptions et structures variables au gré de l'évolution des technologies médicales et des modalités de prise en charge qui en découlent, le patrimoine hospitalier se caractérise aujourd'hui par son hétérogénéité tant en termes d'architecture que de niveaux de vétusté.</p> <p>D'une grande richesse mais vieillissants, diversifiés mais parfois peu fonctionnels, les bâtiments hospitaliers sont au cœur d'une restructuration globale s'inscrivant dans l'homogénéisation de l'offre de soins voulue par les plans Hôpital 2007 et Hôpital 2012. Dès lors, toute démarche liée au maintien opérationnel ou à la conception d'un bâtiment hospitalier se heurte à la complexité inhérente aux activités médicales, de recherche et d'hébergement. A cela s'ajoutent bien souvent des contraintes liées au classement en monument historique, ainsi que le caractère constant de l'activité imposant entretien et réhabilitations en site occupé.</p> <p>En exploitation dite « normale », l'entretien courant, la maintenance légère et les réparations lourdes d'un bâtiment peuvent représenter jusqu'à 4% du budget global de fonctionnement, et s'inscrivent bien souvent dans le cadre d'une politique globale de gestion des risques de l'hôpital.</p> <p>La phase 2</p> <p>Portés par les équipes projets locales, soutenus par l'appui méthodologique des consultants, des plans d'actions vont être mis en œuvre par les professionnels des 8 établissements partenaires dans le but d'améliorer leurs performances en matière de transport interne de patients. Le détail de ces plans, site par site, est explicité dans le présent rapport de phase 2.</p>	
Mots-clés	Maintenance, bâtiment, organisation

SOMMAIRE

1. Avant-propos / rappel de la phase 1	5
1.1. La démarche MeaH	5
1.2. Les grands enseignements	5
1.3. Les modalités d'élaboration des plans d'actions	8
2. Les plans d'actions	9
2.0. Une vue d'ensemble	9
2.1. Etablissement H1.....	10
2.2. Etablissement H2.....	11
2.3. Etablissement H3.....	13
2.4. Etablissement H4.....	14
2.5. Etablissement H5.....	15
2.6. Etablissement H6.....	16
2.7. Etablissement H7.....	17
2.8. Etablissement H8.....	18
3. Conclusion intermédiaire	19

GLOSSAIRE

Glossaire :	
• AMDEC	Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité
• CH	Centre Hospitalier
• CHRU	Centre Hospitalier Régional Universitaire
• EHPAD	Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes
• GMAO	Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur
• GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
• GTC	Gestion Technique Centralisée
• MBF	Maintenance Basée sur la Fiabilité
• MCO	Médecine, Chirurgie, Obstétrique
• MeaH	Mission nationale d'Expertise et d'Audit Hospitaliers
• RH	Ressources Humaines
• SDO	Surface Dans Œuvre
• SSR	Soins de Suite et de Réadaptation
• VRD	Voirie et Réseaux Divers

CHARTRE ETHIQUE DES PROJETS D'AMELIORATION DES ORGANISATIONS CONDUITS PAR LA MEAH

- L'objet des interventions MeaH est d'améliorer la qualité de la prise en charge des patients, de façon directe ou indirecte, et les conditions de travail des professionnels dans le contexte de « vie réelle » ;
- Les établissements sont volontaires et informés des modalités de collaboration ;
- En accord avec la MeaH, les professionnels décident des actions d'amélioration et les conduisent en veillant à leur impact sur la qualité des soins ;
- Les données utiles au projet sont recueillies par les établissements avec le concours des consultants ;
- La diffusion des données est anonyme. Sur accord de l'établissement, cet anonymat peut être levé ;
- Le financement des chantiers est assuré sur fonds publics (Fond de Modernisation des Établissements de Santé Publics et Privés) ;
- La sélection des consultants est réalisée après appel d'offres en application du Code des Marchés Publics ;
- Les agents de la MeaH déclarent ne pas avoir de conflit d'intérêt avec les cabinets de conseil ;
- Les documents produits sont relus par un comité de lecture interne à la MeaH, incluant un médecin si le thème impacte directement la prise en charge des patients ;
- Dans un souci de qualité et d'éthique, chaque chantier fait l'objet d'une évaluation et d'un rapport selon les recommandations de publication sur l'amélioration de la qualité des soins.

1. Avant-propos / rappel de la phase 1

1.1. La démarche MeaH

Le présent document constitue le rapport de phase 2 du chantier d'approfondissement « optimiser l'organisation de la maintenance des bâtiments dans les hôpitaux et cliniques ». Afin d'en appréhender le contenu dans les meilleures conditions, le lecteur est invité à prendre au préalable connaissance du rapport de phase 1, disponible en téléchargement libre sur le portail de la MeaH (www.meah.sante.gouv.fr).

Synopsis

La MeaH lance un chantier « pilote » avec 8 établissements de tous types et toutes tailles, selon le calendrier d'intervention suivant :

- Phase 1 : réalisation du diagnostic organisationnel ;
- Phase 2 : élaboration des plans d'actions ;
- Phase 3 : mise en œuvre des plans d'actions ;
- Phase 4 : évaluation et capitalisation.

Sélectionnées à l'issue d'un appel d'offres, 2 sociétés de conseil accompagnent les établissements :

- **SECTOR** (chef de projet Monsieur Philippe MARTIN) ;
- **ALLIAGE** (chef de projet Monsieur Lionel BERTRAND).



Afin de mener à bien les travaux au sein des établissements, il est demandé à chacun de constituer une équipe projet, pluridisciplinaire.

