



Chantier Pilote 2007-02



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

Rapport des phases 3 & 4
Bilan des plans d'actions et résultats

Décembre 2008

Ce document comporte	24 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>La phase 3</p> <p>Les équipes projets des 8 établissements partenaires, soutenues par l'appui méthodologique des consultants et confortées par l'analyse comparée du panel d'établissements en réunions nationales à la MeaH, ont bâti des plans d'actions jalonnés mis en œuvre au cours de cette année 2008. Le bilan du niveau de réalisation de ces plans d'actions est présenté dans le présent rapport.</p> <p>La phase 4</p> <p>Les résultats et succès, tant qualitatifs que chiffrés, mais également les difficultés qu'ont pu rencontrer les équipes au cours de la mission, sont eux capitalisés en fin de chantier. Cette dernière phase est alors l'occasion de confronter le diagnostic initial de début du chantier aux actions qui auront finalement été menées à bien, d'expliciter tant les grands enseignements pouvant être tirés de ces 18 mois de travaux, que les perspectives à venir concernant la thématique de la maintenance des bâtiments.</p>	
Mots-clés	Maintenance, bâtiment, organisation

SOMMAIRE

1. Avant-propos / rappel des phases 1 & 2	5
1.1. La démarche MeaH	5
1.2. Les grands enseignements	5
1.3. L'élaboration et la réalisation des plans d'actions	6
2. Les résultats et perspectives	7
2.1. L'établissement H1	7
2.2. L'établissement H2	8
2.2.1. Objectifs initiaux.....	8
2.2.2. Actions phares	8
2.2.3. Etat des lieux avant / après.....	9
2.2.4. Poursuite des travaux	9
2.3. L'établissement H3	10
2.3.1. Objectifs initiaux.....	10
2.3.2. Actions phares	10
2.3.3. Etat des lieux avant / après.....	11
2.3.4. Poursuite des travaux	11
2.4. L'établissement H4	11
2.4.1. Objectifs initiaux.....	12
2.4.2. Actions phares	12
2.4.3. Poursuite des travaux	12
2.5. L'établissement H5	13
2.5.1. Objectifs initiaux.....	13
2.5.2. Actions phares	13
2.5.3. Etat des lieux avant / après.....	14
2.5.4. Poursuite des travaux	14
2.6. L'établissement H6	15
2.6.1. Objectifs initiaux.....	15
2.6.2. Actions phares	15
2.6.3. Etat des lieux avant / après.....	16
2.6.4. Poursuite des travaux	16
2.7. L'établissement H7	16
2.7.1. Objectifs initiaux.....	17
2.7.2. Actions phares	17
2.7.3. Etat des lieux avant / après.....	17
2.7.4. Poursuite des travaux	18
2.8. L'établissement H8	19
2.8.1. Objectifs initiaux.....	19
2.8.2. Actions phares	19
2.8.3. Poursuite des travaux	19
3. L'évaluation de la démarche MeaH.....	20
3.1. L'analyse de la valeur	20
3.2. Le bilan méthodologique.....	21
4. Conclusion	23
4.1. Synthèse des travaux	23
4.2. Productions du chantier	24

GLOSSAIRE

Glossaire :	
• AMDEC	Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité
• CH	Centre Hospitalier
• CHRU	Centre Hospitalier Régional Universitaire
• DASS	Direction des Affaires Sanitaires et Sociales
• 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 des phases 1 & 2

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** (chefs de projet Monsieur Lionel BERTRAND & Monsieur Jean-Luc DEHYUSSER).



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 :

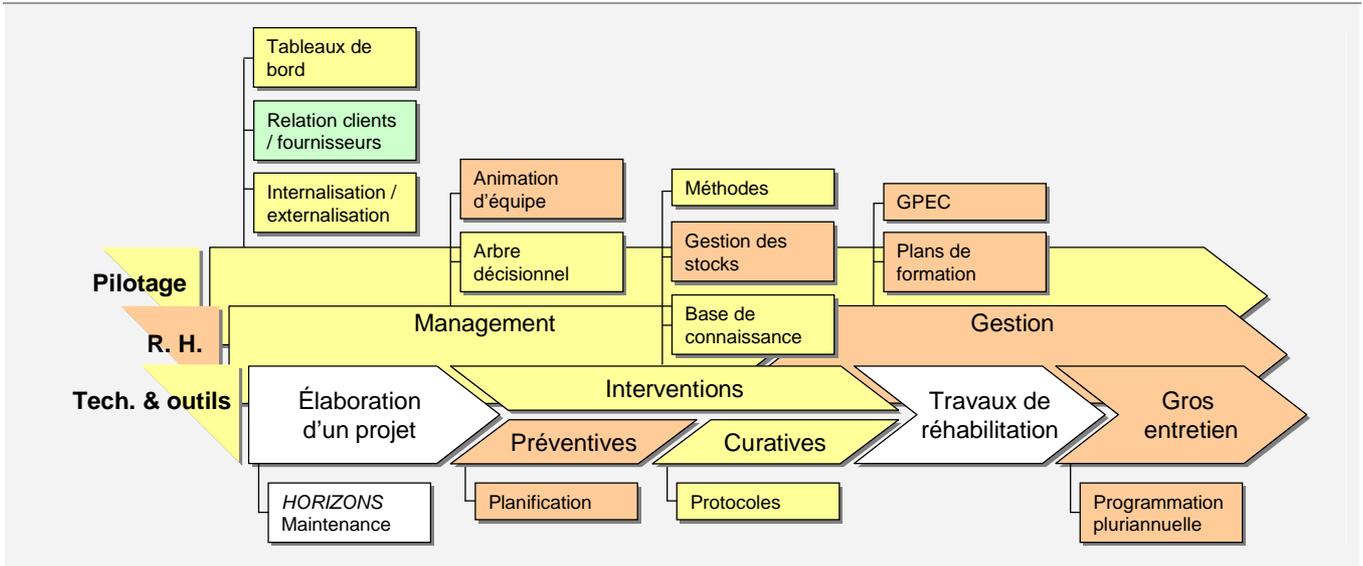
La synthèse du diagnostic

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 synthétisé ci-dessous :

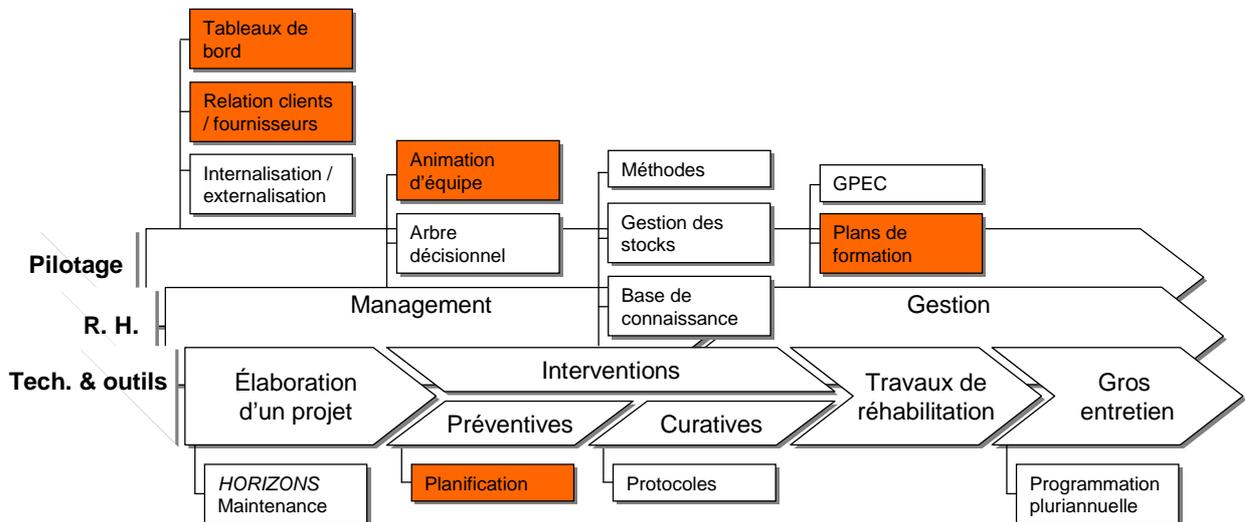
-	Marge de progression	=	Dans la moyenne	+	Plutôt bon
---	----------------------	---	-----------------	---	------------



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 :

