

ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

**Directeur d'établissement
sanitaire et social public
Promotion 2002 – 2003**

PROJET DE SERVICE : L'OPTIMISATION DE LA MAINTENANCE

**LE CAS DU SERVICE TECHNIQUE DE L'HÔPITAL
LOCAL DE SAINT-JAMES**

VIEU Patrick

INTRODUCTION 1

1. PRÉSENTATION DES ENJEUX DE L'OPTIMISATION DE LA MAINTENANCE DU PATRIMOINE BÂTI, DES ÉQUIPEMENTS ET DES INSTALLATIONS TECHNIQUES ET DU PROGRAMME D'OPTIMISATION A COURT TERME 6

1.1 PRENDRE CONSCIENCE DES ENJEUX DE L'OPTIMISATION DE LA MAINTENANCE DU PATRIMOINE BÂTI, DES ÉQUIPEMENTS ET DES INSTALLATIONS TECHNIQUES. 6

1.1.1 L'ENJEU DE SECURITE DES USAGERS, DES PERSONNELS ET DES ACCOMPAGNANTS.6

1.1.2 L'ENJEU BUDGETAIRE.8

1.2 INSTALLER PRIORITAIREMENT LE SOUS SYSTÈME D'INFORMATION SPÉCIFIQUE A LA FONCTION MAINTENANCE DU PATRIMOINE BÂTI, DES ÉQUIPEMENTS TECHNIQUES ET AUTOMOBILES 9

1.2.1 METTRE FIN AU MODE DE FONCTIONNEMENT AVANTAGEUX POUR LE SERVICE TECHNIQUE MAIS DOMMAGEABLE A LA BONNE GESTION DE L'ACTIVITE EN GENERAL ET DE LA MAINTENANCE EN PARTICULIER.9

1.2.2 METTRE EN PLACE UNE GESTION DE L'INFORMATION SOUCIEUSE DES IMPERATIFS DE LA MAINTENANCE DE QUALITE. 11

1.3 AMÉLIORER L'EFFICACITE DU SOUS SYSTÈME D'INFORMATION RELATIF A L'ACTIVITÉ GÉNÉRALE DU SERVICE TECHNIQUE..... 21

1.3.1 ABANDONNER UN SYSTEME D'INFORMATION RELATIF A L'ACTIVITE A FINALITE EXCLUSIVEMENT COMPTABLE A LA DERIVE21

1.3.2 ADOPTER UN SYSTEME D'INFORMATION QUALITATIF RECENTRE SUR L'ACTIVITE ET SOUS CONTROLE DE LA DIRECTION.23

2. LE PROJET DE SERVICE : INSTRUMENT DE MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE D'OPTIMISATION DE LA MAINTENANCE DU PATRIMOINE BÂTI, DES ÉQUIPEMENTS ET DES INSTALLATIONS TECHNIQUES..... 27

2.1	LE PROJET DE SERVICE : LA CONVICTION D'UNE NÉCESSITE	27
2.1.1	LES JUSTIFICATIONS DE LA NECESSITE	27
2.1.2	LES PROGRES ESCOMPTES DE LA DEMARCHE DE PROJET DE SERVICE EN TERME DE MANAGEMENT.	34
2.2	LA THÉORISATION DU PROJET DE SERVICE	35
2.2.1	LA PRESENTATION DE L'ESPRIT ET DES IDEES FORCE DU PROJET PROPOSE.	36
2.2.2	L'OPTIMISATION DE LA MAINTENANCE EST LE VECTEUR DE LA PROPOSITION DE PROJET DE SERVICE ORGANISEE EN QUATRE THEMES.	37
2.3	DE LA THÉORISATION À LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET DU SERVICE ET DE SON ÉVALUATION.	53
2.3.3	LE RECRUTEMENT PREALABLE D'UN ADJOINT TECHNIQUE, DIRECTEUR DE PROJET.	53
2.3.4	LES RECOMMANDATIONS RELATIVES A L'ADOPTION ET A LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET DU SERVICE.....	57
	<u>CONCLUSION.....</u>	<u>60</u>

INTRODUCTION

La politique d'offre de soins hospitaliers a pour objectif d'obtenir dans chaque région une offre de soins correspondant d'un point de vue quantitatif et qualitatif à la demande de soins pour ne financer que cela.

L'encadrement quantitatif est organisé par le schéma régional d'organisation sanitaire qui vise à mettre en adéquation dans chaque région la demande et l'offre de soins.

Conformément à ce schéma, chaque établissement public de santé doit dans le cadre de son projet d'établissement décrire et argumenter sa stratégie de développement quant à l'offre de soins qu'il va proposer dans une logique de réseaux et de coopération. Le projet d'établissement définit, notamment sur la base du projet médical, les objectifs généraux de l'établissement dans le domaine médical et des soins infirmiers, de la recherche médicale, de la gestion et du système d'information. Il comprend un projet social. Le projet est établi pour une durée maximale de cinq ans. Il peut être révisé avant ce terme.

L'encadrement qualitatif est organisé par la procédure d'accréditation définie par l'ordonnance n°96-346 du 24 avril 1996.

L'accréditation est une procédure d'évaluation externe à un établissement de soins, effectuée par des professionnels, indépendante de l'établissement ou de ses organismes de tutelle. Cette procédure, conduite par l'Agence nationale d'accréditation et d'évaluation en santé, vise à porter une appréciation sur la qualité d'un établissement ou d'un ou plusieurs de services, à l'aide d'indicateurs, de critères et de référentiels portant sur les procédures, les bonnes pratiques cliniques et les résultats des différents services et activités de l'établissement.

Elle vise à assurer la sécurité et la qualité des soins donnés au malade et à promouvoir une politique de développement continu au sein de l'établissement.

L'approbation du projet d'établissement et le rapport d'accréditation doivent permettre la signature entre le directeur de l'Agence régionale de l'hospitalisation et le représentant de l'établissement du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens. Ce contrat définit les conditions de mise en œuvre des orientations stratégiques approuvées. A cet effet, il décrit les transformations que l'établissement s'engage à opérer dans ses activités, son organisation, sa gestion et dans ses modes de coopération.

Il définit, en outre, des objectifs en matière de qualité et sécurité des soins.

Il précise les moyens pour atteindre les objectifs du contrat et les sanctions en cas d'inexécution des engagements.

C'est donc dans cet environnement très réglementé que l'Hôpital local de Saint-James situé dans le sud du département de La Manche doit organiser son avenir.

Depuis 1983, la direction et les services généraux de l'hôpital sont communs à deux établissements juridiquement distincts :

- l'Hôpital Local d'une capacité de 173 lits employant un effectif de 144,5 agents (ETP) ;
- le Centre d'Accueil et de Soins composé d'une maison d'accueil spécialisée de 80 places réparties sur deux sites et d'un foyer occupationnel d'accueil de 24 places. Le FOA et la MAS employant 97,5 agents en équivalent temps plein sont situés en dehors de l'enceinte de l'Hôpital Local.

Les missions de l'Hôpital Local sont multiples.

Le secteur sanitaire comprend un service de Médecine essentiellement gériatrique de 10 lits, une unité de Soins Palliatifs de 5 lits, un service de Moyen Séjour de 15 lits et un service de Soins de Longue Durée de 21 lits.

Pour le service de Médecine, le projet médical approuvé préconise le développement d'une orientation en alcoologie et l'inscription dans le réseau régional de cancérologie et celui de Soins Palliatifs du Sud-Manche. Pour le service de Soins de Suite et de Réadaptation, il prévoit le développement de la fonction " réhabilitation " (reprise d'autonomie) dans le but de préparer les malades à un retour au domicile ou un placement éventuel en Maison de Retraite.

Le fonctionnement médical est assuré par un effectif de 9 médecins généralistes autorisés dont un médecin coordonnateur de l'activité médicale.

L'Hôpital assure également le fonctionnement d'un service de Soins Infirmiers à Domicile de 30 places dont l'extension à 35 places est sollicitée pour satisfaire la demande croissante.

Le secteur social comprend deux Maisons de Retraite d'une capacité totale de 122 lits.

La Maison de Retraite " les Tilleuls " comporte 57 lits dont 45 lits de cure médicale et 12 lits de soins courants. Elle accueille d'une part, des résidents très âgés et dépendants et d'autre part, des résidents plus jeunes atteints de pathologies ou/et de

déficiences psychiques lourdes.

La Maison de Retraite " les Peupliers " en cours d'extension/réhabilitation dispose d'une capacité de 15 lits de cure médicale et de 50 lits de soins courants dont un d'hébergement temporaire. Elle accueille des personnes valides ou semi-valides.

Le projet médical prévoit le développement des possibilités d'accueil modulables (hébergement temporaire, partiel de jour ou/et de nuit), la création d'une unité de type " Cantou ", le renforcement du personnel soignant et des personnels spécialisés ainsi que la mise en place d'un médecin coordonnateur.

La transformation du secteur en établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes reste à entreprendre.

Actuellement, le projet d'établissement 2003-2007 de l'Hôpital Local est en cours d'approbation. Un des axes stratégiques est " la poursuite de la politique de gestion interne centrée sur la satisfaction des besoins des usagers en mettant en œuvre une démarche d'amélioration de la qualité ".

Au cours de l'année 2004, chaque service devra se doter d'un projet de service en cohérence avec le projet d'établissement approuvé.