1.2. Les grands enseignements

Un certain nombre de constats sont objectivés à l'issue de la phase de diagnostic du chantier. Ces derniers, explicités dans le rapport de phase 1, sont les suivants :

La synthèse du diagnostic

Compte tenu du vocabulaire propre à chacun, il est essentiel de s'accorder sur une terminologie commune facilitant les comparaisons inter-établissements. Le panorama de l'ensemble des problématiques et activités composant la maintenance hospitalière a donc été mis à plat, articulé autour de 3 axes :

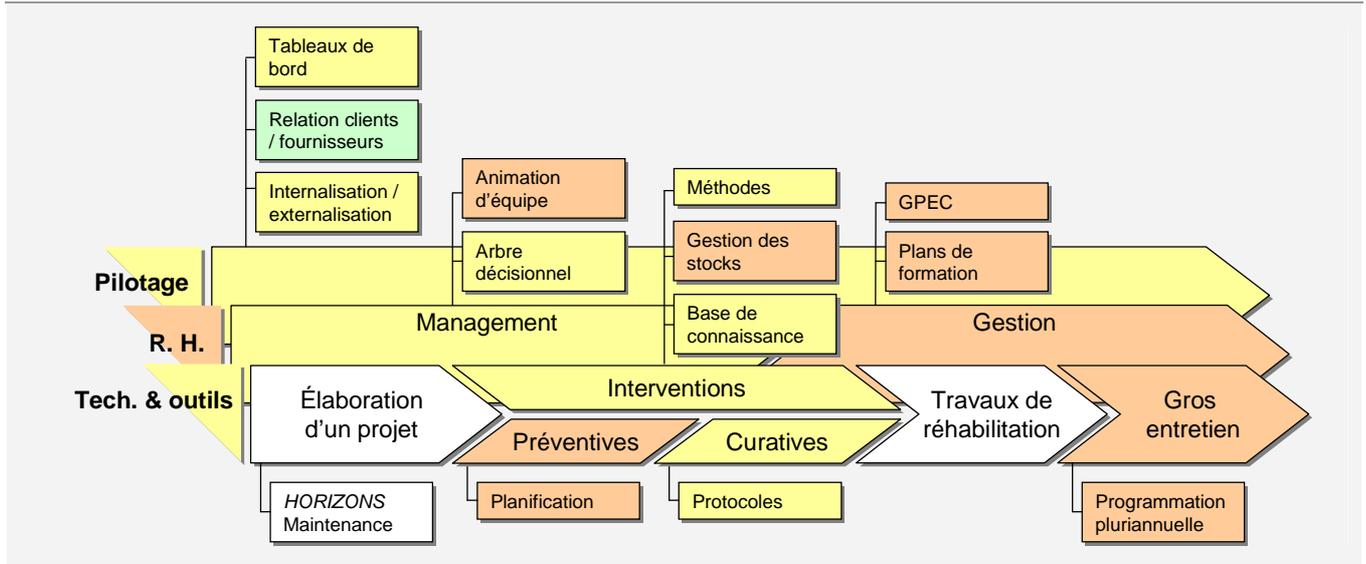
- Le pilotage : définition des indicateurs pertinents pour piloter l'activité de maintenance, mesure de sa performance, stimulation de la relation clients / fournisseurs, pilotage efficace des prestataires extérieurs, stratégie éclairée d'internalisation / externalisation ;
- Les ressources humaines : sécurisation de la fonction maintenance avec des méthodes adaptées tels que la GPEC, les référentiels de compétence, les plans de formation, mais aussi animation et gestion des équipes au quotidien ;
- Les techniques & outils : partage des expériences, validation des outils, harmonisation des pratiques.

Afin d'améliorer la lisibilité globale des données comparées recueillies sur le panel des 8 établissements du chantier, l'ensemble des constats et données exposés jusqu'ici dans le rapport est regroupé dans le tableau récapitulatif ci-dessous :

	< Inférieur à la moyenne	= Dans la moyenne	> Supérieur à la moyenne	- Marge de progression	= Dans la moyenne	+ Plutôt bon			
	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	
Equipes projets :									
• Ressources internes mobilisées	😊😊	😊	😊😊	😊😊	😊😊	😊😊	😊😊	😊😊	😊
Caractéristiques générales par rapport au panel MeaH									
• Lits et places	<	=	<	<	=	=	=	>	
• Complexité architecturale		☹️			☹️	☹️	☹️	☹️	
Tableaux de bord :									
• Suivi des budgets	-	-	+	+					+
• Contrôle des prestations internes	=			=	+	+	+	+	
• Indicateurs de pilotage	-	=	-	-	-	-	-	-	+
Relation clients / fournisseur :									
• Ressenti de la qualité de la prestation	=	=	+	=	+	=	+	=	
• Gestion des interfaces avec les activités de soins	+		+	+	-	-	-	-	=
Internalisation / externalisation :									
• Stratégie d'externalisation	=	-	+	+	-	-	+	+	
• Contrôle des prestations externalisées	-	-	+	-	+	-	+	-	
• Traçabilité des actions externes	=	=	+	-	=	-	-	+	
Part d'externalisation									
• Bâtiment & VRD		<	=	<	<	<	>	=	
• Génie climatique & fluides		>	>	>	<	=	<	=	
• Electricité (courants forts & faibles)		=	>	>	=	=	=	=	
• Equipements mécaniques		=	=	=	=	=	=	=	
Management									
• Cohésion, esprit d'équipe & climat social	-	-	=	=	+	+	+	-	
• Plan de charge interne / planning de travail	-	=	=	+		=	=	=	
Maintenance préventive :									
• Plan de maintenance préventive	=	=	-	=	-	-	=	+	
• Equilibre préventif / curatif	=	=	-	=	-	-	-	-	
Maintenance curative :									
• Protocoles de maintenance curative	+	+	+	+	-	+	-	=	
• Gestion des demandes clients	-	=	+	-	=	+	=	+	
• Retour d'info clients	-	-	=	-	-	+	-	=	
• Arbitrage des demandes	-	+	+	+	-	-	-	+	
Gestion des stocks									
• Qualité de la gestion des stocks	-	-	-	=	=	+	=		Sans objet
Base de connaissance									
• Traçabilité des actions internes	=	=	=	-					+
• Capitalisation de l'expérience	+	=	-	-					