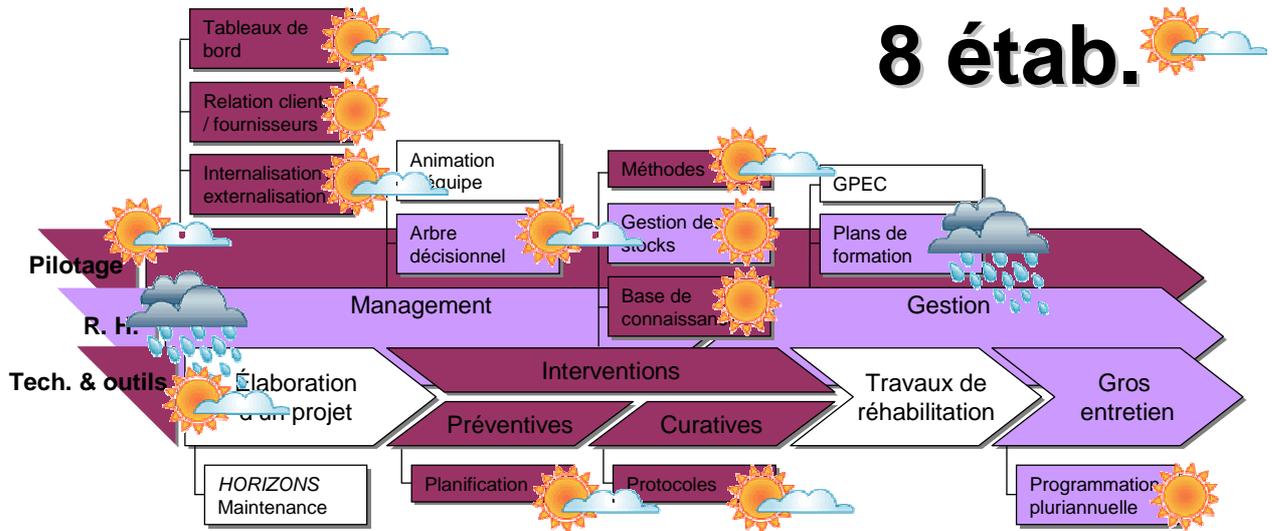
- Piloter son activité ;
- Valoriser & former ses agents ;
- Stimuler les interventions préventives ;
- Se rapprocher de ses services « clients ».



1.3. L'élaboration et la réalisation des plans d'actions

Les équipes projets des 8 établissements partenaires, soutenues par l'appui méthodologique des consultants et confortées par l'analyse comparée du panel d'établissements en réunions nationales à la MeaH, ont bâti des plans d'actions jalonnés mis en œuvre au cours de cette année 2008. Ceux-ci sont présentés dans un précédent rapport de phase 2 ; le bilan du niveau de réalisation de ces plans d'actions est présenté ci-après.

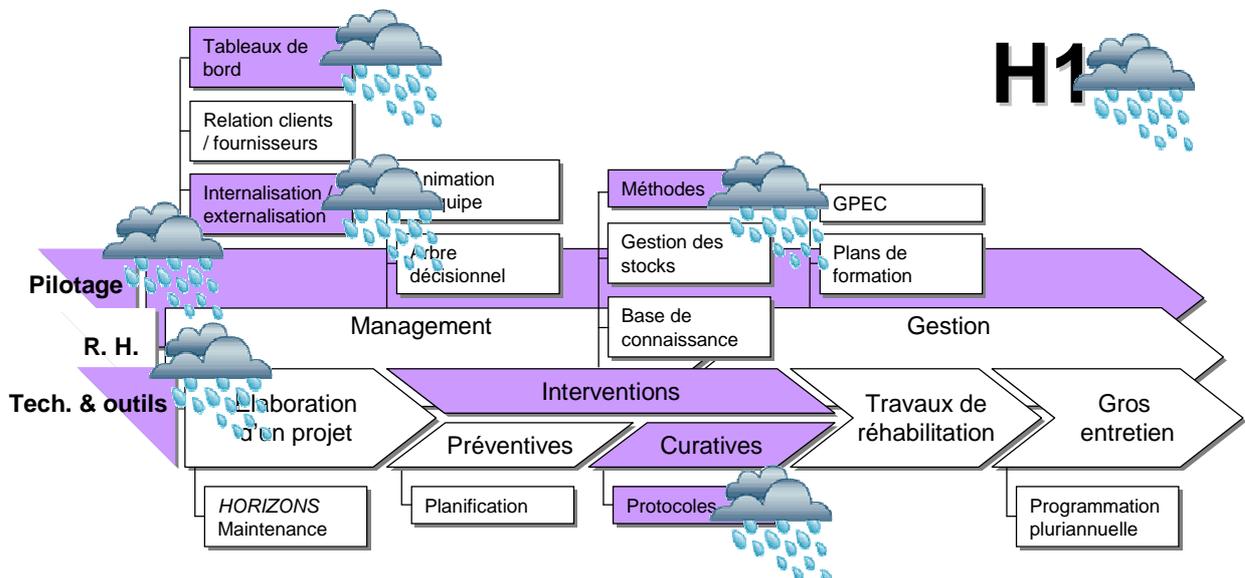
2. Les résultats et perspectives



Fin 2008, à l'heure de la clôture du chantier MeaH, chacun des 8 établissements dresse un bilan de l'action menée tout au long du chantier. Ce bilan s'articule autour des points suivants :

- Les objectifs initiaux : les candidatures des différents établissements au chantier MeaH étaient motivées par des volontés et objectifs exprimés lors des 1^{ères} réunions. A l'issue d'une 1^{ère} étape de diagnostic, puis de mise en œuvre des actions, ces objectifs ont pu évoluer : mal définis, hors sujet après diagnostic, esquivés, ou au contraire confirmés et réaffirmés ?
- Les actions phares : sans revenir sur l'ensemble des actions mises en œuvre au cours de l'année 2008, quelques actions ont eu un impact fort et ont été jugées comme « phares » par les responsables ;
- L'état des lieux avant / après : chaque établissement a évalué sa progression sur les quelques indicateurs lui paraissant pertinents au regard de ses problématiques locales. Cet exercice, essentiel, permet aux équipes d'objectiver les résultats tangibles obtenus, mais également d'appréhender le chemin restant à parcourir et de se fixer de nouveaux objectifs ;
- La poursuite des travaux : au-delà du cadre contraint du planning MeaH, un certain nombre d'actions reste à poursuivre au sein de chacune des structures, tandis que d'autres ont peut-être émergé au cours de la phase 3. Ces perspectives devront s'inscrire dans une démarche autonome des établissements.

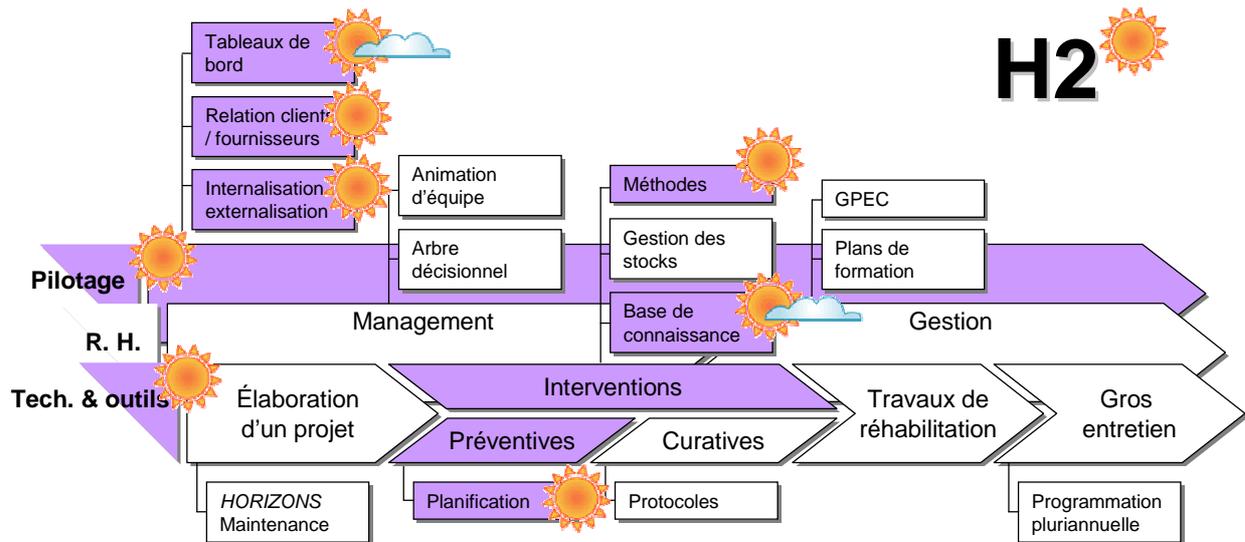
2.1. L'établissement H1



Avérée dans la phase de diagnostic, la disponibilité des responsables projet ainsi que diverses contingences internes à cet établissement n'ont pas permis d'aborder sereinement la mise en œuvre des plans d'actions. Il a donc été décidé, conjointement avec la direction de H1, de ne pas poursuivre la collaboration.