La procédure d'accréditation a, quant à elle, été engagée officiellement à l'initiative de la direction de l'établissement le 23 avril 2001 et la visite des experts de l'Agence Nationale d'Accréditation et d'Evaluation en Santé est programmée dans le courant du mois de septembre 2003. Une auto-évaluation à blanc à partir du manuel d'accréditation réalisée de Septembre à Décembre 2001 a permis de mettre en évidence des points à améliorer sur les thèmes tels que le circuit des déchets, les vigilances sanitaires, le circuit du médicament, l'hygiène, la politique de gestion des risques, la politique de maintenance...

Des groupes de travail ont été constitués sur ces thèmes.

Un groupe de travail composé du personnel du Service Technique (7 agents à temps plein) et d'un consultant s'est réuni au mois de janvier 2002 sur le thème de la politique de maintenance du patrimoine bâti, des équipements et des installations techniques. Ce thème se rattache au référentiel GFL 2 du manuel d'accréditation ainsi rédigé : " L'établissement est organisé pour assurer la sécurité et la maintenance des bâtiments, des équipements et des installations ".

Aujourd'hui, la maintenance de qualité est celle dont l'organisation garantit au moindre coût :

- la disponibilité et la sûreté de fonctionnement des équipements et des installations techniques,
- Le maintien en bon état et la sécurité sanitaire du patrimoine bâti ;
- la traçabilité des opérations de maintenance.

Les travaux du groupe n'ont pu dépasser malheureusement le stade des intentions et de la définition de la maintenance et de ses principales catégories.

L'inscription parmi les missions du stage long de la mise en place d'une politique de maintenance préventive et curative dans ces domaines a été l'occasion de relancer la réflexion sur les objectifs et les actions à mettre en oeuvre en vue d'optimiser la maintenance dans ces secteurs.

Rappelons que la maintenance est définie comme l'ensemble des actions destinées à maintenir ou à rétablir une entité (équipement, installation...) dans un état dans lequel elle peut accomplir une fonction requise (NF X 50-120).

La maintenance utilisateur ou de premier niveau consiste à confier à l'opérateur les tâches de maintenance les plus évidentes, type nettoyage, graissage, lubrification... afin de limiter les pannes de machines. Elle renvoie à la volonté de rendre chacun responsable à son poste de travail

La maintenance préventive consiste à intervenir régulièrement sur les équipements et installations, afin de procéder aux opérations techniques garantant de leur sécurité et de leur disponibilité.

La maintenance curative ou corrective consiste dans l'exécution d'une action de réparation après panne. Elle s'explique par deux facteurs qui ne sont pas exclusifs l'un de l'autre : la manifestation d'un aléa non maîtrisable (le zéro risque n'existe pas) et le symptôme d'une gestion défaillante des tâches de surveillance et de contrôle, de maintenance utilisateur et préventive.

Enfin la maintenance " améliorative " entendue comme les travaux d'amélioration ou comme l'ajout de fonctionnalités nouvelles à des installations ou des équipements existants.

La problématique de l'optimisation de la maintenance du patrimoine bâti, des équipements et des installations techniques nécessitent de répondre aux questions suivantes :

- quels enjeux recouvrent l'optimisation de la maintenance dans ces domaines d'intervention ? ;
- quels peuvent être les objectifs de la politique de maintenance dans ces secteurs ? ;
- quelles organisations, outils et procédures peuvent favoriser l'optimisation ? ;
- quels peut être la contribution de la démarche de projet de service à l'objectif d'optimisation de la maintenance ? ;
- quel peut être le contenu d'un premier projet de service ayant pour vecteur l'optimisation de la maintenance ? ;
- Quels facteurs peuvent favoriser ou freiner l'engagement du Service Technique dans la démarche de projet de service ?

La finalité du présent mémoire est de répondre à ces interrogations.

La première partie est consacrée aux enjeux de l'optimisation de la fonction maintenance du patrimoine bâti, des équipements et des installations techniques et à la présentation des actions qu'il est possible d'entreprendre immédiatement en vue d'optimiser à court terme la maintenance dans ces domaines.

La seconde partie a pour objet de justifier le recours à la démarche de projet de service en tant qu'instrument de mise en œuvre de la politique d'optimisation de la fonction maintenance. Son cœur est la théorisation d'un premier projet de service ayant pour vecteur l'optimisation de la maintenance à l'attention du Service Technique de l'Hôpital Local de Saint-James. Cette contribution théorique est accompagnée de quelques recommandations méthodologiques relatives à la démarche. Cependant, l'engagement concret de l'équipe technique dans la dynamique de projet de service est conditionné par l'arrivée du conducteur du projet.

1. PRÉSENTATION DES ENJEUX DE L'OPTIMISATION DE LA MAINTENANCE DU PATRIMOINE BÂTI, DES ÉQUIPEMENTS ET DES INSTALLATIONS TECHNIQUES ET DU PROGRAMME D'OPTIMISATION A COURT TERME

La démonstration de l'intérêt pour tout établissement sanitaire et médico-social d'investir dans la maintenance s'avère indispensable avant de s'engager dans la démarche relativement technique d'optimisation de la maintenance du patrimoine bâti, des équipements et des installations techniques (1.1).

L'optimisation à court terme de l'entretien dans ces domaines nécessite le renforcement du système d'information de la fonction technique. Ce renforcement se traduit par la création du sous système spécifique à la fonction maintenance (1.2) et par la rénovation de celui relatif à l'analyse et à l'évaluation de l'activité générale du service (1.3).

1.1 PRENDRE CONSCIENCE DES ENJEUX DE L'OPTIMISATION DE LA MAINTENANCE DU PATRIMOINE BÂTI, DES ÉQUIPEMENTS ET DES INSTALLATIONS TECHNIQUES.

La sécurité et l'efficience sont les deux enjeux majeurs.

1.1.1 L'enjeu de sécurité des usagers, des personnels et des accompagnants.

Dans un établissement de santé, il n'y a pas de qualité sans sécurité.

La sauvegarde de la sécurité et de la santé des personnes présentes dans l'enceinte de l'établissement est donc la première obligation à satisfaire. L'accréditation positionne d'ailleurs la sécurité en entrée des critères d'évaluation de l'Agence Nationale d'Accréditation et d'Evaluation en Santé. La sécurité traverse toutes les fonctions et tous les métiers hospitaliers : lutte contre les infections nosocomiales, vigilances sanitaires et autres sécurités sanitaires, hygiène alimentaire, sécurité anti-incendie et anti-malveillance...

Garantir la sécurité des personnes implique la mise en place d'une gestion des risques. Celle-ci est complexe en milieu hospitalier car la multiplicité des interactions d'acteurs

et la diversité des corps de métier rend difficile la mise en évidence des événements redoutés.

Dans l'optique de la maîtrise des risques, la qualité de la maintenance est cruciale pour supprimer ou réduire le risque à un niveau acceptable, sachant que le risque zéro n'existe pas. Cette qualité repose plus sur des comportements et le recours à des procédures et des outils méthodologiques orientés vers la " sûreté de fonctionnement " que sur des investissements matériels. La " sûreté de fonctionnement " est définie comme " l'aptitude d'un système à satisfaire l'ensemble des performances opérationnelles requises pour une mission donnée ". Cette notion fait intervenir les concepts de fiabilité, de maintenabilité et de disponibilité.

Malheureusement, le recours à ces outils méthodologiques est aujourd'hui peu développé au sein des hôpitaux publics. Des accidents provoquant des dommages aux usagers mais aussi aux personnels et aux visiteurs surviennent alors qu'une maintenance plus réfléchie et mieux organisée aurait pu généralement les éviter. Ainsi, est-il possible de citer comme exemple d'accidents évitables : la défaillance de groupe électrogène ou du système de sécurité incendie, la chute dans la cage d'ascenseur, l'infection par légionelles....

Le non-respect de l'obligation de sécurité entraîne de plus en plus la mise en cause de la responsabilité des responsables directs ou indirects du dommage (personnes physiques ou morales).

Il existe différents types de responsabilité à l'Hôpital : administrative, civile, pénale, disciplinaire. Sans vouloir éluder l'intérêt de cette question de la responsabilité, il est possible de se contenter de rappeler que le code pénal punit la faute non intentionnelle à l'origine d'un accident ayant causé un homicide ou des blessures involontaires.

Toutefois, le délit d'imprudence, de négligence ou de manquement à une obligation de prudence ou de sécurité ne constitue pas une faute si l'auteur des faits a mis en application avec diligence les mesures de précautions normales, compte tenu de ses missions ou de ses fonctions, de ses compétences ainsi que du pouvoir et des moyens dont il disposait (article).L.121.3 du Code pénal).

Le risque de condamnation peut s'accompagner du risque de perte d'image de l'établissement potentiellement préjudiciable à l'avenir de ses activités. De plus, au-delà de l'indemnisation des victimes, l'aggravation de la sinistralité entraînera une majoration des primes d'assurances.

Cette dernière observation rejoint indirectement le second enjeu.

1.1.2 L'enjeu budgétaire.

Dans un périmètre financier de plus en plus contraint, l'amélioration des fonctions logistiques et techniques constitue pour les établissements publics de santé l'un des seuls réservoirs d'économies évident.

Ces fonctions présentent l'avantage sur les activités cliniques d'être plus aisées à rationaliser. Traitant de la matière, de l'énergie, des équipements ou du bâti, la qualité dans ces secteurs passe essentiellement par l'optimisation de l'organisation et des procédures.

Aucune de ses fonctions n'ayant de spécificité hospitalière, leurs performances sont aisément comparables avec celles identiques du secteur privé.