• Plans de l'existant		=	=	=	=	=	=	=	+
• Inventaire des équipements	=	+	=	-	=	=	=	=	+
• Notices techniques équipements	=	+	=	=	=	=	=	=	+
• Intégration des nouveaux équipements	=	=	=	+	=	=	=	=	=
• Veille réglementaire	=	=	-	-	=	=	=	=	+
Gros entretien :									
• Plan de renouvellements programmés		-	-	-	-			-	=

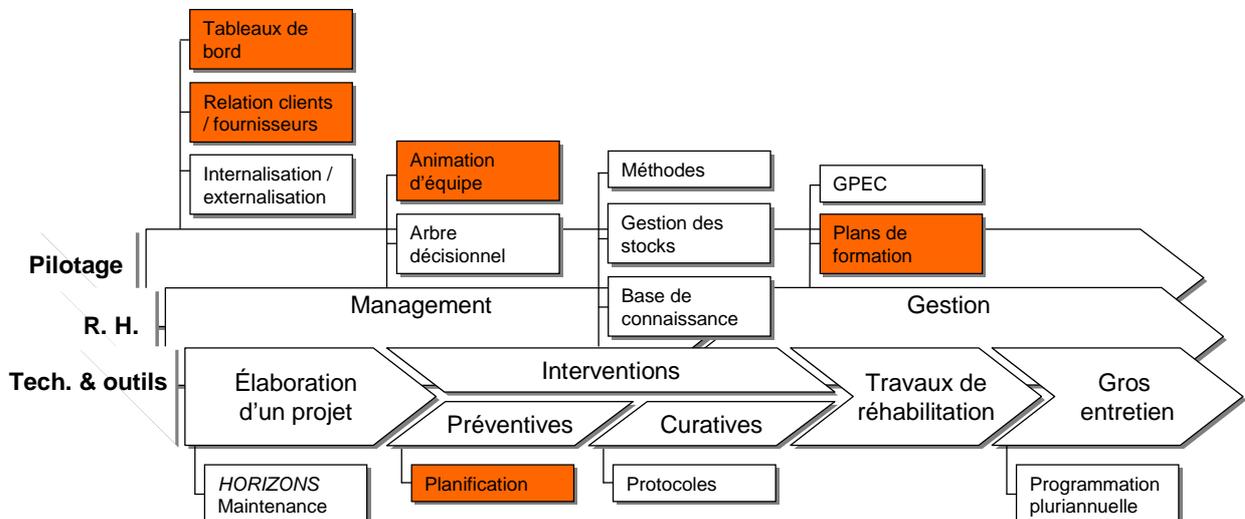
Synthèse globale :



Les principaux axes d'amélioration

A la vue des productions des 8 établissements du panel lors d'ateliers de travail organisés régulièrement, et au regard des différentes priorités émergeant des échanges lors de la phase de constitution des plans d'actions, 4 enjeux majeurs apparaissent clairement à traiter dans la suite du chantier :

- Piloter son activité ;
- Valoriser & former ses agents ;
- Stimuler les interventions préventives ;
- Se rapprocher de ses services « clients ».