Il est à noter que le diagnostic et les échanges avec les 7 autres établissements du panel durant la 1^{ère} période du chantier auront tout de même apporté pleine satisfaction aux responsables projet, qui donneront éventuellement suite à ces travaux de manière autonome, hors chantier MeaH.

2.2. L'établissement H2



2.2.1. Objectifs initiaux

Les motivations de cet établissement à postuler pour rejoindre la démarche MeaH étaient les suivantes :

- Accompagner les équipes actuelles aux besoins d'un bâtiment en projet ;
- Revoir l'ensemble des contrats passés avec les prestataires externes ;
- Donner à l'organisation les capacités à suivre et à contrôler les actions internes et externes.

A l'heure de la clôture du chantier, les responsables projet se disent extrêmement satisfaits des résultats qui ont pu être obtenus. En effet, l'anticipation du futur bâtiment s'est retrouvée en filigrane de chacune des actions entreprises, tandis qu'un renforcement massif du pilotage et des outils de gestion a permis d'atteindre les 2 objectifs suivants.

De surcroît, un autre objectif s'est dessiné à l'issue de la 1^{ère} phase de diagnostic, sur lequel un effort particulier a été fourni : la valorisation institutionnelle de la fonction maintenance, tant en interne qu'en externe.

2.2.2. Actions phares

Les 3 actions phare retenues par les responsables de cet établissement sont les suivantes :

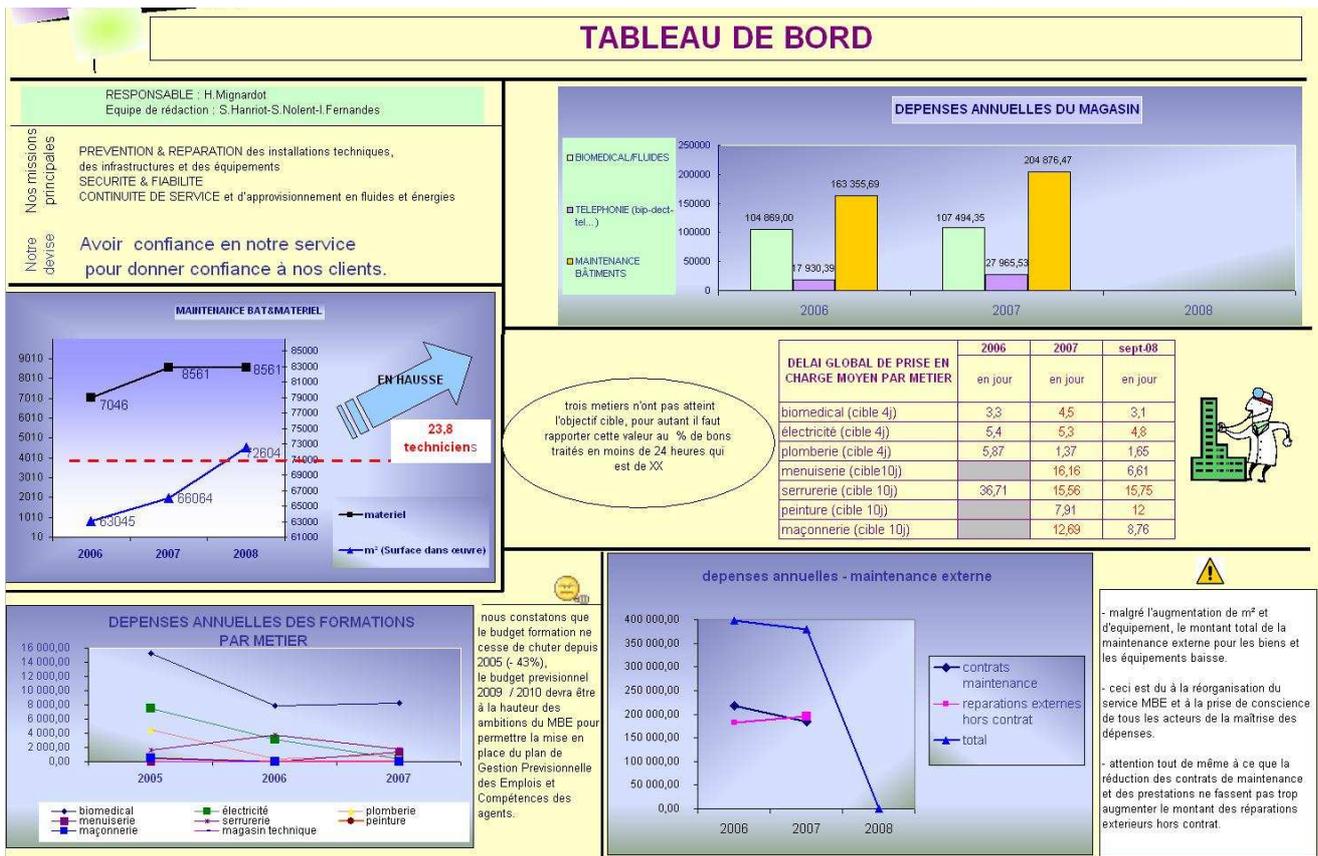
Succès 1 : création du service MBE (Maintenance des Biens et des Equipements), par regroupement de 2 services jusqu'ici sectorisés. Cette création s'accompagne d'un nouvel organigramme fonctionnel avec harmonisation des méthodes de travail et mise en place d'un tableau de bord pour un pilotage commun.

Succès 2 : suivi des prestataires extérieurs. Une procédure de suivi a été définie en amont et des outils de contrôle et d'évaluation des prestataires ont été mis en place.

Succès 3 : création d'un support de communication institutionnel. Il s'agit là de valoriser l'activité maintenance auprès de l'ensemble des personnels de l'établissement.

2.2.3. Etat des lieux avant / après

La plus grande réussite des équipes de cet établissement a été la mise en place de mesures d'indicateurs avec consolidation au sein d'un tableau de bord synthétique. Un extrait du tableau de bord est présenté ci-après :



2.2.4. Poursuite des travaux

Fort de ces succès, cet établissement compte poursuivre son action de la manière suivante :

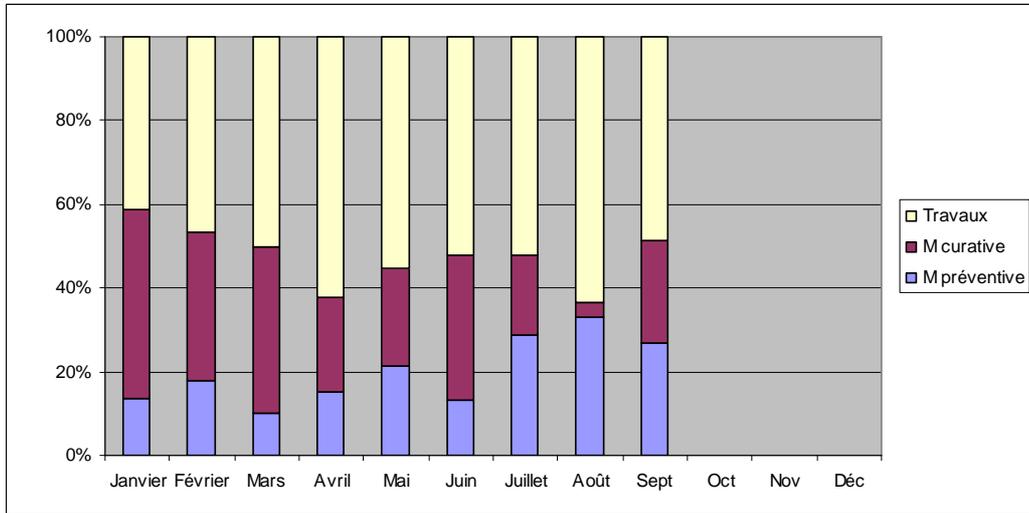
Projet 1 : finalisation et ajustement de la nouvelle organisation.

Projet 2 : mise en œuvre du plan de GPEC.

Projet 3 : définition et signature d'un contrat d'objectifs et de moyens entre le service MBE et la Direction.

2.3.3. Etat des lieux avant / après

Le temps dédié au préventif a progressivement pris le pas sur celui relatif au curatif. Ainsi, la mise en place du plan dès mai 2008 a eu un impact significatif sur les pratiques en termes de maintenance.