Le maintien d'une gestion en régie des activités des Services Techniques et logistiques dépend aujourd'hui de leur efficience (atteinte du meilleur rapport qualité/coût) et non plus seulement de leur efficacité (atteinte du résultat par tout moyen). La fonction de maintenance du patrimoine bâti, des équipements et des installations techniques n'échappent pas à cette logique.

Rationaliser la maintenance dans ces domaines commence par la réalisation d'un état des lieux exhaustif.

Les enseignements tirés d'un premier travail d'analyse de l'existant dans les domaines du patrimoine bâti, des équipements et des installations techniques persuadent que l'optimisation à court terme de la maintenance passe par le renforcement du système d'information de la fonction technique.

Ce dernier doit comprendre à l'avenir un sous-ensemble spécifique à la fonction maintenance et un autre dédié au suivi de l'activité du service.

Le retard important constaté dans la gestion de l'information dans le secteur d'activité de la maintenance justifie la priorité accordée à la mise en place d'un sous système d'information spécifique à cette activité qui représente un des objectifs de toute politique de maintenance.

1.2 INSTALLER PRIORITAIREMENT LE SOUS SYSTÈME D'INFORMATION SPÉCIFIQUE A LA FONCTION MAINTENANCE DU PATRIMOINE BÂTI, DES ÉQUIPEMENTS TECHNIQUES ET AUTOMOBILES.

Cette mise en place traduit le rejet d'une culture de service inadaptée et consacre l'installation de la culture de la qualité.

1.2.1 Mettre fin au mode de fonctionnement avantageux pour le service technique mais dommageable à la bonne gestion de l'activité en général et de la maintenance en particulier.

La mise en place d'une gestion de l'information de qualité dans le domaine de la maintenance du patrimoine bâti, des équipements et des installations techniques, exige de mettre un terme à une "gestion" défailante caractérisée par l'absence de culture de l'écrit, le cloisonnement avec les autres services et l'absence de programmation.

A) Les inconvénients pour la maintenance de l'absence de la culture de l'écrit, du cloisonnement et de l'imprévision.

a) Les conséquences négatives de l'absence de la culture de l'écrit.

Elles sont nombreuses :

- absence d'inventaire du patrimoine tant en ce qui concerne les équipements techniques que les biens immobiliers,
- absence de protocoles écrits des opérations de maintenance préventive,
- absence d'inventaire des obligations réglementaires, de veille juridique et de gestion documentaire relative à la maintenance.

Cette carence se traduit par le non-respect de certaines réglementations. L'absence des contrôles triennaux du système de sécurité incendie et des installations thermiques ainsi que de la vérification annuelle des robinets d'incendie armés sont exemplaires.

- Insuffisance de traçabilité des opérations de maintenance.

A l'exception des rapports de visite émanant des entreprises de contrôles externes, la traçabilité est embryonnaire puisque se limitant à deux supports d'information peu

exploitables car non intégrés dans un système d'information technico-économique cohérent. Ces deux supports sont le relevé chronologique des interventions des entreprises extérieures (date, entreprise, objet) et la fiche bristol d'entretien par véhicule (date, kilométrage, résumé de l'entretien).

Cette carence de l'écrit s'avère être un handicap majeur à l'égard de l'enjeu que constituent la conservation et le transfert des connaissances et du savoir-faire au sein d'une équipe. Dans ce cadre dépassé, la mémoire, malheureusement fragile des agents, reste essentielle.

b) Les méfaits du cloisonnement

La communication déficiente entre le service technique et notamment les services économiques est dommageable au bon suivi de la maintenance.

A titre d'exemple, le service technique n'est pas destinataire d'une copie des contrats d'entretien ce qui explique en partie la non maîtrise des cahiers des charges et des échéances. Il n'est pas non plus destinataire des rapports de contrôle des organismes et des entreprises extérieures ce qui explique partiellement le fait que la levée des réserves émises par les vérificateurs ne soient pas exécutés à bref délai à l'exemple des ascenseurs et des installations de fluides médicaux.

c) Les inconvénients de l'inexistence de programmation de la maintenance.

Il est raisonnable de parler d'un " pilotage à vue " de la maintenance. Tout au plus, existe-il un programme hebdomadaire d'activité sans intégration à un cadre mensuel ou annuel.

Les inconvénients d'une culture de la réaction sont multiples :

- le manque de lisibilité de l'activité du service pour la direction,
- la survenance des " coups de feu " dans l'année faute d'un lissage de la charge de travail,
- l'interruption fréquente des activités en cours d'exécution faute notamment d'organisation de la gestion des demandes d'interventions des services (hiérarchisation et périodes dédiées),
- la difficulté à respecter les échéances lorsqu'elles existent,
- la dégradation des conditions de vie au travail (tensions, incompréhension, insécurité dans la gestion du temps).

L'inadaptation du mode de fonctionnement actuel du service ayant été démontré, comment expliquer sa pérennité ?

B) Essai d'explication de la pérennité de ce mode de fonctionnement défaillant.

Les explications de l'absence de la culture de l'écrit sont nombreuses.

En premier lieu la plupart des techniciens ont acquis une culture manuelle. La lecture ou la rédaction exige de leur part un effort de réflexion souvent insupportable. Cette donnée permet d'expliquer la réticence à élaborer des plannings, à rédiger des protocoles d'entretien ou à lire les revues techniques indispensables pour la mise à jour des connaissances. La rédaction ou la lecture sont souvent dénoncées comme une perte de temps.

En second lieu, la pérennité de la culture de l'oral peut présenter l'avantage de maintenir l'opacité sur l'activité. En effet, écrire peut signifier prendre le risque de partager l'information et de limiter la zone de pouvoir que chaque agent, responsable ou non, détient. Dévoiler par écrit le contenu de son activité peut être perçu comme prendre le risque de pouvoir être plus aisément contrôlé. Elaborer un planning organisant celle-ci peut signifier prendre le risque d'introduire de la rigidité et des contraintes dans l'emploi du temps. L'écrit contraint plus que l'oral à assumer la responsabilité et les engagements pris.

De son côté, l'entretien du cloisonnement du service technique peut être interprété comme un moyen de préserver son autonomie au risque de favoriser les dysfonctionnements et les doublons. Il peut être aussi révélateur d'un manque d'ouverture d'esprit à l'image de l'absence d'approche économique de certains techniciens.

Face à cet ensemble de carences, l'instauration de la maintenance de qualité assise sur l'écrit, la prévention et la prévision est inévitable. L'installation du sous-système d'information spécifique à la fonction maintenance participe à cet objectif.

1.2.2 Mettre en place une gestion de l'information soucieuse des impératifs de la maintenance de qualité.

À l'Hôpital local de Saint-James, la maintenance de qualité telle que définie précédemment appelle deux évolutions qui sont le développement de la maintenance

utilisateur et préventive ainsi que la rationalisation de la maintenance curative et " améliorative " .

L'atteinte de ces deux objectifs repose à court terme sur la mise en place du sous système d'information spécifique à la fonction maintenance.

Ce dernier doit permettre de répondre à des enjeux multiples :

- enjeu de connaissance du patrimoine, des besoins de maintenance, des critères de décision en vue de la satisfaction des besoins exprimés (sécurité, coût, complexité).
- enjeu de satisfaction efficiente des besoins grâce aussi bien à la maîtrise des bonnes pratiques de maintenance que de l'information relative aux opérations d'entretien.
- enjeu de traçabilité de la maintenance réalisée.
- enjeu d'organisation de la maintenance.
- enjeu d'évaluation de la satisfaction des besoins.
- enjeu de conservation et de transfert des connaissances et du savoir-faire dans le temps.

Composé d'un ensemble relativement développé de supports d'information, sa finalité est de structurer l'action du service technique afin de :

- garantir la disponibilité et la sécurité de fonctionnement des équipements techniques et des véhicules,
- maintenir en bon état le patrimoine immobilier,
- garantir la traçabilité des opérations d'entretien,
- mettre en service le registre sanitaire du bâtiment.

Examinons sans attendre les supports et outils méthodologiques mis en œuvre pour atteindre chacun de ces objectifs en ayant conscience que leur intégration au sein d'une organisation documentaire efficace est indispensable.

A) Garantir la disponibilité et la sécurité de fonctionnement des équipements techniques et des véhicules.

Cet objectif repose le renforcement de la maintenance préventive et l'amélioration de la procédure dans le domaine curatif.

a) Le développement des supports d'information relatifs à la maintenance préventive. Le préalable à tout programme de maintenance est la réalisation d'un inventaire exhaustif des installations à entretenir.

Ce recensement est organisé par bâtiment au moyen de la " feuille de recensement géographique des équipements techniques " (ANNEXE N°1).

Il s'agit de procéder à une décomposition topo-fonctionnelle décrivant par niveau du bâtiment les caractéristiques des équipements par fonction et sous fonction technique.

La seconde étape consiste à déterminer pour chaque installation les obligations de maintenance législatives et réglementaires applicables.