1.3. Les modalités d'élaboration des plans d'actions

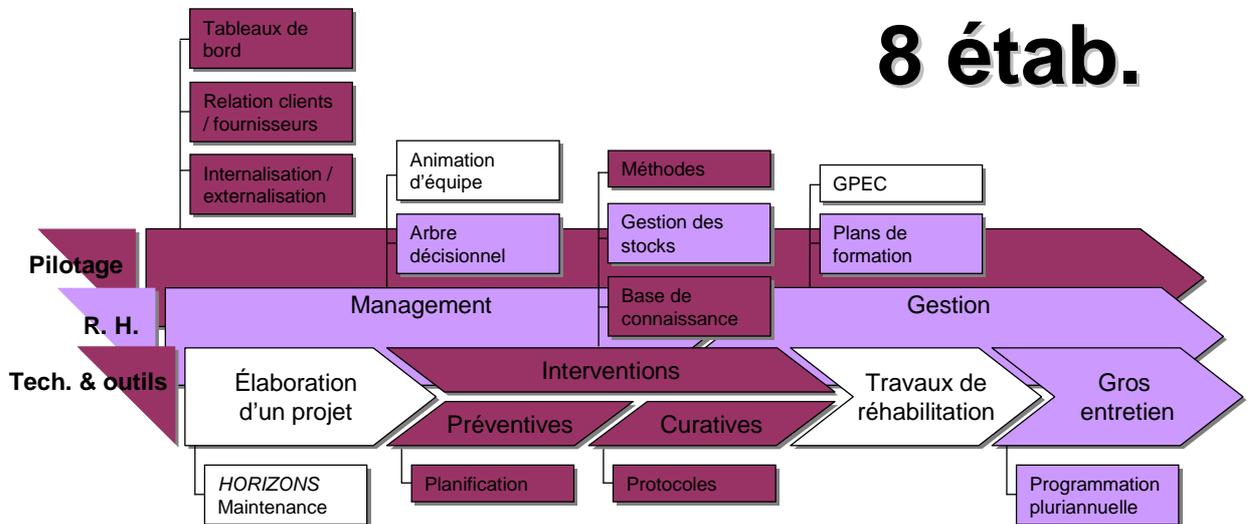
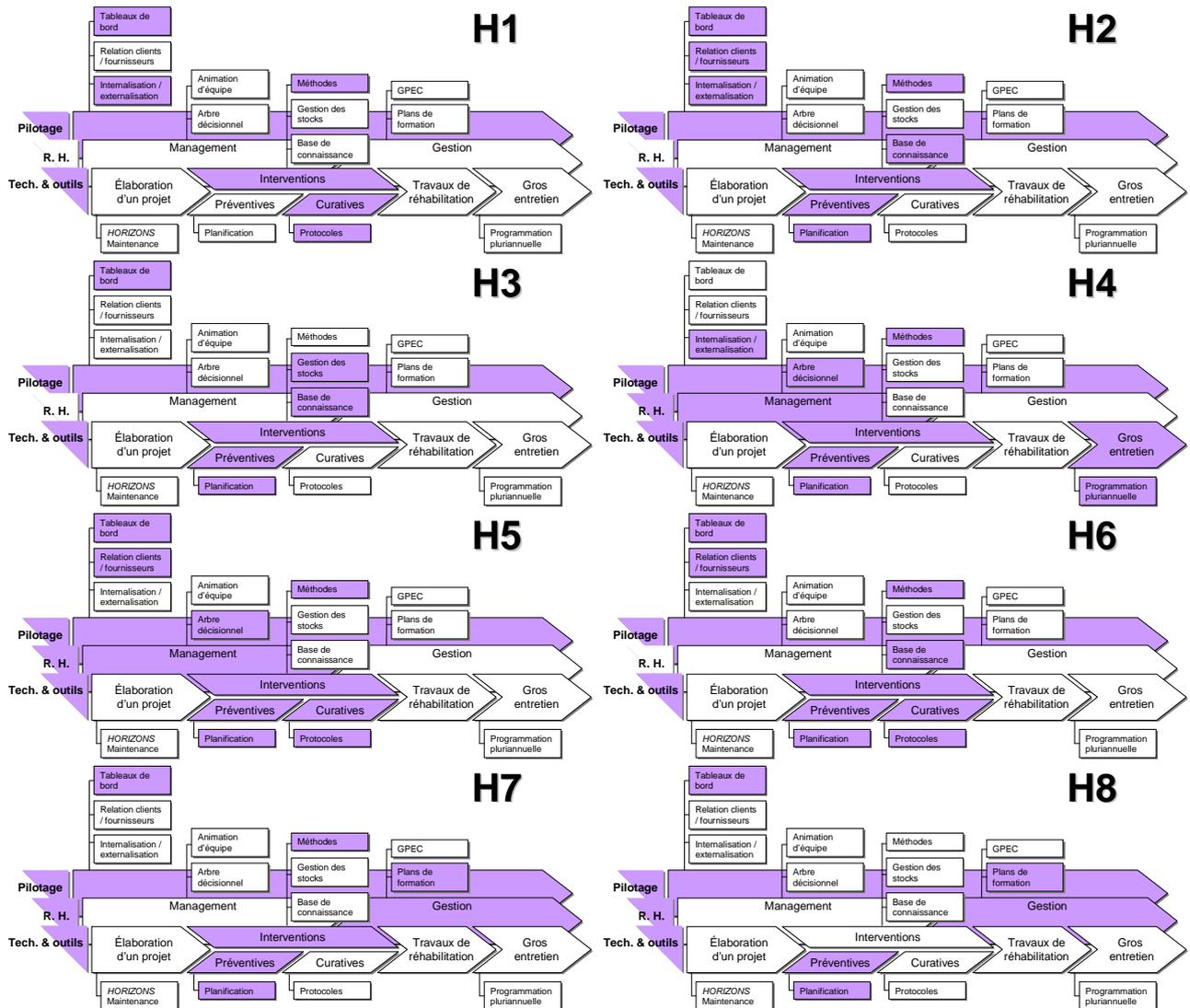
Portées par les équipes projets locales, soutenues par l'appui méthodologique et opérationnel des consultants, confortées par l'analyse commune et comparée du panel d'établissements en réunions nationales à la MeaH, les actions qui seront mises en œuvre doivent, afin de garantir leur succès, être élaborées dans un souci de :

- Cohérence avec le diagnostic relaté par les monographies de phase 1 : au-delà des préjugés et idées préconçues, ancrés dans les esprits, les actions se concentrent sur les leviers d'amélioration identifiés par l'étude ;
- Cohérence avec la stratégie d'établissement : loin d'être une fin en soi, la mission MeaH s'inscrit pleinement dans la démarche stratégique globale de la structure, que ce soit en termes d'orientation, de priorités et de ressources ;
- Réalisme et faisabilité : sans aller vers des actions trop larges et ambitieuses, avec un fort risque d'échec, les équipes privilégient des actions pragmatiques mais suscitant adhésion et volonté forte de mise en œuvre ;
- Evaluation et quantification d'indicateurs associés : aussi délicat que cela puisse paraître pour certains types d'actions, les acteurs locaux s'attachent à définir des indicateurs qui leur permettront d'évaluer les améliorations et progrès réalisés dans le cadre de chacune des actions.

Notons que les plans d'actions sont validés et feront l'objet d'un suivi régulier de la part des directions d'établissement. Le détail de ces plans, site par site, est explicité ci-après.

2. Les plans d'actions

2.0. Une vue d'ensemble



2.1. Etablissement H1

ACTIONS H1		Nov. 07	Déc. 07	Jan. 08	Fév. 08	Mars 08	Avril 08	Mai 08	Juin 08	Juillet 08	Août 08	Sept. 08	Oct. 08	Nov. 08	Déc. 08
1	Permettre la gestion financière du service de maintenance par la mise en place d'un tableau de bord financier interne														
1.1	Définir des 5 catégories de dépenses														
1.2	Décrire les protocoles d'achat														
1.3	Relever le volume des dépenses annuelles par catégorie														
1.4	Relever la granulométrie des dépenses par catégorie														
1.5	Inventorier les acteurs concernés par le tableau de bord (en entrée & en sortie)														
1.6	Dresser la liste des informations à inclure + qui alimente ?														
1.7	Construire le tableau de bord														
1.8	Renseigner le tableau de bord (initialisation)														
1.9	Rédiger la procédure de mise à jour du tableau de bord														
1.10	Mettre à jour le tableau de bord														
2	Faciliter la surveillance des équipements par centralisation des alarmes techniques														
2.1	Etablir une grille d'analyse multicritères														
2.2	Inventorier les points d'alarmes existants dans la grille														
2.3	Coter par niveau de risque et marge d'optimisation														
2.4	Hiérarchiser les points														
2.5	Définir le phasage														
2.6	Rédiger une note descriptive du projet + argumentaire														
3	Gérer les demandes de réparations émises par l'ensemble de Services														
3.1	Initier une concertation entre services demandeurs et service de maintenance - définir les règles mutuelles														
3.2	Rédiger une charte														
3.3	Faire valider la charte par les parties														
3.4	Mettre en place le processus de travail au sein de l'équipe maintenance conformément à la charte														
3.5	Définir les outils conformément à la charte (paramétrage OPTIM)														
3.6	Tester OPTIM sur un panel d'utilisateurs + recadrer le paramétrage si besoin														
3.7	Informier et former les services utilisateurs														
4	Définir la stratégie d'externalisation selon une démarche logique														
4.1	Définir les critères de choix d'externalisation														
4.2	Elaborer une grille d'analyse multicritères														
4.3	Inventorier les points ou groupes de points de maintenance														
4.4	Evaluer les points et groupes de points selon les critères														
4.5	Classer les points et groupes de points par pertinence														
4.6	Proposer un regroupement en contrats														
4.7	Définir les modes de passation des contrats adaptés														
4.8	Passer les contrats														