2.3.4. Poursuite des travaux

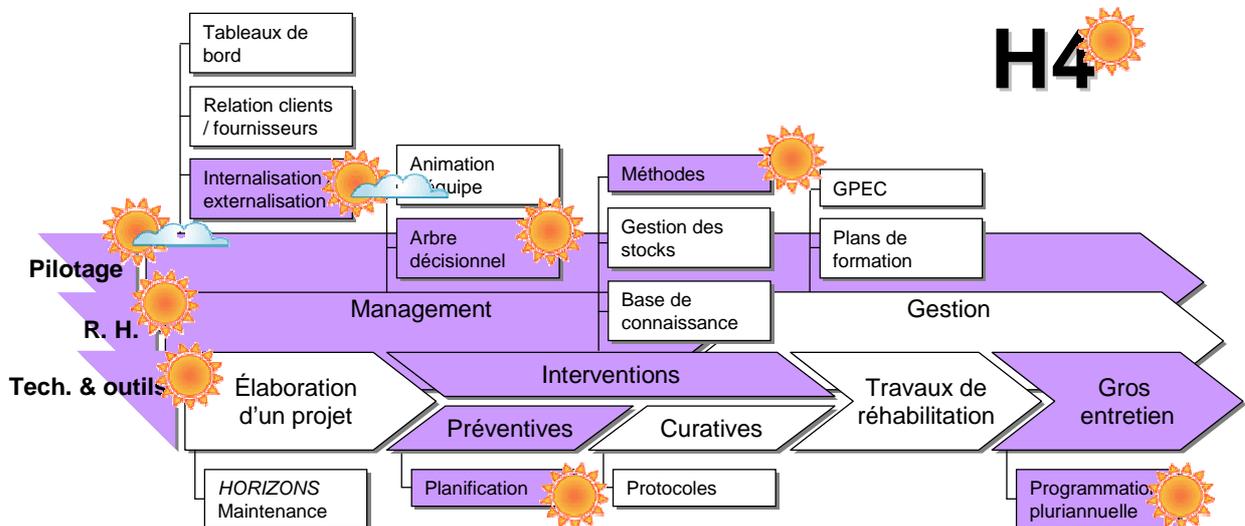
Le climat de confiance instauré aujourd'hui entre les responsables et les équipes techniques permet d'envisager de nouvelles actions, hors du cadre des travaux MeaH :

Projet 1 : déploiement d'une GMAO. Acquis en novembre 2008, le logiciel sera installé en décembre, suivi d'une formation utilisateurs en janvier 2009 pour une mise en service à horizon février 2009.

Projet 2 : pérennisation du plan de maintenance préventive.

Projet 3 : élargissement de la sous-traitance pour l'activité « travaux ». L'objectif est de libérer une partie des ressources internes actuellement affectées à ce poste, ressources qui seront nécessaires pour assurer la pérennisation du plan de maintenance préventive évoqué ci avant.

2.4. L'établissement H4



2.4.1. Objectifs initiaux

Les objectifs initiaux qui avaient été identifiés et qui ont motivé la candidature de cet établissement au chantier MeaH sont les suivants :

- Mettre en place des cycles de maintenance plus élaborés et structurer la maintenance préventive ;
- Définir des indicateurs permettant de mesurer l'impact financier de la maintenance ;
- Réaliser une évaluation technique des actions de maintenance.

A l'heure de la clôture de l'accompagnement MeaH, il est à noter qu'un certain nombre de « mouvements » RH ont perturbé la réalisation du plan d'actions prévu en phase 2 sur cet établissement. En effet, des changements de chef de projet, tant au niveau de l'établissement que du cabinet de conseil accompagnant, ont rendus les choses délicates. Néanmoins, si le bilan ne permet pas d'affirmer que les objectifs initiaux sont pleinement atteints, il n'en demeure pas moins quelques belles actions détaillées ci-après.

2.4.2. Actions phares

3 actions phares notables peuvent être mises en valeur sur cet établissement :

Succès 1 : implication du personnel de nettoyage dans le plan de maintenance préventive. L'ensemble des « petites interventions » est repéré et consigné par le personnel de nettoyage, ce qui permet au service de maintenance d'intervenir très en amont.

Succès 2 : réorganisation de l'utilisation des clés. La gestion et l'organigramme des clés et des passes ont été totalement revus, afin de minimiser les impacts des pertes et vols réguliers.

Succès 3 : maîtrise de l'intervention des prestataires extérieurs sur le site.

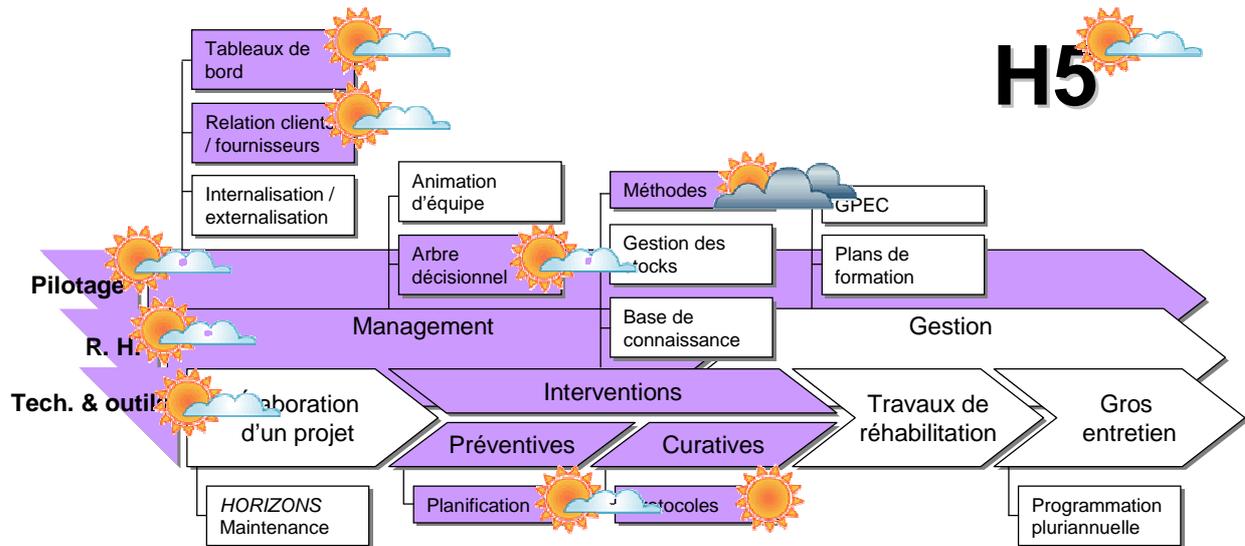
2.4.3. Poursuite des travaux

Les efforts fournis par les équipes de cet établissement se poursuivront durant l'année 2009. Ceux-ci s'inscriront dans une continuité par rapport aux actions menées dans le cadre MeaH et décrites précédemment :

Projet 1 : pérennisation de la nouvelle gestion des clés. L'application du nouvel organigramme ainsi que des nouvelles procédures de répartition et d'utilisation devra être évaluée afin d'en garantir le succès sur le long terme.

Projet 2 : renouvellement annuel de la contractualisation visant à maîtriser l'intervention des prestataires extérieurs.

2.5. L'établissement H5



2.5.1. Objectifs initiaux

Lors de la candidature de cet établissement au lancement de la démarche MeaH, les objectifs identifiés étaient relativement flous :

- Optimiser l'organisation des services techniques ;
- Mettre en place des indicateurs pertinents.

La phase de diagnostic a permis de réaliser un état des lieux beaucoup plus fin de l'activité de maintenance, et d'ainsi définir des objectifs plus précis et plus concrets en rapport avec les axes d'amélioration alors identifiés. Ainsi, le bilan réalisé par les responsables projet à l'heure de la clôture du chantier MeaH est très positif : les deux objectifs initiaux, déclinés en objectifs plus pragmatiques à l'issue du diagnostic, ont été remplis. L'implication de la Direction et de l'ensemble des membres du groupe de travail constitué à cet effet a été déterminante quant au succès de la démarche. En complément, la certification V3 a également été largement préparée dans le cadre du chantier, certification qui constituera pour les équipes une réelle reconnaissance de leurs travaux.

2.5.2. Actions phares

Les 3 actions phares couronnées de succès par le groupe projet de cet établissement sont les suivantes :

Succès 1 : mise en place d'un outil informatique pour la gestion des interventions de maintenance correctives. Cette mise en place s'est accompagnée d'une réduction très sensible des délais d'intervention, mais surtout d'une satisfaction globale de tous les utilisateurs.