Les principaux textes à respecter sont les suivants :

- Arrêté du 11 mars 1977 fixant les conditions d'entretien normalisées des ascenseurs.
- Arrêté du 9 juin 1993 fixant les conditions de vérification des équipements de travail utilisés pour le levage de charges, l'élévation de postes de travail ou le transport en élévation des personnes (exemple : hayons élévateurs des véhicules).
- Arrêté du 21 décembre 1993 relatif aux portes et portails automatiques et semi-automatiques sur les lieux de travail.
- Décret n°88- 1056 du 14 novembre 1988 relatif à la protection des travailleurs dans les établissements qui mettent en œuvre des courants électriques.
- Arrêté du 26 février 2003 relatifs aux circuits et installations de sécurité.
- Décret n°99-1096 du 13 décembre 1999 relatif aux équipements sous pression et arrêté du 15 mars 2000 relatif à l'exploitation des équipements sous pression (exemples : chaudière à vapeur et réservoir à pression à air comprimé de la buanderie).
- Arrêté du 23 juin 1978 relatif aux installations fixes destinées au chauffage et à l'alimentation en eau chaude sanitaire des bâtiments d'habitation, de bureau ou recevant du public (chaufferies).
- Décret n° 98-817 du 11 septembre 1998 relatif aux rendements minimaux et à l'équipement des chaudières de puissances comprises entre 400kW et 50 MW.
- Décret n° 98-833 du 16 septembre 1998 relatif aux contrôles périodiques des installations consommant de l'énergie thermique (chaudières).
- Arrêté du 8 octobre 1987 relatif aux contrôles périodiques des installations d'aération et d'assainissement.
- Règlement sanitaire départemental (exemple : eaux grasses)
- Arrêté du 23 mai 1989 modifié portant dispositions particulières aux établissements du type " U " Etablissements de soins dont :

- ⇒ Article U41 : vérifications techniques des installations de gaz médicaux et normes NFS applicables (oxygène et vide)
- Arrêté du 25 juin modifié portant approbation des dispositions générales du règlement de sécurité contre les risques contre l'incendie et de panique dans les établissements recevant du public :
 - ⇒ Chapitre IV " désenfumage " dont les articles DF7, DF8.
 - ⇒ Chapitre V " chauffage, ventilation, réfrigération, conditionnement d'air et production de vapeur et d'eau chaude sanitaire " dont les articles CH39 (entretien des filtres des centrales de traitement de l'air) et CH57 (exemple : nettoyage et ramonage des installations dont les conduits de fumée et les cheminées).
 - ⇒ Chapitre VI " installations de gaz combustibles et aux hydrocarbures liquéfiés " dont les articles GZ29, GZ30.
 - ⇒ Chapitre VII " installations électriques " dont articles EL13, EL14 (exemple : éclairage de sécurité, groupes moteurs thermiques...).
 - ⇒ Chapitre VIII " éclairage de sécurité " dont l'article EC20 (blocs autonomes).
 - ⇒ Chapitre IX " Ascenseurs " dont les articles AS8, AS9.
 - ⇒ Chapitre X " Appareils de cuisson destinés à la restauration " dont les articles GC18, GC19.
 - ⇒ Chapitre XI " moyens de secours contre l'incendie " dont articles MS58 et MS 73 et les normes NFS applicables (exemple : entretien du système de sécurité incendie).

Les obligations connues, la répartition de ces dernières entre le service technique et les intervenants externes reste à être organisée (ANNEXE N°2).

Chaque intervenant effectue la maintenance dont il a la responsabilité selon un programme d'entretien écrit mis à disposition de l'établissement.

Lorsque la maintenance préventive relève du service technique, un document appelé " gamme préventive " décrit le mode opératoire et la périodicité des opérations d'entretien nécessaires (ANNEXE N°3). Il est de la responsabilité du technicien de mettre à jour régulièrement le document.

La charge de travail relative à la maintenance étant identifiée, la mise en place de la culture de la prévision exige le développement des outils de planification.

La maintenance préventive des équipements requiert l'élaboration des plannings suivants :

- planning d'entretien préventif par fonction technique en conformité avec les gammes préventives.
- planning des entretiens et des vérifications périodiques réglementaires assurées par les sous-traitants (ANNEXE N°4).
- planning d'exécution des opérations de levées des observations émises par les vérificateurs externes et la commission de sécurité incendie.

b) L'organisation de la maintenance curative courante des matériels et des équipements

La procédure de maintenance curative à respecter par les services demandeurs et le service technique fait l'objet d'un protocole présentant celle ci sous la forme d'un logigramme (ANNEXE N°5). Ce protocole opposable est un instrument de responsabilisation. Sa connaissance et son respect conditionnent la satisfaction efficiente du besoin de maintenance.

B) Maintenir en bon état le patrimoine immobilier

Cet objectif nécessite la rationalisation des trois types de maintenance.

a) La présentation des supports d'information relatifs à la maintenance curative et " améliorative " lourde.

Par maintenance curative et améliorative lourde, il convient de comprendre les opérations de maintenance caractérisées par la durée (plusieurs jours ou semaines) ou les interventions simultanées ou successives de plusieurs corps de métier par opposition à la maintenance curative courante caractérisée par la brièveté et la relative simplicité de l'intervention (exemple de la pose ou la refixation d'une étagère).

Le dispositif de gestion rationnelle de la maintenance du patrimoine bâti se veut un outil d'aide à la décision destiné à remplacer l'empirisme actuel par une véritable gestion prévisionnelle. Il complète le protocole de maintenance curative courante des matériels et des équipements applicables aussi au patrimoine immobilier. Une méthodologie de planification des opérations d'entretien du parc immobilier est indispensable (ANNEXE N°6).

La première étape de la méthodologie est technique puisqu'elle consiste à recenser à partir d'un état des lieux à périodicité annuelle les opérations de maintenance potentielles. Ce recensement implique pour le service technique un investissement plus important que celui des autres services.

Le Service Technique adopte la méthode suivante :

- Chaque niveau du bâtiment fait, dans un premier temps, l'objet d'un découpage cohérent en constituants techniques élémentaires présents.
- Chaque année, un diagnostic d'état du bâtiment permet d'attribuer à chaque constituant une cotation de qualité de 1 à 3 :
cote 0 : le constituant est en parfait état ;
cote 1 : le constituant remplit sa fonction principale mais présente certains signes de dégradation sans conséquences prévisibles à court terme ;
cote 2 : le constituant ne remplit plus sa fonction principale de manière satisfaisante ;
cote 3 : le constituant ne remplit plus sa fonction principale.

Le support d'information utilisé pour ce travail d'identification et de diagnostic est la grille de diagnostic (ANNEXE N°7).

- Une synthèse des points faibles du bâtiment par constituant est réalisée qui permet notamment d'identifier les travaux transversaux qui visent sur plusieurs ouvrages à traiter les constituants de nature identique.
- Le recensement des besoins de maintenance à l'initiative des autres services présente deux intérêts :
 - confirmer le diagnostic réalisé par le service technique sur le plan curatif.
 - exprimer les besoins dans le domaine de la maintenance améliorative.

La seconde étape est budgétaire et vise à arrêter le programme de travaux de l'année N+1 dans le cadre de la procédure budgétaire.

Cette étape s'organise selon les phases suivantes :

- classement des besoins de maintenance par ordre de priorité selon l'urgence et pré-arbitrage.
- évaluation technico-économique de chaque opération prioritaire.

Cette évaluation s'appuie sur les trois supports d'information suivants

- " la feuille de décompte et de décomposition chronologique par opération " (ANNEXE N°8).

Ce support organise le recensement des ressources nécessaires pour mener à bien l'opération(ouls, fournitures, qualifications, effectif, durée) ;

- " la feuille d'estimation économique par opération " (ANNEXE N°9) qui vise à déterminer l'enveloppe prévisionnelle des crédits de financement ;
- les devis détaillés des entreprises extérieures pour l'exécution de prestations identiques afin d'apprécier l'opportunité de la sous traitance.
- Arrêt des opérations retenues pour l'année suivante et décisions de sous-traiter ou non.

La dernière étape est organisationnelle consistant à planifier les opérations de maintenance de l'année N+1 à l'aide d'un planning annuel puis mensuel devant s'insérer dans les plannings d'activité générale du service technique.

b) L'organisation de la maintenance préventive du patrimoine bâti.

Elle repose dorénavant sur" le planning annuel d'entretien préventif " (ANNEXE N°10).

C) Garantir la traçabilité des opérations de maintenance.

Cette traçabilité est organisée à l'aide des supports d'information suivants :

- au titre des équipements techniques :
 - les gammes préventives(date d'exécution, nom du technicien);
 - les rapports de contrôle des organismes vérificateurs ;
 - les comptes-rendus d'entretien des entreprises sous-traitantes et les attestations d'entretien (factures détaillées, feuille d'attachement) ;
 - la signature du registre de sécurité ;
 - " la fiche d'historique de vie de l'équipement ou du véhicule " (ANNEXE N°11).

Cette fiche récapitule l'ensemble des opérations de maintenance quel que soit le type (utilisateur, préventive, curative, améliorative) dont a bénéficiées l'équipement depuis sa mise en service dans l'établissement.

Ce document a également un intérêt économique puisqu'il permet de connaître le coût d'entretien de l'équipement et facilite la décision dans l'alternative entre réparer ou de renouveler.

- au titre du patrimoine immobilier.
 - " le planning annuel d'entretien préventif " ;
 - " La fiche d'historique des opérations de maintenance par bâtiment " .

Chaque opération curative ou améliorative réalisée fait l'objet d'une numérotation. Sont annexées à la fiche, la feuille d'estimation et de bilan économique ainsi que la feuille de décompte et de décomposition chronologique par opération.

D) Mettre en service le registre sanitaire du bâtiment.

Outil méthodologique et informatif de la gestion d'un établissement, le registre sanitaire aide à maîtriser dans la durée et pour les actions courantes d'utilisation, les facteurs de risques présents dans la construction susceptibles d'affecter la santé des occupants.

La première étape dans la constitution du registre réside dans la réalisation d'un diagnostic afin d'identifier et de caractériser la présence de facteurs de risques dans les domaines concernés que sont :

- Les matériaux de construction (amiante),
- les canalisations et les réseaux d'eau (plomb, légionellose, mauvaise qualité de l'eau),
- les réseaux d'air (mauvaise qualité de l'air).