2.2. Etablissement H2

ACTIONS H2		Nov. 07	Déc. 07	Jan. 08	Fév. 08	Mars 08	Avril 08	Mai 08	Juin 08	Juillet 08	Août 08	Sept. 08	Oct. 08	Nov. 08	Déc. 08
1	Mutualiser les actions et harmoniser les méthodes pour réduire les effets du morcellement de la fonction maintenance														
1.1	Définir et créer le tableau de bord commun														
1.1.1	Choisir et formuler des indicateurs														
1.1.2	Inclure un indicateur d'optimisation du taux de présence (base : chronoplanning)														
1.1.3	Inclure un indicateur Maintenance Préventive / Maintenance Corrective / Travaux														
1.1.4	Rédiger des fiches indicateur														
1.1.5	Elaborer le classeur Excel														
1.1.6	Reprogrammer Systemis														
1.1.7	Initialiser des données														
1.1.8	Analyser / Suivre le tableau de bord commun														
1.2	Créer une bibliothèque numérique commune sur le réseau informatique partagé														
1.2.1	Définir le répertoire et les droits d'accès (avec DI)														
1.2.2	Inventorier les contenus possibles														
1.2.3	Créer de l'arborescence de classement														
1.2.4	Alimenter du contenu														
1.2.5	Assurer la maintenance de la bibliothèque														
1.2.6	En mesurer de fréquentation														
2	Améliorer les performances de certaines fonctions élémentaires														
2.1	Contrôler les prestataires extérieurs CAO nouveaux marchés d'entretien														
2.1.1	Etablir la liste des prestataires														
2.1.2	Définir une procédure (contrôle - facturation) + registres														
2.1.3	Attribuer les rôles														
2.1.4	Analyser le retour d'expérience pour actions correctives														
2.1.5	Informier / contractualiser sur des bonnes pratiques														
3	Optimiser la maintenance des structures extrahospitalières														
3.2	Instaurer une réunion annuelle bilan avec chaque responsable de site Définir l'ordre du jour type de la réunion (Recentrer la mission de la DTST sur la maintenance, Recueillir les demandes de travaux de confort hiérarchisées par le demandeur, Réaliser ou mettre à jour un diagnostic d'usure du type état des lieux, Chiffrer et positionner les renouvellements sur un planning,...) ainsi que les documents types														
3.2.1	Tester sur sites pilotes														
3.2.2	Annoncer la nouvelle organisation aux responsables des sites (réunion collective)														
3.2.3	Réaliser les visites sur site														
3.2.4	Arbitrer les demandes et besoins des sites sur la base des plannings + établir une programmation budgétée														
3.3	Informier les responsables de sites des décisions entérinées via un planning des interventions validées														
3.4	Canaliser les appels : Former les services utilisateurs à Systemis + supprimer la communication du n° de téléphone portable de l'agent d'entretien														
3.5															
4	Valoriser la fonction maintenance en interne comme en externe														
4.1	Aborder la relation client avec une approche "marketing"														
4.1.1	Affirmer l'identité de la DTST														
4.1.2	Clarifier l'offre de service : formulation														
4.1.3	Masquer, résorber les complexités perçues de l'extérieur (travail sur l'organisation interne)														
4.1.4	Clarifier l'offre de service : communication auprès des clients														
4.2	Réduire les demandes correctives liées aux négligences et mauvais usages des utilisateurs														

2.3. Etablissement H3

ACTIONS H3		Nov. 07	Déc. 07	Jan. 08	Fév. 08	Mars 08	Avril 08	Mai 08	Juin 08	Juillet 08	Août 08	Sept. 08	Oct. 08	Nov. 08	Déc. 08
1	Eviter et anticiper les dysfonctionnements par l'initiation d'un plan de maintenance préventive														
1.1	<i>Identifier des dysfonctionnements chroniques</i>														
1.1.1	<i>☞ Par une analyse statistique des dysfonctionnements enregistrés sur 2 ans</i>														
1.1.2	<i>☞ Par une analyse de risque</i>														
1.2	<i>Définir des points de maintenance préventive</i>														
1.3	<i>Compléter par les points réglementaires</i>														
1.4	<i>Mettre en forme les outils pratiques</i>														
1.5	<i>Mettre en œuvre le plan de maintenance préventive</i>														
2	Mettre en œuvre une dynamique de pilotage et d'amélioration de l'organisation de la maintenance basée sur un tableau de bord statistique														
2.1	<i>Instaurer une imputation du temps de travail par type d'activités pour les membres du service technique</i>														
2.2	<i>Etablir un tableau de bord statistique</i>														
2.3	<i>Mettre en œuvre le circuit de collecte des données budget</i>														
2.4	<i>Mettre en œuvre le tableau de bord</i>														
2.5	<i>Instaurer une réunion périodique avec la direction et service qualité</i>														
2.4.1	<i>Effectuer la revue des indicateurs</i>														
2.4.2	<i>Mesurer les effets des décisions antérieures</i>														
2.4.3	<i>Définir des actions amélioratrices</i>														
3	Définir la stratégie d'approvisionnement des pièces														
3.1	<i>Inventorier le stock existant</i>														
3.2	<i>Identifier les pièces de rechange hors stock</i>														
3.2.1	<i>☞ Par une analyse des consommations depuis deux ans</i>														
3.2.2	<i>☞ Par une analyse de risque sur les équipements stratégiques</i>														
3.3	<i>Evaluer la pertinence des pièces selon une grille d'analyse multicritères</i>														
3.4	<i>Définir la stratégie d'approvisionnement</i>														
3.5	<i>Organiser les circuits d'approvisionnement (colonne circuit)</i>														
3.6	<i>Intégrer les données dans l'inventaire</i>														
4	Améliorer l'accessibilité de la base de connaissance de maintenance														
4.1	<i>Inventorier les documents et autres données</i>														
4.2	<i>Classer les documents et autres données dans une arborescence</i>														
4.3	<i>Numériser et dématérialiser les pièces</i>														
4.4	<i>Mettre en ligne sur le logiciel qualité APTA</i>														
4.6	<i>Compléter la base de connaissances par document d'action en cas d'urgence</i>														
4.7	<i>Opération de communication</i>														