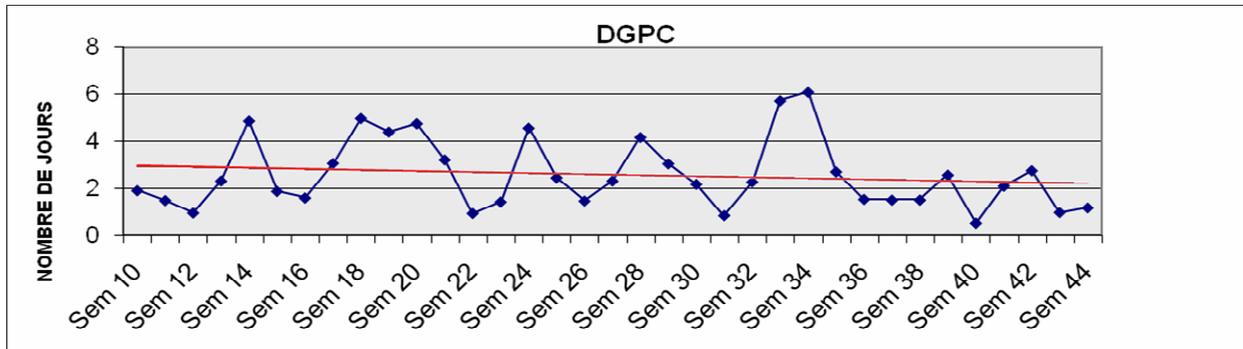
Succès 2 : mise en place d'une planification de l'activité. Très visuel, le planning prévisionnel d'activité est devenu notamment le support d'une réunion hebdomadaire le lundi, occasion d'échanger et communiquer avec l'ensemble des agents.

Succès 3 : amélioration de la gestion des « petits chantiers ». Il s'agit ici de la mise en place d'un tableau de suivi des chantiers (en cours, à venir, en perspective), de la formalisation d'un dossier de suivi et de la tenue d'une réunion trimestrielle avec la Direction.

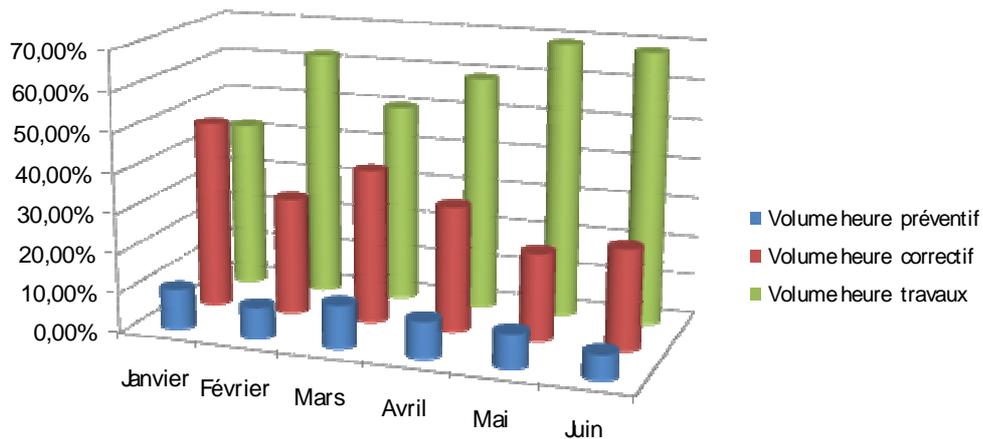
Succès 4 : construction d'une grille d'évaluation des services techniques. Cette grille permettra aux responsables de l'activité de maintenance de disposer d'une évaluation claire et détaillée de la prestation.

2.5.3. Etat des lieux avant / après

Durée globale de prise en charge : jugée satisfaisante en début de chantier, cette durée n'a pas fait l'objet d'actions ciblées d'amélioration. Néanmoins, les responsables projet de cet établissement ont souhaité la mesurer en routine afin de contrôler l'impact des autres actions d'amélioration.



Répartition préventif / correctif / travaux : la période estivale se prêtant davantage aux travaux, le volume horaire a évolué en conséquence. Il est satisfaisant que de constater que cette variation n'a pas eu d'impact sur le déroulement de la maintenance préventive.



2.5.4. Poursuite des travaux

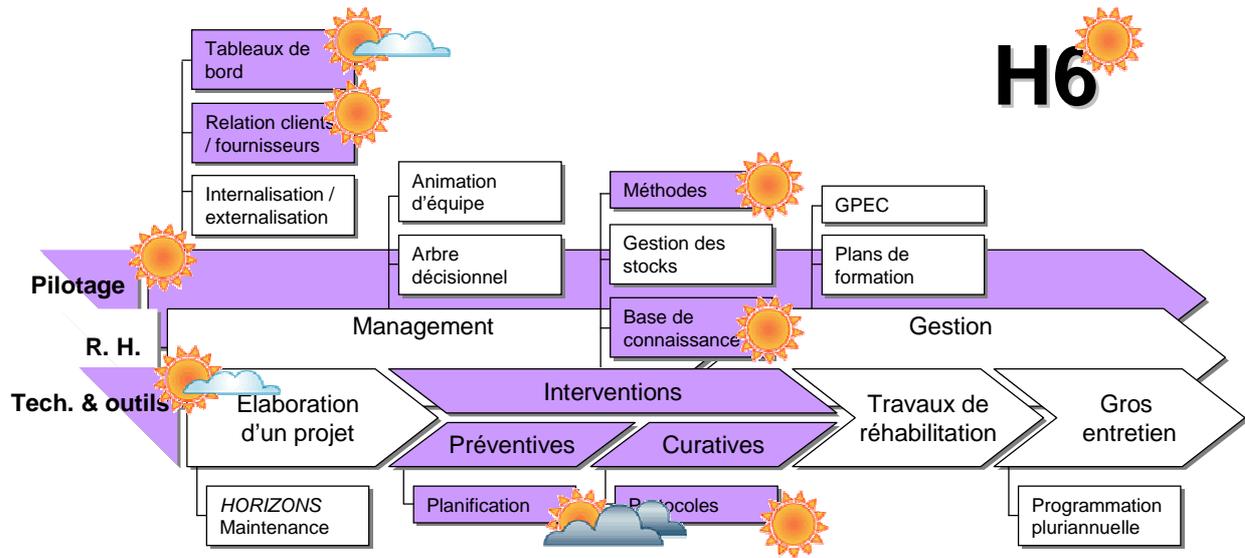
A l'issue du chantier MeaH, une véritable dynamique s'est enclenchée autour de la maintenance. Ainsi, plusieurs actions sont d'ores et déjà prévues pour l'année 2009, avec en ligne de mire la certification V3 horizon 2010 :

Projet 1 : redéfinition des plans de maintenance préventive. Ce travail devra être accompli à l'aide d'une méthode basée sur la prise en compte et l'analyse des risques.

Projet 2 : extension de l'outil informatique à la maintenance préventive. Aujourd'hui opérationnel concernant la maintenance corrective, l'outil informatique doit maintenant être exploité plus largement, et notamment en intégrant les fonctionnalités relatives à la planification prévisionnelle de l'activité.

Projet 3 : utilisation du tableau de bord de pilotage. L'outil informatique est aujourd'hui en capacité de produire en routine et sans difficulté un certain nombre d'indicateurs, qu'il conviendra alors d'analyser et exploiter.

2.6. L'établissement H6



2.6.1. Objectifs initiaux

Les motivations de cet établissement pour rejoindre le chantier proposé par la MeaH étaient les suivantes :

- Développer une stratégie globale de maintenance ;
- Intégrer l'activité de maintenance à l'investissement ;
- Mettre en place une base de données inter établissements / publications.

La démarche MeaH est essentiellement orientée vers l'amélioration des organisations et des pratiques actuelles : la prise en compte de la maintenance dès la conception des bâtiments, ainsi que les notions de « référentiels » n'étaient pas des thèmes ayant vocation à être abordés directement dans le cadre du chantier. Ainsi, après clarification avec les responsables projet de l'établissement, les objectifs ont été reformulés de la manière suivante :

- Adapter l'application informatique de gestion des interventions correctives et la mettre à disposition pour la communauté hospitalière ;
- Promouvoir l'activité du service technique ;
- Développer la maintenance préventive et l'adosser à la démarche qualité.

Les équipes de cet établissement sont satisfaites du travail alors accompli dans le cadre de la poursuite de ces 3 objectifs.

2.6.2. Actions phares

Les 5 actions phares, en lien direct avec les objectifs précités, sont les suivantes :

Succès 1 : réalisation d'un inventaire complet. Cet inventaire concerne les installations d'électricité et de plomberie, les plans et listes d'équipements des principaux bâtiments du site ainsi que des structures externes. Un reportage photos a permis également de mieux répertorier l'ensemble des équipements pour les interventions futures.