La seconde étape consiste à proposer des solutions afin d'éviter ou de réduire la survenance des risques identifiés.

C'est dans le cadre de la prévention de la légionellose et des risques liés à l'inhalation de poussière d'amiante que le registre sanitaire du bâtiment a été activé à l'Hôpital Local.

Aujourd'hui, ce document rassemble par bâtiment le carnet sanitaire relatif à la gestion de l'eau dans l'établissement ainsi que le dossier technique "Amiante" en application des textes suivants :

- Décret n°2002-839 du 3 mai 2002 modifiant le Décret n°96-97 du 7 février 1996 relatif à la protection de la population contre les risques sanitaires liés à une exposition à l'amiante dans les immeubles bâtis.
- Circulaire DGS/SD7A/SD5C-DHOS/E4 n°2002/243 du 22 avril 2002 relative à la prévention du risque lié aux légionelles dans les établissements de santé.

Face à la multiplicité et à la diversité des supports d'information conçus et mis en oeuvre pour faire vivre le système d'information spécifique à la maintenance, une gestion documentaire rationnelle s'avère incontournable.

E) Le carnet d'identité et de santé du bâtiment : pivot du système d'information spécifique à la maintenance.

Pour des raisons matérielles (représentées par l'impossibilité de rassembler en un carnet unique les informations concernant huit bâtiments distincts) et de commodité d'accès et d'utilisation, la gestion documentaire relative à la fonction maintenance s'articule autour de la tenue d'un carnet d'identité et de santé pour chaque bâtiment.

La composition rationnelle du carnet est présentée ci-dessous :

IDENTITE DU BATIMENT :

PLANS ET RESEAUX

PLAN DU BATIMENT PAR NIVEAU ET AFFECTATION DES LOCAUX

PLAN DE MASSE DE L'ETABLISSEMENT ET DES RESEAUX

PLANS DES RESEAUX INTERNES PAR FONCTION (énergies, fluides médicaux)

MAINTENANCE PREVENTIVE DES EQUIPEMENTS TECHNIQUES

FEUILLE DE RECENSEMENT DES EQUIPEMENTS

GAMMES PREVENTIVES DES EQUIPEMENTS

MAINTENANCE DU PATRIMOINE BATI

PLANNING ANNUEL D'ENTRETIEN PREVENTIF DU BATIMENT

DIAGNOSTIC ANNUEL DE L'ETAT DU BATIMENT/ANNEE

SYNTHESE DES POINTS FAIBLES ET EVALUATION BUDGETAIRE DE LA MAINTENANCE CURATIVE NECESSAIRE

FICHE DE L'HISTORIQUE DES OPERATIONS DE MAINTENANCE

SECURITE DES PERSONNES ET DES LOCAUX

DERNIER PROCES VERBAL DE LA COMMISSION DE SECURITE

RAPPORTS DE VERIFICATIONS TECHNIQUES ET SUITES DONNEES AUX OBSERVATIONS MENTIONNEES

ATTESTATIONS D'ENTRETIENS PERIODIQUES (factures, feuille d'attachement)

REGISTRE SANITAIRE DU BATIMENT

CARNET SANITAIRE RELATIF A LA PREVENTION DES RISQUES LIES A LA
LEGIONELLOSE (eau, air)
DOSSIER TECHNIQUE " AMIANTE "

Les carnets d'identité et de santé sont conservés, enrichis et mis à jour sous la responsabilité du responsable du service technique.

Il appartient à la Direction de s'assurer régulièrement de la bonne tenue des carnets d'identité et de santé.

De son côté, le technicien tient à jour par fonction technique ou par service spécifique (blanchisserie, cuisine) un dossier comprenant les documents suivants :

- les gammes préventives ;
- les fiches historiques de vie des équipements ;
- les notices techniques des équipements ;
- les contrats d'entretien éventuels ;
- les rapports d'intervention des sous traitants.

La fonction maintenance n'est pas la seule mission d'un service technique. Aussi, la mise en place du sous système d'information dédié à cette fonction doit être complétée par la rénovation du sous système d'information destiné au suivi de l'ensemble des activités du service.

1.3 AMÉLIORER L'EFFICACITE DU SOUS SYSTÈME D'INFORMATION RELATIF A L'ACTIVITÉ GÉNÉRALE DU SERVICE TECHNIQUE.

L'objectif d'amélioration de la qualité de l'analyse et de l'évaluation de l'activité du service recommande d'abandonner le mode actuel de gestion de l'information relatif à l'activité au profit d'un nouveau plus performant.

1.3.1 Abandonner un système d'information relatif à l'activité à finalité exclusivement comptable à la dérive.

Le système actuel ne permet ni une analyse comptable fiable des données d'activité, ni une caractérisation de la production du service. Plus inquiétant, l'activité elle-même échappe au contrôle de la direction.

A) Un recueil d'information déficient.

Cette phase s'appuie sur les deux supports suivants :

- l'imprimé " demande de travaux "

Ce support souffre de nombreuses faiblesses :

- son émission ou sa mise à jour dans le cas de travaux supplémentaires sollicités lors de l'intervention n'est pas systématique ce qui engendre une sous évaluation de l'activité réelle ;
- les informations essentielles comme le temps passé pour l'exécution de l'intervention ou l'identité du demandeur (simple signature difficilement lisible) sont fréquemment non renseignées ;
- le visa du service demandeur ainsi que ses remarques éventuelles après l'exécution de l'intervention par le technicien ne sont pas prévues.

- l'agenda tenu par le technicien

Prenant la forme d'un agenda traditionnel, ce support est également défaillant pour les motifs suivants :

- la caractérisation des tâches effectuées pour satisfaire la demande de travaux est souvent imprécise. A titre d'exemple, la maintenance réalisée sur un garde corps consiste-elle dans l'installation, la refixation ou la peinture ? ;

- le recoupement des informations mentionnées dans les deux supports de recueil n'est pas satisfaisant. Le contrôle a mis en évidence des incohérences de dates et des oublis de saisie sur l'agenda ;
- l'unité de mesure du temps passé pour la réalisation de la maintenance est grossière, donc peu crédible, l'agenda ne révélant pas d'intervention inférieure à l'heure.

B) Un traitement des données d'activité non fiable centré sur la comptabilité analytique d'exploitation.

Le traitement est réalisé par deux services :

- le service financier.

Celui ci utilise deux supports :

- " la feuille mensuelle de travaux par agent " qui a pour objet de retracer par service ou fonction technique l'activité quotidienne de l'agent.

Les défauts de ce support sont également nombreux.

Sa conception aboutissant à un quadrillage très fin est source d'erreur de saisie.

L'unité de mesure du temps est grossière dans la mesure où cette information a pour origine l'agenda de l'agent.

Plus préjudiciable, la répartition de l'activité exécutée entre " demande de travaux " et " gros travaux " est artificielle et incohérente dans la mesure où le qualificatif " gros travaux " est attribué à l'activité dont l'initiative appartient au service technique et ceci quelle que soit l'importance du travail.

Ce document n'a d'intérêt que pour la comptabilité analytique d'exploitation dont la mission est de ventiler les heures effectuées par le Service Technique par unité fonctionnelle et service bénéficiaire.

- " les tableaux mensuels et annuels de répartition des heures par agent et par centre de responsabilité ".

Compte tenu de l'ensemble des carences dans le recueil et le traitement des données d'activité présentées auparavant, la fiabilité de ces documents de synthèse est sujette à caution.

- Les Services Economiques

Ce service produit des statistiques quantitatives en recourant à deux supports :

- " le tableau récapitulatif des bons de travaux par métiers techniques " ;
- " le tableau comparatif du nombre annuel de demandes de travaux ".

Ces états s'avèrent être des indicateurs grossiers de l'activité dont l'exactitude est douteuse compte tenu du risque précédemment indiqué d'une sous estimation de l'activité réelle.

En résumé, le système d'information actuel ne permet pas de caractériser le contenu de la production du service faute de codification à l'instar du traitement des données d'activité médicale.

C) Une activité échappant au contrôle de la direction.

L'analyse du circuit des documents relatifs à l'activité du service a mis en lumière la perte de maîtrise de l'activité par la direction au travers des anomalies suivantes :

- les demandes de travaux émanant des services sont transmises directement au responsable du service technique sans que la direction ne puisse apposer son visa pour les autoriser ou les refuser.

- L'activité de maintenance qui n'est pas sollicitée par les autres services est à l'initiative du responsable du service technique qui est ainsi le véritable ordonnateur des dépenses.

- le contrôle de la réactivité du service technique pour satisfaire les demandes des services est inadapté car le support dont c'est la vocation (" liste mensuelle des bons de travaux ") est transmis par l'accueil à la direction selon une périodicité mensuelle. Cette dernière, trop longue, ne permet pas d'identifier rapidement les demandes non satisfaites.

Le nouveau sous système d'information relatif à l'activité a pour objet de remédier à ces dysfonctionnements.

1.3.2 Adopter un système d'information qualitatif recentré sur l'activité et sous contrôle de la direction.

Le nouveau système d'information relatif à l'activité présente une double finalité :

- le suivi de l'évolution de l'activité du service et de chaque technicien pour appréhender les changements de fond et préparer les ajustements,
- le suivi des coûts de cette activité pour optimiser la contribution économique du service à la satisfaction des besoins de l'établissement.

La phase de recueil a pour objet :

- de recenser les demandes et d'autoriser leur satisfaction ;

- de caractériser l'activité en la codifiant ;
- d'assurer la traçabilité de l'activité.