2.4. Etablissement H4

ACTIONS H4		Nov. 07	Déc. 07	Jan. 08	Fév. 08	Mars 08	Avril 08	Mai 08	Juin 08	Juillet 08	Août 08	Sept. 08	Oct. 08	Nov. 08	Déc. 08
1	Impliquer le personnel de nettoyage (ASH) dans le plan de maintenance préventive														
1.1	Identifier le mode d'affectation des agents par zones des bâtiments														
1.2	Faire le point des missions de tracabilité déjà en place confiées aux ASH														
1.3	Définir de la liste de points de maintenance souhaitée par type d'équipement + périodicité et descriptif														
1.4	Formaliser les documents support														
1.5	Présenter la méthode à une délégation d'ASH														
1.6	Réaliser un test sur deux semaines + intégrer des retours d'expérience														
1.7	Former l'ensemble des ASH														
1.8	Réaliser une synthèse hebdomadaire (service généraux + codir)														
1.9	communication de suivi aux ASH														
1.10	Intégrer les retours d'expérience pour une amélioration continue + concertation avec les ASH + informations sur les effets de leurs actions														
2	Anticiper les travaux de renouvellements de composants et équipements par une programmation pluriannuelle														
2.1	Définir échelles de temps														
2.2	Définir les méthodes d'approche de la date de renouvellement														
2.3	Inventorier les constituants														
2.4	Qualifier les constituants														
2.5	Elaborer un tableau de suivi pluriannuel														
2.6	Effectuer l'initialisation des données du tableau														
2.7	Effectuer dans la durée la mise à jour du tableau														
3	Adapter l'organigramme des clés sur la base d'une analyse de risques														
3.1	Inventorier les serrures et clés en place														
3.2	Inventorier les types de locaux														
3.3	Affecter un degré de risque par type de local														
3.4	Affecter un type de local par serrure														
3.5	Calculer un indice de risque par pass														
3.6	Voir la faisabilité technique des transformations														
3.7	Analyser et redéfinir les pass afin de réduire leur niveau de risque														
3.8	Adapter les serrures concernées et créer les pass														
4	Maîtriser l'intervention des prestataires extérieurs sur le site														
4.1	Analyser les contrats existants														
4.2	Définir une nouvelle procédure														
4.3	Contractualiser la nouvelle procédure														
4.4	Faire appliquer la nouvelle procédure														

2.5. Etablissement H5

ACTIONS H5		Nov. 07	Déc. 07	Jan. 08	Fév. 08	Mars 08	Avril 08	Mai 08	Juin 08	Juillet 08	Août 08	Sept. 08	Oct. 08	Nov. 08	Déc. 08
1	Amélioration de la gestion des interventions correctives	■	■	■	■	■	■								
1.1	Exprimer le besoin (niveau d'urgence)	■													
1.2	Analyser les outils existants	■													
1.3	Communiquer en interne auprès de l'encadrement des services de soins	■													
1.4	Choisir la solution		■												
1.5	Elaborer une fiche d'utilisation		■												
1.6	Former les agents à l'outil avec remise de la fiche d'utilisation			■											
1.7	Déployer la solution			■	■										
1.8	Evaluer une première fois l'outil et la mise en œuvre				■	■									
1.9	Réajuster éventuellement + poursuivre le déploiement				■	■	■								
1.10	Elaborer la grille d'évaluation						■								
1.11	Evaluer une seconde fois l'outil et la mise en œuvre						■								
1.12	Mettre en œuvre un plan d'actions d'amélioration														
1.13	Réaliser l'évaluation annuelle														
2	Assurer la sécurité des infrastructures	■	■	■	■	■	■	■	■	■					
2.1	Optimiser la procédure "alarme incendie" existante	■													
2.2	Mettre à jour la procédure "alarme incendie" existante	■	■												
2.3	Valider la nouvelle procédure "alarme incendie"		■												
2.4	Communiquer sur la nouvelle procédure "alarme incendie"		■	■											
2.5	Mettre en œuvre la nouvelle procédure "alarme incendie"			■	■										
2.6	Réorganiser le pool d'intervenants (24h/24h)			■	■	■	■	■	■	■					
2.7	Assurer la traçabilité de la sécurité des infrastructures														
2.8	Evaluer à 3 mois														
2.9	Réaliser l'évaluation annuelle														
3	Mise en place de l'activité "méthodes" maintenance			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3.1	Définir le périmètre d'application (sur la base de la cartographie des risques)			■											
3.2	Mettre au point la méthode d'élaboration des plans de maintenance préventive			■	■										
3.3	Mettre au point la méthode de définition des pièces stratégiques et/ou d'exploitation des modes dégradés			■	■										
3.4	Tester les méthodes sur 1 ou 2 "chantiers" pilotes				■	■									
3.5	Organiser le déploiement					■	■								
3.6	Déployer					■	■	■	■	■					
3.7	S'assurer de la mise en œuvre opérationnelle (sur le terrain)										■	■	■	■	■
4	Pilotage de l'activité maintenance	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4.1	☞ Planification court terme (correctif, préventif, ...)														
4.1.1	Décrire le processus de planification "court"							■	■	■	■	■	■	■	■
4.1.2	Mettre en œuvre le processus (test)								■	■	■	■	■	■	■
4.1.3	Déployer									■	■	■	■	■	■
4.1.4	Evaluer et éventuellement réajuster												■	■	■
4.2	☞ Planification moyen / long terme (plan annuel des travaux : réunion fixe)														
4.2.1	Décrire le processus de planification « moyen / long terme »								■	■	■	■	■	■	■
4.2.2	Mettre en œuvre le processus											■	■	■	■
4.3	☞ Suivi de l'activité de maintenance (indicateurs)														
4.3.1	Définir des indicateurs de pilotage d'activité		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4.3.2	Construire un point de référence et première analyse		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4.3.3	Décrire le processus de suivi de l'activité				■										
4.3.4	Analyse des indicateurs					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4.3.5	Construire un plan d'actions						■	■	■	■	■	■	■	■	■
4.3.6	Suivre l'évolution sur la durée du projet							■	■	■	■	■	■	■	■
5	Evaluation de l'activité maintenance (services techniques / services demandeurs)											■	■	■	■
5.1	Construire des outils d'évaluation											■	■	■	■
5.2	Evaluer											■	■	■	■
5.3	Analyser les résultats												■	■	■
5.4	Définir un plan d'actions d'amélioration													■	■