Succès 2 : mise en place d'un système de planification de l'activité maintenance.

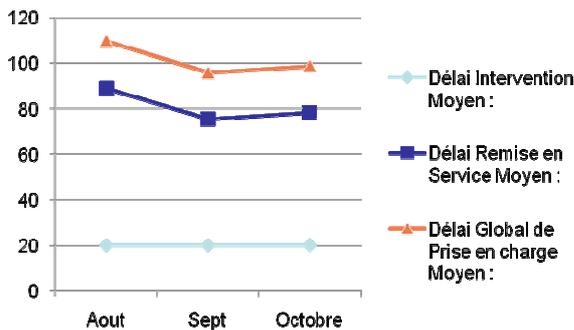
Succès 3 : réalisation d'une enquête de satisfaction. Les résultats de cette enquête ont été analysés, et ont donné lieu à des propositions d'évolution.

Succès 4 : production en routine des indicateurs de performance. Un certain nombre d'aménagements de l'application informatique a permis de produire en « presse-bouton » les indicateurs définis en ateliers de travail MeaH.

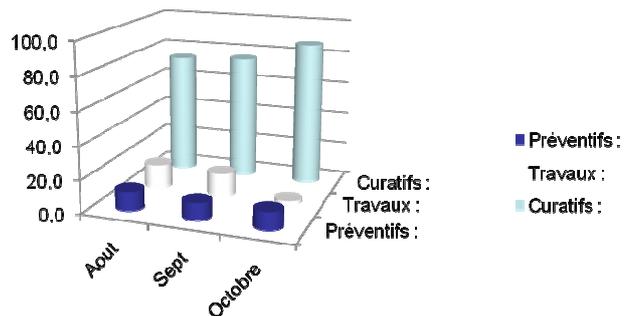
Succès 5 : mise en place du carnet sanitaire. Ce carnet, reprenant inventaire des installations techniques sensibles, mise à jour des plans et recollement de documents, a été validé par la DDASS.

2.6.3. Etat des lieux avant / après

Délais moyens d'interventions et de remise en service :



Réparation préventif / curatif / travaux :



2.6.4. Poursuite des travaux

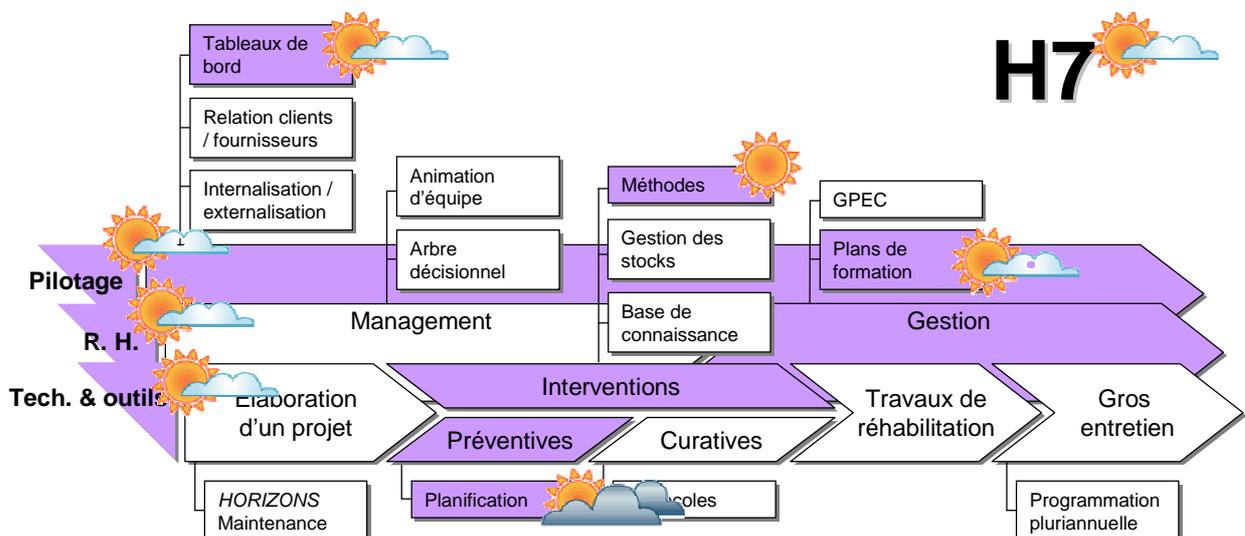
Les travaux entamés par cet établissement vont se poursuivre en 2009, avec comme objectif le passage de la certification V2, au travers des actions suivantes :

Projet 1 : définition et mise en place d'une politique de maintenance préventive.

Projet 2 : développement de la culture de la traçabilité. Cette action émane également de la volonté de valoriser l'activité du service de manière institutionnelle.

Projet 3 : analyse des résultats du tableau de bord.

2.7. L'établissement H7



2.7.1. Objectifs initiaux

Cet établissement avait d'ores et déjà défini un certain nombre d'objectifs en postulant pour rejoindre le chantier MeaH :

- Redéfinir l'organisation des équipes / intégration de l'équipe d'un nouveau site ;
- Repenser la gestion du temps et des interventions, notamment en privilégiant le préventif ;
- Diminuer les coûts de maintenance et de fonctionnement.

La 1^{ère} phase de diagnostic a démontré que contrairement à ce qui était ressenti, la maintenance préventive est plutôt bien développée et l'équilibre préventif/correctif semble correct aussi bien pour les installations techniques qu'hôtelières. Ainsi, les efforts se sont plutôt portés sur les 2 autres objectifs :

- Un travail sur les horaires, dont les horaires d'astreinte, a été réalisé avec le concours des agents du nouveau site ;
- Le sujet des coûts de maintenance a été abordé de manière indirecte grâce à des travaux relatifs au marché de fourniture électrique ainsi que dans le cadre d'un regroupement de commandes inter établissements, au niveau départemental.

2.7.2. Actions phares

Les 3 actions phares que les responsables projet de cet établissement ont souhaité mettre en avant à l'heure du bilan du chantier sont les suivantes :

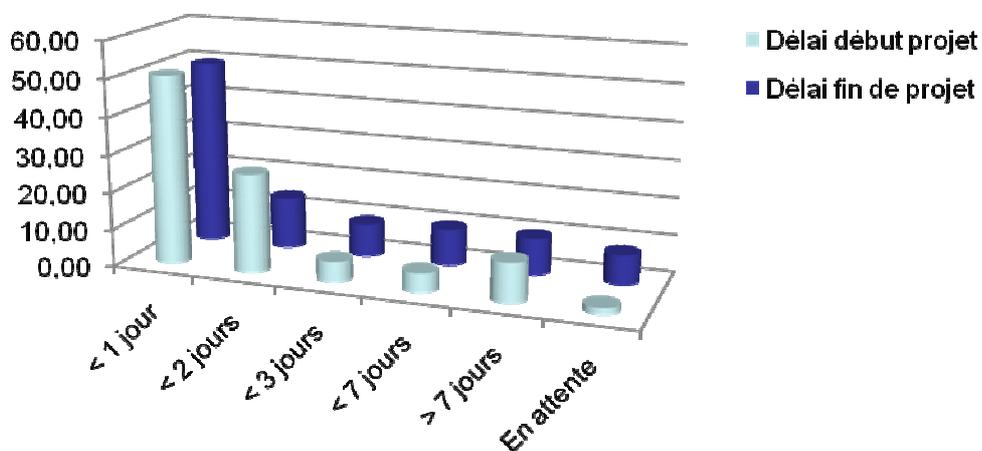
Succès 1 : mise en place d'un logiciel de gestion des interventions correctives. Un logiciel utilisé pour un tout autre usage dans l'établissement a été adapté aux besoins spécifiques du service maintenance : cette application, baptisée « S.O.S. Dépannage », se substitue aujourd'hui à l'émission de bons papier.

Succès 2 : réorganisation des astreintes. Cette action a consisté dans un 1^{er} temps à décrire le processus d'astreinte, puis à définir une hiérarchisation des alarmes de la GTC, contrôlée grâce à la mise en place d'indicateurs mesurés en routine.