La phase de traitement doit permettre une analyse technico-économique des données d'activité.

A) Des données recueillies sur l'activité plus riches, plus fines, plus fiables et sous contrôle.

Désormais, la phase de recueil s'appuie sur les quatre supports améliorés suivants :

- " la nomenclature des codes par types d'activités " (ANNEXE N°12).

C'est l'innovation majeure du nouveau système d'information dans le sens où la nomenclature permet de caractériser le contenu de l'activité réalisée et de suivre l'évolution de la structure la production de l'agent en particulier et du service en général.

Il est utile de connaître à tout moment le poids relatif des activités hétérogènes du service que sont la maintenance, la manutention, la gestion interne ou les autres occupations annexes. De même, il est important de pouvoir identifier au sein de l'activité de maintenance le temps consacré à l'aspect préventif, curatif ou " mélioratif ". Enfin, il est intéressant de distinguer au sein d'un type d'activité ce qui relève de la phase de préparation, d'exécution, de suivi ou de mise à jour, cette répartition variant en fonction de la fiche de fonction et du profil de chaque poste.

- " la demande d'intervention du service technique " (ANNEXE N°13).

L'amélioration de la conception de ce support prend en compte les faiblesses identifiées précédemment. Les rubriques sont structurées autour des trois services impliqués dans la gestion de la demande.

La rubrique du service demandeur est plus précise concernant l'identité du demandeur (nom du service et de l'agent) et innove en réservant un cadre pour recueillir les observations éventuelles du service sur l'exécution de la prestation.

La rubrique du responsable des services logistiques rappelle que toute demande d'intervention du service technique doit obtenir l'accord préalable et les éventuelles observations de ce dernier.

La rubrique dédiée au service technique intègre la codification par type d'activité sous la responsabilité du responsable du service. Elle organise la traçabilité de la suspension éventuelle du technicien au cours de son intervention.

Surtout, la rubrique " consignes " rappelle les règles impératives à suivre par l'émetteur de la demande pour prévenir le risque de perte de traçabilité et donc de sous estimation de l'activité réelle (travaux supplémentaires, régularisation..).

- " la feuille de suivi hebdomadaire du délai global de satisfaction de la demande d'intervention " (ANNEXE N°14).

Ce support à renseigner sans délai après l'accord de la demande d'intervention par le responsable des services logistiques a pour finalité d'identifier rapidement les demandes ayant un retard dans leur satisfaction et d'en rechercher les causes. Cette feuille est adressée chaque semaine à la direction et non plus mensuellement.

- " le relevé journalier d'activités " (ANNEXE N°15).

Il se substitue à l'agent traditionnel de l'agent.

C'est le document pivot du système d'information car lui seul retrace l'activité quotidienne du technicien. Les améliorations majeures apportées dans sa conception sont les suivantes :

- intégration de la codification de l'activité ;
- facilitation du recoupement des informations contenues dans la demande d'intervention par l'inscription obligatoire de son numéro sur le relevé d'activité ;
- Prise en compte de la possibilité de satisfaction d'une demande en plusieurs fois ;
- affinage de la durée d'intervention en imposant une unité de mesure arrondie au quart d'heure ;

Il est de la responsabilité du responsable du service technique de s'assurer que ce support est renseigné avec rigueur par chaque technicien car de cette rigueur dépend la qualité de l'analyse de l'activité.

Le relevé journalier renseigné chaque jour par l'agent est adressé après validation par le responsable du service hebdomadairement à la direction puis aux services économiques pour procéder au traitement des données d'activité.

B) Une analyse technico-économique plus fiable.

A partir des paramètres d'activité recueillis dans le relevé journalier de l'agent, plusieurs états statistiques à simple ou à double entrée sont possibles selon que l'on privilégie l'objectif de suivi de la structure de l'activité du service ou l'analyse des coûts d'exploitation. Des états apparaissent importants :

- " les tableaux de répartition mensuelle ou annuelle des heures du technicien ou du service par code type d'activité (ANNEXE N°16).

- " les tableaux de répartition mensuelle ou annuelle des heures du technicien ou du service par unité fonctionnelle et par code typent d'activité (ANNEXE N°17).

C) La photographie synthétique sous la forme d'un histogramme de l'activité du service technique au printemps 2003 confirme que la maintenance du patrimoine de l'établissement constitue la mission essentielle du service technique (ANNEXE 18).

La mise en place d'une organisation articulée sur un ensemble développé de supports d'information ne correspond qu'à la pose des premiers jalons sur le long chemin du développement de la maintenance préventive et de la rationalisation de la maintenance curative et " méliorative " menant à l'objectif ambitieux de l'optimisation de la maintenance.

Au fur et à mesure que l'évaluation de la réalité du service progresse et que les connaissances dans le domaine de la gestion de la maintenance s'accumulent, il devient clair que l'atteinte de l'objectif exige la définition, la conduite et la mise en œuvre d'une véritable politique de maintenance sollicitant sur le long terme les divers domaines de la gestion : animation et gestion des ressources humaines, gestion économique, gestion technique et logistique.

Dans cette approche systémique de l'organisation, la mise œuvre efficace et de la politique de maintenance doit s'appuyer sur la démarche projet. L'outil de management que constitue le projet de service doit contribuer à approfondir et à pérenniser la dynamique d'optimisation de la fonction maintenance.

2. LE PROJET DE SERVICE : INSTRUMENT DE MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE D'OPTIMISATION DE LA MAINTENANCE DU PATRIMOINE BÂTI, DES ÉQUIPEMENTS ET DES INSTALLATIONS TECHNIQUES.

Cette seconde partie a pour objet principal de proposer la politique d'optimisation de la maintenance la plus adaptée dans le cadre de la théorisation d'un premier projet de service (2.2). Elle s'achève par la démonstration de la nécessité de recruter un conducteur du projet et la formulation de quelques recommandations méthodologiques relatives à la démarche de projet de service et (2.3).

Cependant, la conviction que le recours à l'outil du projet de service est bien justifier en vue d'atteindre l'objectif d'optimisation de la fonction maintenance doit d'abord être justifier (2.1).

2.1 LE PROJET DE SERVICE : LA CONVICTION D'UNE NÉCESSITE

Cette conviction repose tant sur les considérations du présent que sur les attentes pour l'avenir.

2.1.1 Les justifications de la nécessité.

Cette conviction repose sur les enseignements issus de la réalisation de l'analyse de l'existant du service d'une part et sur le contexte juridique d'autre part.

A) Les enseignements du diagnostic du service.

Les prémices de la conviction méritaient d'être consolidés par l'achèvement du diagnostic du service. Ce dernier engagé à l'automne 2003 dans le domaine de la

gestion des systèmes d'information a été logiquement étendu à la gestion des ressources humaines, des outils de travail et des achats

a) Domaine de la gestion des ressources humaines

Le service est composé de sept techniciens travaillant à temps plein.

Le tableau ci joint (ANNEXE N°19) présente la situation administrative des agents (âge, grade, ancienneté, formation initiale et continue).

L'équipe rassemble cinq corps d'état :

- Electricité : 2 agents
- Chauffage, plomberie, ventilation : 1 agent
- Menuiserie : 2 agents dont le responsable du service
- Peinture : 1 agent
- Maçonnerie : 1 agent.

La pyramide des âges est inversée.

Le croisement des données relatives à l'âge et à la formation permet de ventiler l'effectif en deux groupes :

- celui des techniciens les plus jeunes assurant des spécialités techniques (électricité ; installations thermiques)
- celui des agents les plus âgés (>53 ans) occupant les corps d'état traditionnels (menuiserie, peinture).

Les enseignements retirés sur l'activité des agents grâce au système d'information mis en place sont les suivants :

- Le peintre et le menuisier sont occupés pour les trois quarts de leur temps de service à des travaux relevant de la maintenance améliorative et à des tâches de transport et de manutention.

Les électriciens et le chauffagiste assurent essentiellement des tâches de maintenance préventive, curative, améliorative et participent occasionnellement aux activités de manutention.

- Le maçon dont l'activité principale reste encore la maintenance améliorative accroît progressivement sa contribution à la maintenance préventive et curative de la fonction thermique et du traitement de l'air.
- l'activité du contremaître principal, responsable du service, apparaît très hétérogène et controversée dans la mesure où les temps consacrés à la gestion du service (16%) et à la procédure d'accréditation (18%) sont relativement faibles pour un agent d'encadrement. Un temps important est consacré à la maintenance utilisateur du parc automobile.

La continuité du service est assurée depuis le 01/01/2002 dans le cadre d'une durée hebdomadaire de trente cinq heures par agent organisée sur un cycle de quatre semaines (trois semaines de 36 heures et une semaine de 32 heures).

A l'exception du menuisier, les agents participent au service hebdomadaire d'astreinte à domicile du vendredi à 12 heures au vendredi suivant à 8 heures.

Les points forts du service se résument à un absentéisme très faible et à une apparente bonne entente dans l'équipe.

Néanmoins, les points faibles sont nombreux, les carences identifiées dans la première partie du mémoire pouvant être complétées par celles suivantes :

- le management entretient la spécialisation et donc le cloisonnement dans le fonctionnement du service au détriment du développement de la polyvalence.
- la gestion de l'équipe repose sur la logique de l'emploi des compétences existantes au détriment de la logique d'une satisfaction efficiente des besoins. A titre d'exemple, la construction du nouveau local abritant le transformateur électrique a été confiée au maçon pour " l'occuper " pour citer les propos du responsable du service sans se poser la question des avantages de la sous-traitance à une entreprise extérieure spécialisée dans le gros œuvre (maîtrise du coût et de la durée de l'opération).
- le potentiel d'évolution des agents les plus anciens est limité.
- l'absence d'un vrai pilote de l'activité du service auxquels les agents rendent des comptes est parente.

b) *Domaine des outils de travail.*

Ce domaine concerne les locaux, les équipements de travail et le parc automobile.