2.6. Etablissement H6

ACTIONS H6		Nov. 07	Déc. 07	Jan. 08	Fév. 08	Mars 08	Avril 08	Mai 08	Juin 08	Juillet 08	Août 08	Sept. 08	Oct. 08	Nov. 08	Déc. 08
1	Inventaire des bâtiments et installations														
1.1	Définir les objectifs et le périmètre de l'inventaire														
1.2	Définir le formalisme de l'inventaire (équipements, état de vétusté, aspects réglementaires,...) : Carte d'identité "Bâtiment"														
1.3	Définir le mode de classement														
1.4	Planifier la réalisation de ces inventaires														
1.5	Tester sur 1 ou 2 "bâtiments"														
1.6	Réajuster éventuellement														
1.7	Déployer de l'inventaire														
1.8	Analyser les résultats														
2	Mise en place de l'activité "méthodes" maintenance														
2.1	Définir le périmètre d'application (sur les installations les plus critiques VIS : Vital, Important, Secondaire)														
2.2	Mettre au point la méthode d'élaboration des plans de maintenance préventive														
2.3	Mettre au point la méthode de définition des pièces stratégiques														
2.4	Tester les méthodes sur 1 ou 2 "chantiers" pilotes														
2.5	Organiser le déploiement														
2.6	Déployer														
2.7	S'assurer de la mise en œuvre opérationnelle (sur le terrain)														
3	Planification de l'activité maintenance														
3.1	☞ Planification court terme (correctif, préventif, ...)														
3.1.1	Décrire le processus de planification « court terme »														
3.1.2	Elaborer « l'outil »														
3.1.3	Mettre en œuvre le processus (test)														
3.1.4	Déployer														
3.1.5	Evaluer + réajustements éventuels														
3.2	☞ Planification moyen / long terme (plan annuel des travaux : réunion fixe)														
3.2.1	Décrire le processus de planification « moyen / long terme »														
3.2.2	Elaborer « l'outil » (intégration dans l'outil précédent)														
3.2.3	Mettre en œuvre le processus														
4	Suivi de l'activité maintenance (indicateurs)														
4.1	Définir des indicateurs de pilotage de l'activité														
4.2	Construire un point de référence (YAKA)														
4.3	Construire un point de référence (Service Technique)														
4.4	Décrire le processus de suivi de l'activité														
4.5	Analyser les indicateurs														
4.6	Construire un plan d'action														
4.7	Suivre évolution sur la durée du projet														
5	Evaluation de l'activité maintenance (Services Techniques / Services Demandeurs)														
5.0	Communiquer auprès des chefs de service														
5.1	Construire des outils d'évaluation														
5.2	Evaluer														
5.3	Analyser les résultats														
5.4	Définir un plan d'actions d'améliorations														
6	Détermination des niveaux d'urgence des interventions et introduction dans YAKA														
6.1	Déterminer les niveaux d'urgence (en commun avec les services)														
6.2	Exprimer les besoins auprès du service informatique														
6.3	Réaliser les modifications informatiques														
6.4	Evaluer (test)														
6.5	Mettre en œuvre														