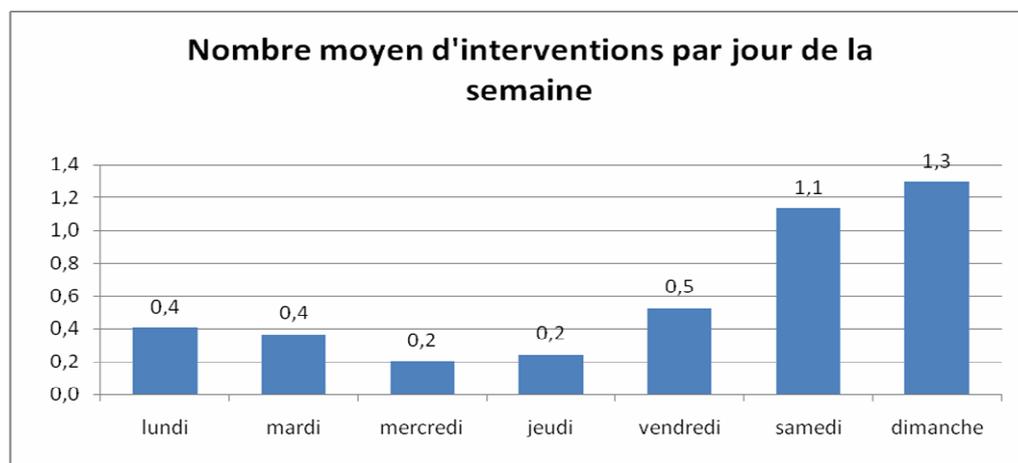
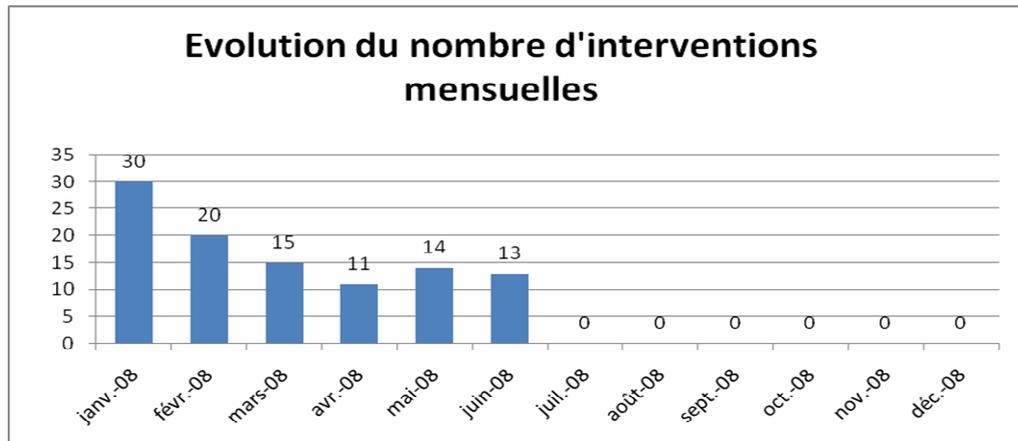
Succès 3 : stimulation de la maintenance préventive. Cette action s'est surtout matérialisée sous la forme d'un travail sur la fiabilisation des operculeuses (froides et chaudes), par l'amélioration des protocoles d'entretien et de graissage.

2.7.3. Etat des lieux avant / après

Evolution des délais de prise en charge :



Sollicitation des astreintes : la réorganisation du processus de sollicitation, et notamment la gestion des alarmes, a permis de diminuer de manière notable le nombre d'interventions en astreintes



2.7.4. Poursuite des travaux

Forts de ces succès, les responsables projet de cet établissement vont poursuivre la démarche à travers les actions suivantes :

Projet 1 : mise en place une batterie d'indicateurs. L'objectif sera de produire en routine des indicateurs à partir des informations contenues dans l'application « SOS Dépannage ».

Projet 2 : réduction des coûts énergétiques. Ce travail portera notamment sur l'occupation/inoccupation de certains sites, rééquilibrage des réseaux de chauffage, etc ;

Projet 3 : anticipation et accompagnement des équipes dans le cadre de la réhabilitation de l'un des centres de l'établissement.

3. L'évaluation de la démarche MeaH

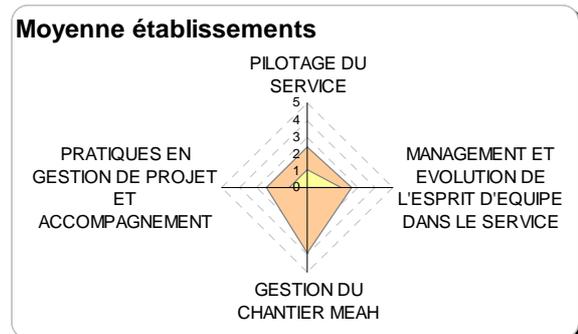
3.1. L'analyse de la valeur

Démarche commune et homogène sur l'ensemble des chantiers MeaH, l'analyse de la valeur a pour objectif d'évaluer la valeur ajoutée, tant quantitative que qualitative, apportée par le chantier MeaH aux établissements, et passe donc par la définition d'indicateurs qui font l'objet d'une évaluation avant/après. Ainsi, au-delà de l'amélioration factuelle relative à l'amélioration de la prestation de maintenance, les équipes ont pu dans le cadre du chantier MeaH appréhender les difficultés mais aussi les avantages du travail en mode projet ; l'ambition de la démarche MeaH est aussi de promouvoir au sein des établissements des méthodes de travail relatives à la conduite du changement, reproductibles. Voici comment les professionnels s'auto-évaluent dans ce domaine à l'issue du chantier :

- ① Pratique non identifiée ou Utilité non perçue
- ① Nous avons identifié l'importance de cette pratique pour notre service
- ② Nous avons mise au point cette pratique et réalisé un outil
- ③ Nous l'avons diffusée auprès des équipes. Nous avons formé les agents concernés
- ④ Chacun a intégré cette pratique pour décider et agir au quotidien
- ⑤ Notre pratique est une référence reconnue à l'extérieur de l'établissement

	Avant - Après							
	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8
PILOTAGE DU SERVICE								
Le tableau de bord de l'activité du service		1-3	1-2	1-1	0-4	1-3	1-4	2-2
Le tableau de bord des ressources du service		0-2	1-3	0-0	1-4	0-2	2-2	2-2
Le tableau de bord du service rendu		2-2	0-4	1-1	0-2	0-2	0-2	2-2
La planification : adéquation ressources et activité		0-1	1-3	4-4	1-4	1-3	2-2	2-2
Les prévisions d'évolution : activité, RH et équipements		0-1	1-4	4-4	1-1	0-3	1-2	2-2
MANAGEMENT ET EVOLUTION DE L'ESPRIT D'EQUIPE DANS LE SERVICE								
Le partage des informations dans le service		2-3	2-2	4-4	1-3	1-3	1-1	2-2
La pratique de l'écoute et du dialogue social		2-2	1-1	4-4	1-3	2-3	2-2	2-2
L'appui à la montée en compétences individuelles		1-2	2-3	4-4	1-1	0-1	2-2	2-2
L'entraide au sein des équipes		2-3	3-4	4-4	1-3	3-4	4-4	2-2
La coopération avec les autres services ... (parcours patient)		0-0	3-4	4-4	1-4	1-3	0-0	2-2
PRATIQUES EN GESTION DE PROJET ET ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT								
La gestion du planning du projet		1-3	0-2	1-1	1-4	1-3	2-2	2-3
La gestion des risques liés au projet		1-2	1-3	1-1	1-3	1-2	1-1	3-4
La répartition des rôles sur le projet		1-3	1-3	1-1	1-4	1-2	1-1	1-3
La communication réalisée dans le cadre du projet		1-4	1-3	1-1	1-3	0-2	1-1	1-2
La gestion des difficultés / éventuels moments de « blocage »		1-3	2-4	1-1	1-3	1-2	1-1	1-4
GESTION DU CHANTIER MEAH								
Le rapport de diagnostic		0-5	0-5	0-5	0-4	0-3	0-3	0-4
Le plan d'action		0-5	0-5	0-4	0-4	0-4	0-4	0-4
La présentation finale du chantier		0-3	0-5	0-3	0-4	0-4	0-3	0-4
Les présentations plénières des CTN		0-3	0-4	0-4	0-4	0-4	0-4	0-4
Les ateliers des CTN		0-3	0-3	0-3	0-4	0-3	0-4	0-4
Les échanges avec les autres établissements		0-4	0-5	0-3	0-4	0-4	0-3	0-3
L'appui sur site du consultant		0-3	0-5	0-3	0-5	0-4	0-4	0-4
La disponibilité du chargé de projet MeaH		0-3	0-5	0-3	0-4	0-5	0-3	0-4

Le bilan global est très positif, les scores de fin de chantier étant largement supérieurs à ceux de début de chantier. Ce constat « chiffré » corrobore les propos et différentes interventions lors de la réunion de clôture : au-delà des aspects techniques traités au cours du chantier, c'est bel et bien une « culture » du changement et de la gestion de projet qui a été distillée au sein des équipes.