- Les bâtiments techniques de forme longitudinale datent des années 1960.

Le bâtiment principal en bardage métallique abrite le bureau du responsable du service, l'espace menuiserie, le vestiaire et les toilettes du service.

Le bâtiment annexe fabriqué en matériaux traditionnels abrite les magasins des électriciens, du chauffagiste, du peintre et du maçon. Vétuste, son isolation thermique est mauvaise. Les règles de prévention du risque d'incendie ainsi que d'isolement des activités à risque (soudage) peuvent difficilement être respectées.

Le service ne dispose ni d'une salle de réunion, ni d'espaces d'affichage.

En résumé, les locaux de travail obsolètes et non sécurisés ne satisfont pas aux exigences fonctionnelles d'une gestion contemporaine d'un service technique.

Par ailleurs, le bâtiment principal est trop proche d'un bâtiment abritant des patients et des résidents dont la réforme des EHPAD exige une prochaine extension-réhabilitation.

La délocalisation du service technique s'impose.

- Les outils informatiques et bureautiques sont inexistants.

Le mobilier et le rayonnage pour l'archivage et le stockage sont très limités traduisant le règne de la culture orale.

Les équipements de travail au sens de machines ainsi que les matériels et outillages ne font pas l'objet d'un inventaire spécifique ce qui rend difficile leur identification et leur suivi comptable. Le tableau des amortissements a fait l'objet récemment d'une mise à jour.

- Le parc automobile est composé de vingt véhicules dont six affectés au Service de Soins Infirmiers à Domicile sont en location.

Le Service Technique dispose de deux véhicules utilitaires.

La gestion de la maintenance des véhicules a été réorganisée après le départ à la retraite non remplacé du mécanicien à temps plein en octobre 2001. Depuis, la maintenance préventive et curative est sous-traitée. Seule reste de la responsabilité du responsable du service technique et d'un agent du Centre d'accueil et de Soins l'exécution de la maintenance utilisateur (contrôle des niveaux, lavage...).

Aucune étude sur l'intérêt économique à accélérer le renouvellement du parc n'a été engagée. Une simulation comparative entre l'évolution sur plusieurs années des charges d'amortissement d'un côté et les charges de maintenance et de carburant de l'autre côté est opportune.

Dans le souci de bonne gestion, est également opportune la réalisation d'une étude sur l'utilisation des véhicules.

c) Domaine de la gestion des approvisionnements et des contrats de maintenance.

Jusqu'en décembre 2002, la gestion du stock de fournitures d'atelier n'était pas assurée. Il n'y avait ni fiche de stock par article, ni inventaire périodique à l'exception des ampoules et des veilleuses.

Le magasinage n'était pas à jour dans la mesure où des pièces détachées obsolètes ou devenues inutiles étaient toujours stockées.

Depuis cette date, le suivi manuel du stock est réalisé et un inventaire a permis de ne conserver que les pièces utiles.

De son côté, la gestion des contrats d'entretien souffre du cloisonnement entre le Service Technique et les Services Economiques. Le Service Technique n'est pas détenteur d'une copie des contrats et ne participe pas à la définition des besoins.

L'achèvement du diagnostic de la gestion du service technique révèle de multiples points à améliorer qui mettent en cause presque toutes les dimensions de la gestion d'un service.

Les dysfonctionnements constatés concernent tout aussi bien les questions de la clarification des missions et du management du service que celles relatives à l'organisation de l'activité, à l'adaptabilité et à la valorisation de l'équipe, aux conditions de travail, à la maîtrise des coûts et des interfaces avec les autres services. La résolution de ces problématiques interactives ne peuvent se concevoir que dans le cadre d'une stratégie globale cohérente (la politique de la maintenance) à mettre en œuvre à l'aide de l'instrument managérial du projet de service.

Ce jugement s'est vu conforter par l'environnement juridique.

B) Le contexte législatif et réglementaire

Les personnels techniques et ouvriers ont dû patienter jusqu'en 1996 pour obtenir la confirmation de l'intérêt du projet de service pour la gestion de leurs domaines de compétences.

La circulaire DH/FH3/96-727 du 29 novembre 1996 " relative au fonctionnement des services logistiques, aux conditions de travail et à la formation des personnels administratifs, techniques et ouvriers des établissements publics de santé " est venue combler par ses recommandations l'insuffisant approfondissement de la notion de

projet de service pour ces services en comparativement à la production législative et réglementaire notable en faveur des services hospitaliers sur ce même thème (L6146.5 Code de la Santé Publique).

Cette instruction résulte d'une enquête réalisée en 1994 et 1995 qui a conclu que la contribution de ces services au bon fonctionnement de l'établissement n'est pas suffisamment valorisée dans un environnement en importante évolution.

Les recommandations énoncées visent notamment à développer une reconnaissance à l'égard des personnels administratifs, techniques et ouvriers.

Cette reconnaissance de leur contribution passe non seulement par l'application des dispositions statutaires, mais aussi par la mise en place de projets de service. La circulaire préconise que les projets de service comportent les volets suivants : l'identification du rôle et des missions des agents, l'organisation et les modes de fonctionnement ainsi qu'un plan de formation pluriannuel sur la base des compétences requises pour le bon exercice des missions définies.

Ces projets doivent fixer des objectifs de qualité et de productivité, d'efficacité et d'efficience dans le cadre du projet d'établissement.

C'est en effet dans le cadre du projet d'établissement et plus concrètement du projet social adopté par l'établissement que le recours à la notion du projet de service est conforté dans son intérêt.

La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 et le protocole d'accord du 14 mars 2000 sur les filières professionnelles dans la Fonction Publique Hospitalière rappellent les efforts que le service public doit faire pour s'adapter aux évolutions de son environnement et la nécessité pour les établissements de santé de s'engager dans un programme de modernisation pour mieux répondre aux besoins des usagers et remplir de manière optimale leurs missions.

Ce processus de modernisation doit être engagé conjointement entre les directions et l'ensemble des personnels des établissements. Il doit reposer sur un projet social cohérent établi en s'appuyant sur une nouvelle dynamique de négociation interne avec les syndicats représentatifs.

Le projet social constitue un axe fort du projet d'établissement qui vise à inscrire l'établissement dans une dynamique de changement en s'appuyant sur un management participatif des équipes autour d'objectifs communs, le renforcement du rôle et des missions de l'encadrement et sur une politique de gestion des ressources humaines adaptée.

Selon l'article L 6143-2 du Code de la Santé Publique, " le projet social définit les objectifs généraux de la politique sociale de l'établissement ainsi que les mesures permettant de réaliser ces objectifs " .

La mise en œuvre du projet social requiert la conclusion entre l'établissement et l'Agence Régionale de l'Hospitalisation d'un contrat d'objectifs et de moyens dont le volet social précise les actions arrêtées sur une période inférieure ou égale à cinq ans. Une circulaire présente à titre indicatif les actions concrètes de nature à moderniser les relations sociales, à améliorer les conditions de travail, à favoriser la promotion professionnelle. Elle liste les actions susceptibles d'être financées par le Fonds de Modernisation Sociale des Etablissements de Santé.

Le projet social 2003/2007 adopté par le Conseil d'Administration de l'Hôpital Local de saint-James dans le cadre du vote du projet d'établissement courant sur la même période s'articule autour de trois axes majeurs déclinés chacun en plusieurs fiches-action.

Les axes majeurs retenus sont :

- le développement de l'adaptabilité des personnels aux évolutions afin d'optimiser le service rendu aux patients et aux résidents
- l'amélioration des conditions de travail et de la qualité de vie au travail ;
- l'amélioration de la communication interne et externe et le dialogue social.

C'est à l'occasion de l'examen des actions et des moyens retenus pour atteindre les objectifs du projet social que l'on prend la mesure de l'importance stratégique pour n'importe quel service de l'établissement à se doter de l'outil de management du projet de service. Celui ci intervient en effet comme un instrument d'accompagnement des évolutions voulues dans le projet social de l'Hôpital.

Le projet social fixe l'échéance de l'année 2004 pour que chaque service de l'établissement élabore son projet de service en cohérence avec le projet d'établissement.

C'est en vue de respecter cette échéance qu'est proposée maintenant la théorisation du projet de service du service technique de l'Hôpital Local de Saint James.

Cependant, avant d'aborder le contenu possible du projet de service qui doit permettre de faire évoluer la situation actuelle vers la situation souhaitée, il est

opportun de rappeler les bénéfices que peut procurer en terme de management la mise en œuvre de cet outil.

2.1.2 Les progrès escomptés de la démarche de projet de service en terme de management.

La démarche projet est une démarche, un résultat (le projet), pour décider, donner du sens, rendre actif, conduire un changement d'un système, des hommes.

Faire un projet, c'est anticiper avant d'agir. L'enjeu de tout projet est la cohérence, la lisibilité pour obtenir l'efficacité dans l'action ainsi que l'adhésion et la participation.

Le projet de service est donc un outil de management du cadre et de la direction puisqu'il :

- clarifie les missions et les contributions du service compte-tenu de son environnement dans une approche systémique de l'organisation.
- énonce les valeurs professionnelles communes dans un sentiment d'identité et d'appartenance.
- définit et programme les objectifs et les moyens d'action ce qui favorise la mobilisation et la responsabilisation.