2.7. Etablissement H7

ACTIONS H7		Nov. 07	Déc. 07	Jan. 08	Fév. 08	Mars 08	Avril 08	Mai 08	Juin 08	Juillet 08	Août 08	Sept. 08	Oct. 08	Nov. 08	Déc. 08
1	Améliorer la planification de l'activité maintenance														
1.1	Accompagner à l'installation du logiciel de gestion des interventions														
1.1.1	Elaborer une grille d'évaluation du logiciel														
1.1.2	Tester le logiciel pour une première évaluation														
1.1.3	Réajuster le logiciel si nécessaire														
1.1.4	Elaborer une fiche d'utilisation														
1.1.5	Former les agents à l'outil avec remise de la fiche d'utilisation														
1.1.6	Déployer la solution														
1.1.7	Evaluer une seconde fois l'outil et la mise en œuvre														
1.1.8	Réajuster éventuellement + poursuite du déploiement														
1.1.9	Elaborer un plan d'actions d'amélioration														
1.1.10	Réaliser une évaluation annuelle														
1.2	Optimiser la planification opérationnelle (maintenance et travaux)														
1.2.1	Descendre le processus de planification														
1.2.2	Mettre en œuvre le processus (test)														
1.2.3	Déployer														
1.2.4	Evaluer + Réajustement éventuels														
1.3	Réaliser un état des lieux de l'activité maintenance d'un site														
1.3.1	Visiter le site et organiser des rencontres avec le personnel en place														
1.3.2	Rédiger un rapport d'état des lieux (points forts/faibles)														
1.3.3	Proposer une intégration dans l'organisation actuelle														
2	Mise en place de l'activité "méthodes" maintenance														
2.1	Définir le périmètre d'application (sur la base de la cartographie des risques)														
2.2	Mettre au point la méthode d'élaboration des plans de maintenance préventive														
2.3	Mettre au point la méthode de définition des pièces stratégiques et/ou d'exploitation des modes dégradés														
2.4	Mettre au point la méthode d'optimisation de regroupement des commandes														
2.5	Tester les méthodes sur 1 ou 2 "chantiers" pilotes														
2.6	Organiser le déploiement														
2.7	Déployer														
2.8	S'assurer de la mise en œuvre opérationnelle (sur le terrain)														
3	Suivi de l'activité maintenance (indicateurs)														
3.1	Définir les indicateurs de pilotage de l'activité														
3.2	Construire un point de référence et première analyse														
3.3	Descendre le processus de suivi de l'activité														
3.4	Analyser les indicateurs														
3.5	Construire un plan d'actions														
3.6	Suivre l'évolution sur la durée du projet														

2.8. Etablissement H8

ACTIONS H8		Nov. 07	Déc. 07	Jan. 08	Fév. 08	Mars 08	Avril 08	Mai 08	Juin 08	Juillet 08	Août 08	Sept. 08	Oct. 08	Nov. 08	Déc. 08
	Définir et mettre en oeuvre des évolutions de la maintenance du réseau d'eau pour améliorer qualité la disponibilité de l'eau et obtenir la conformité réglementaire														
1	Elaborer le projet / techniques du réseau d'eau														
1.1	Décomposer le réseau en sous ensembles fonctionnels														
1.2	Identifier et évaluer les risques de chaque sous-ensemble														
1.3	Hiérarchiser les risques identifiés et décider des risques « critiques »														
1.4	Proposer des évolutions de la maintenance et éventuellement des sous-ensembles pour réduire les risques « critiques »														
1.5	Valider les propositions														
2	Elaborer un tableau de bord														
2.1	Réaliser le carnet sanitaire en déclinant les prescriptions d'un audit antérieur et en les adaptant au réseau du bâtiment concerné														
2.2	Compléter éventuellement le carnet sanitaire à partir des conclusions de l'analyse de risques														
2.3	Mettre en oeuvre le carnet sanitaire comme tableau de bord														
3	Mettre à jour les données techniques du réseau														
3.1	Vérifier les données techniques du réseau et identifier les écarts														
3.2	Mettre à jour les plans et la documentation du réseau														
4	Optimiser la procédure de maintenance du réseau														
4.1	Décliner en protocoles les évolutions de la maintenance retenues														
4.2	Rédiger les évolutions de la procédure de maintenance														
4.3	Rédiger les modes opératoires éventuels														
5	Attribuer des procédures de maintenance														
5.1	Evaluer la charge de main d'oeuvre des nouveaux protocoles														
5.2	Elaborer une proposition de répartition interne/externe de la maintenance du réseau														
5.3	Valider la répartition interne/externe														
5.4	Contractualiser les interventions attribuées aux sous-traitants														
6	Former les agents et les sous-traitants														
6.1	Améliorer la connaissance du réseau														
6.2	Initier aux évolutions de la procédure de maintenance														
6.3	Initier aux modes opératoires														
7	Mettre en oeuvre les procédures de maintenance du réseau														
7.1	Mettre en oeuvre les nouvelles interventions au fil de l'eau														
7.2	Suivre cette mise en oeuvre et en déduire éventuellement des adaptations de la nouvelle procédure														
7.3	Etablir un bilan des évolutions mises en oeuvre														

3. Conclusion intermédiaire

La phase 2 d'élaboration des plans d'actions, phase la plus courte de la démarche, conditionne la suite du chantier. Etape charnière de « digestion » du diagnostic et de réflexion sur les leviers d'amélioration pouvant être actionnés, c'est également un moment institutionnel au cours duquel les équipes prennent le temps de replacer la démarche MeaH dans le contexte global et stratégique de leurs établissements.

Du diagnostic à l'action

Articulés autour des grands axes d'amélioration mis en exergue par le diagnostic, les professionnels du chantier ont mené une réflexion afin de définir les actions de réorganisation qui s'imposent à leurs structures respectives. Fonctions des points saillants relevés par le diagnostic, mais fonctions également du niveau d'investissement que chacun est prêt à mettre dans la démarche, les plans d'actions voient le jour.

Au-delà des intentions : la méthode

Dès lors, le succès d'une démarche de réorganisation et de conduite de changement ne peut être conditionné par la seule bonne volonté d'un ou plusieurs responsables. Ainsi, le caractère précis et jalonné des plans d'actions, la répartition des rôles et la responsabilisation des uns et des autres sur chacune des actions ainsi que le choix et la méthodologie de mesure des indicateurs associés sont autant de pré requis pour optimiser les chances de succès de la démarche. Forts de ce principe, les 8 établissements, avec le soutien des cabinets de conseil, se sont astreints à cet exercice pour définir avec les équipes des plans d'actions détaillés qui structureront leurs travaux pour les prochains mois.

En perspective : la phase 3 de mise en œuvre des actions

Présentés en comité technique national fin novembre 2007 devant un certain nombre de représentants des directions des établissements partenaires, les programmes de travail doivent maintenant prendre vie sur le terrain dans le cadre de la 3^{ème} phase dite de mise en œuvre des plans d'actions.

⇒ *A venir : Rapport de phase 3 – Bilan des plans d'actions*