Avant
Après

3.2. Le bilan méthodologique

Au cours de la préparation en amont d'un chantier, la MeaH est contrainte d'arbitrer un certain nombre de points. Ceux-ci peuvent être par exemple :

- Le calibrage des prestations en termes de journées d'appui conseil ;
- Le phasage précis de la démarche et les livrables attendus ;
- Le choix et la répartition des cabinets de conseil ;
- Etc.

Afin de pouvoir à chaque nouveau chantier affiner ses méthodes, mieux appréhender les attentes des professionnels, mais aussi ne pas reproduire d'éventuelles maladresses, la MeaH se soumet à une évaluation sans complaisance de la part des participants. Les résultats du sondage auprès de 7 des 8 établissements, articulés autour de 3 axes (pilotage, prestation consultants et bilan général) sont présentés ci-après.

A Objectifs, phasage et pilotage de la mission	Oui	Non	NSPP
1 Votre candidature à ce chantier a été portée conjointement par la direction et le corps médical ?	57%	43%	0%
2 Le démarrage des actions a fait l'objet d'une communication à l'ensemble des acteurs ?	86%	14%	0%
3 La mission qui vous a été délivrée est-elle conforme à vos objectifs de départ ?	100%	0%	0%
4 La durée de la mission vous paraît adaptée ?	86%	14%	0%
5 Le nombre de jours d'intervention prévu est suffisant ?	100%	0%	0%
6 Le nombre de CTN est suffisant ?	100%	0%	0%
7 Le contenu et l'ordre du jour des CTN sont pertinents ?	100%	0%	0%
8 Les documents présentés en CTN sont de bonne qualité ?	100%	0%	0%
9 Les CTN ont favorisé le partage d'expériences ?	100%	0%	0%
10 Le degré d'accompagnement de la MeaH vous paraît suffisamment étroit (interface chargés de projet MeaH avec les établissements) ?	86%	14%	0%
11 Avez-vous fréquemment utilisé le site internet ?	0%	100%	0%
12 Si oui, il est facile à utiliser ?	0%	0%	100%

B L'assistance délivrée par les consultants		Oui	Non	NSPP
13	Le consultant a apporté une méthodologie adaptée et conforme à vos attentes ?	100%	0%	0%
14	Son accompagnement sur site est suffisant (nombre de jours dans le service/établissement) ?	100%	0%	0%
Son intervention a su mobiliser :				
15	- les chefs de service ?	57%	43%	0%
16	- les représentants du corps médical (COPS, CME) ?	14%	86%	0%
17	- les représentants de la direction ?	71%	29%	0%
Son intervention :				
18	- a permis de mettre sur la table une ou plusieurs questions sensibles ?	71%	29%	0%
19	- a favorisé la prise de conscience et/ou à objectiver des marges d'amélioration ?	100%	0%	0%
20	- a permis de lever certains blocages ?	43%	57%	0%
21	Le diagnostic porté sur votre organisation (service pilote ou site) est pertinent ?	100%	0%	0%
22	C'est également le cas pour les recommandations proposées ?	100%	0%	0%
23	Les actions d'amélioration proposées sont concrètes et détaillées ?	71%	29%	0%
24	Son assistance a contribué à la mise en œuvre de de changements tangibles ?	86%	14%	0%
Son assistance a plutôt été utile sur le plan :				
25	- technique (réglementaire, organisationnel...)	29%	71%	0%
	- méthodologique (outil, démarche)	86%	14%	0%
	- accompagnement du changement (regard d'un tiers, mobilisation des acteurs, mise en œuvre...)	71%	29%	0%
C Bilan		Oui	Non	NSPP
Vous estimez aujourd'hui que ce chantier a été utile pour :				
26	- clarifier les dispositions du cadre réglementaire ?	29%	71%	0%
27	- améliorer l'organisation dans certains de vos services ?	86%	14%	0%
28	- maîtriser les aspects budgétaires ?	29%	71%	0%
29	- acquérir des outils et des méthodes pour aborder les organisations des services ?	71%	29%	0%
30	- partager des expériences ?	100%	0%	0%
31	Les résultats obtenus sont-ils significatifs pour vous ?	100%	0%	0%
32	Si oui, ils auraient pu être obtenus sans bénéficier du dispositif MeaH ?	43%	57%	0%
34	Avez-vous été en mesure de dégager suffisamment de temps pour conduire ce chantier ?	71%	29%	0%
40	Vous allez poursuivre et/ou étendre l'application des actions engagées ?	100%	0%	0%
43	Un prolongement de l'assistance est-il utile ? (Si oui, quel périmètre, quels objectifs..)	0%	100%	0%
44	Les enseignements de cette mission s'avèrent utiles aux autres établissements de santé ?	86%	14%	0%
45	Ils méritent d'être davantage communiqués (publications, colloques..) ?	71%	29%	0%
46	Vous recommanderiez à un collègue ou confrère de participer à une mission de cette nature ?	100%	0%	0%
48	Pensez-vous que le thème du chantier constitue toujours une préoccupation majeure des établissements de santé ?	86%	14%	0%

4. Conclusion

4.1. Synthèse des travaux

A l'issue de la phase de mise en œuvre des plans d'actions du chantier MeaH, un certain nombre de constats peut être formulé.

Le changement n'est pas un long fleuve tranquille

Mises en œuvre parfois avec difficulté, des actions souvent ambitieuses ont été entreprises par 7 des 8 établissements. Ces actions de réorganisation, qui, soulignons-le, se superposent à la gestion quotidienne de l'activité, ont porté leurs fruits et commencent à donner des résultats, éclatants pour les uns, plus modestes pour les autres, mais visibles. En effet, si délicate soit-elle, la valorisation dans des délais courts des travaux de chaque équipe projet est un profond stimulant pour les professionnels : les résultats dans la durée, qui eux pourront être constatés années après années, en seront la récompense.

Les grands enseignements

Développés et illustrés dans un recueil de bonnes pratiques organisationnelles à venir, les principaux messages du chantier « maintenance des bâtiments » sont les suivants :

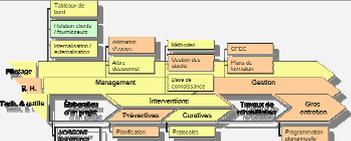
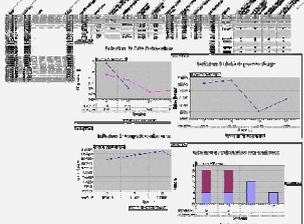
- Le pilotage : activité support de la production de soins, la maintenance doit être considérée comme une prestation à part entière, qu'il convient d'évaluer grâce à des indicateurs de performance, dans un contexte de collaboration étroite avec les services « utilisateurs » alors clients de la maintenance ;
- Les ressources humaines : le service de maintenance est avant tout une équipe composée d'agents, de techniciens et d'ingénieurs. L'animation au quotidien des équipes, mais également les perspectives en termes de formation et d'évolution sont les garantes d'une activité maîtrisée et performante ;
- Les techniques & outils : méthodes de travail, modalités d'interventions, savoir-faire particuliers développés par les agents sont autant d'outils indispensables au bon fonctionnement d'une activité aujourd'hui véritablement « professionnalisée ».

Bien entendu, si identifier et formuler ces grands principes est une chose, les mettre en pratique et les faire vivre au quotidien au sein des services de maintenance en est une autre. Ainsi, plus que l'expertise et les capacités techniques des managers, c'est bien souvent la motivation et l'engagement qui font la différence : les participants au chantier MeaH n'en ont pas manqué...



4.2. Productions du chantier

Afin de rendre compte à l'ensemble de la communauté hospitalière de l'avancée de ses travaux, mais également dans l'espoir d'apporter une aide concrète et pragmatique aux professionnels de terrain, la MeaH a diffusé et publié un certain nombre de documents. L'ensemble de ses documents, présenté ci-après, est disponible sur le portail de la MeaH (www.meah.sante.gouv.fr).

	Parution	
Les rapports d'étapes du chantier :		
Rapport de phase 1 – Diagnostic	✓	
Rapport de phase 2 – Plans d'actions	✓	
Rapport des phases 3 & 4 – Bilan des plans d'actions et résultats	✓	
Les outils :		
QuickScan : autodiagnostic de la maturité des organisations	✓	
SuivMaintenance & DiagMaintenance : suivi en routine d'indicateurs de performance	✓	
HorizonS Maintenance : anticipation de la maintenance dès la phase d'investissement	2009	
Les ouvrages :		
Recueil de « bonnes » pratiques organisationnelles	Fév. 2009	