La démarche s'articule autour des notions de :

- participation
- consultation
- négociation
- évaluation
- consensus
- orientation
- choix
- décision
- action.

Les huit grandes conséquences d'un management par projet sont les suivantes :

- actualiser et augmenter les relations dites transversales ;
- renforcer le pouvoir décideur de la hiérarchie qui devient plus courte et plus concernée par des arbitrages ;
- constituer un facteur d'unité en rassemblant les membres d'une équipe autour d'une mission dont le sens est clair. Les tâches étant plus transparentes, plus évidentes, plus accessibles, il sera plus facile de rester fidèle à ses objectifs ;

- inciter à l'optimisation en donnant de la visibilité à l'atteinte des objectifs (et à leur dépassement) et faire partager l'idée de progrès ;
- Mobiliser en mettant en valeur la réalisation, la progression et la finalisation d'une action bien identifiée. Le succès est la meilleure des motivations ;
- Solliciter mieux les compétences (métiers) et les affinités (désirs, goût) des membres de l'équipe en promouvant l'appel au choix et moins la désignation et l'obligation ;
- Généraliser les pratiques de suivi, de régulation et de responsabilisation ce qui renforce l'autonomie ;
- contribuer à structurer un groupe.

Aujourd'hui, beaucoup de problèmes complexes ne peuvent être résolus qu'en dépassant le cadre strict des différentes disciplines et domaines. C'est la raison pour laquelle les décisions pour le développement d'une entreprise sont de plus en plus planifiées et réalisées sous forme de projets. Le savoir-faire de chacun est mis en commun.

De cette manière, les effets des propres décisions fonctionnelles sur d'autres fonctions sont plus transparentes et beaucoup de problèmes pourront être identifiés et évités dès le départ. L'équipe de projet permet à chacun de voir plus loin que le bout de son nez.

2.2 LA THÉORISATION DU PROJET DE SERVICE

Les développements précédents ont démontré que le projet de service est l'outil de management à privilégier pour réussir la démarche d'optimisation de la maintenance engagée en septembre 2002

Cependant, les conditions propices à l'engagement du service technique de l'Hôpital Local de Saint James dans la démarche projet de service n'étaient pas réunies au cours du premier semestre 2003 pour plusieurs raisons.

En premier lieu, les quatre agents du service assurant les spécialités les plus techniques ont du assumer une charge de travail plus importante qu'à l'accoutumée compte tenu de leur participation active à la mise en place du système d'information spécifique à la fonction maintenance des équipements techniques et à un meilleur suivi des stocks de fournitures d'ateliers. Une part sensible de leur emploi du temps a été ainsi consacrée à la rédaction des gammes préventives et des fiches " historiques de vie " des équipements techniques.

En second lieu, la résistance du responsable du service pour s'investir dans la démarche qualité ainsi que ses carences tant en terme d'organisation, de connaissances et de management fragilisaient de facto un rouage essentiel de toute conduite de projet.

En troisième lieu, la juxtaposition de projets lourds à conduire (démarche d'accréditation, projet social) et d'une importante opération de réhabilitation réduisaient la disponibilité de l'équipe technique à l'engagement dans une démarche de projet de service.

Enfin, le succès de l'engagement des acteurs du service dans la démarche projet de service reste conditionnée, comme toutes les démarches de projet, par l'indispensable prise de conscience par ces derniers de l'intérêt d'un tel projet.

La mobilisation de l'équipe à la mise en place d'une politique de maintenance sur une période d'une année doit avoir été l'occasion, notamment pour les plus impliqués d'entre eux, de mieux cerner les objectifs de la démarche qualité, de lever les craintes plus ou moins fondées, d'entrevoir les bénéfices potentiels en terme d'évolutions professionnelles et surtout de prendre conscience que les réponses aux dysfonctionnements identifiés sur le terrain ne peuvent se concevoir que dans le cadre d'un projet d'ensemble requérant l'implication de tous les membres du service. L'année 2003 peut s'avérer doublement positive si l'effort de formalisation des procédures s'accompagne de la maturation des esprits en faveur de la démarche projet de service.

Il est apparu néanmoins que l'impossibilité d'engager l'équipe au cours de l'année 2003 dans cette démarche complexe et consommatrice de temps n'empêchait point d'avancer dans la démarche d'optimisation de la maintenance en réalisant un travail " d'éclaireur " prenant la forme de la théorisation d'un premier projet de service ayant pour finalité la mise en œuvre de la politique d'optimisation de la maintenance proposée..

La présentation de l'esprit et des idées force de la proposition de projet de service précède celle de son contenu détaillé.

2.2.1 La présentation de l'esprit et des idées force du projet proposé.

Tout projet repose sur des intentions, des idées force et des valeurs référentes sous tendues.

L'esprit du projet s'appuie sur les six axes majeurs suivants :

- optimiser la réponse du service aux besoins générés par l'activité de l'établissement ;
- recentrer les missions du service vers la maintenance préventive ;
- contribuer à la démarche d'amélioration continue de la qualité ;
- positionner le fonctionnement du service par rapport aux services administratif et hospitalier ;
- valoriser l'image du service en démontrant le professionnalisme de ses agents ;
- impliquer les agents en tant qu'acteurs de leur vie professionnelle, autonomes et responsables.

Le moment est arrivé d'entrer dans le cœur du mémoire.

2.2.2 L'optimisation de la maintenance est le vecteur de la proposition de projet de service organisée en quatre thèmes.

La maintenance de qualité, objet de la démarche d'optimisation, requiert le développement de la maintenance préventive et la rationalisation de la maintenance curative et " améliorative. Les quatre thèmes du projet de service proposé doivent favoriser ces évolutions.

Ces quatre thèmes sont les suivants :

- la poursuite de la mise en place des systèmes d'information ;
- la modernisation de la gestion des ressources humaines du service pour réussir le recentrage des missions vers la maintenance préventive ;
- une contribution plus efficace du service à la maîtrise des coûts ;
- son inscription dans une démarche d'amélioration des conditions de travail, d'hygiène et de sécurité.

Chaque thème est décliné en plusieurs objectifs accompagnés d'un programme d'actions pluriannuelles à mener précisant les moyens pertinents d'actions. Le réalisme a conduit à ne pas proposer de calendrier pour la mise en oeuvre des programmes d'actions.

Les développements suivants ont pour objet de présenter successivement les thèmes d'actions de la proposition du projet de service.

A) THEME N°1 : Poursuivre la mise en place des systèmes d'information

Ce thème est celui dont le programme d'actions pour satisfaire les objectifs est aujourd'hui le plus avancé.

Le développement de la maintenance préventive et la rationalisation de la maintenance curative et " améliorative " supposent l'atteinte de deux objectifs.

a) *Objectif n°1 : l'extension du sous système d'information spécifique à la maintenance à l'ensemble des services de l'Hôpital Local et du Centre d'Accueil et de Soins.*

Au 30 juin 2003, le carnet d'identité et de santé du bâtiment (cf. point 1.2.2 E) n'est toujours pas constitué pour le bâtiment de l'hôpital abritant le service " Maison de retraite Les Peupliers " dont l'opération de réhabilitation s'achèvera à la fin de l'année 2003. Il en est de même pour l'ensemble des bâtiments du Centre d'Accueil et de Soins.

L'action à mener consiste en l'élaboration et la mise en service des supports d'informations décrits au point 1.2.2.

b) *Objectif n°2 : l'amélioration de la qualité du système d'information du service technique.*

Deux actions restent à mener :

- La première réside dans l'organisation d'une évaluation périodique de la fiabilité des sous systèmes d'information relatifs à la maintenance et à l'analyse de l'activité
- Cette évaluation vise à apporter les ajustements utiles par la création ou la suppression de supports d'informations et le plus souvent par une mise à jour sur la base du retour d'expérience des utilisateurs. L'évaluation vise également à s'assurer que les supports d'informations sont correctement et régulièrement renseignés pour ne pas nuire à la fiabilité du traitement de l'information.

La modalité d'action préconisée est la création d'un groupe de travail. Réuni au moins annuellement, il serait composé de quatre responsables : le chargé des services

logistiques (président), le responsable des Services Techniques, le responsable Qualité, un cadre infirmier.

Sans attendre la constitution du groupe de travail, l'amélioration de la nomenclature par codes types d'activités est proposée (ANNEXE N° 20).

- La seconde action vise à intégrer les supports d'information relatifs à la fonction technique dans le système documentaire relatif à la qualité en cours de mise en place.

Il s'agit notamment de formaliser les gammes préventives décrivant les modes opératoires des opérations de maintenance préventives dans le respect des règles de présentation et de contenu de tout protocole.

B) THEME N°2 : Moderniser la gestion des ressources humaines, gage de réussite du recentrage des missions du service vers la maintenance préventive.

L'optimisation de la maintenance implique de consacrer plus de temps à son caractère préventif, seule solution pour satisfaire à l'enjeu de sécurité globale et à l'enjeu économique de réduction du coût du curatif sur le long terme.

Il est nécessaire de prendre conscience en effet que la bonne gestion du système d'information spécifique à la maintenance préventive est fortement consommatrice de temps (time consuming). La qualité de protocoles d'intervention et le strict respect des modes opératoires ne vont pas sans perler le rendement et la productivité des mainteneurs. De même, la traçabilité des interventions est évidemment génératrice d'une perte de temps apparente. Face à cette réalité, les agents des Services Techniques se retranchent généralement derrière un discours de dénonciation des contraintes extérieures et tentent de s'en abstraire en arguant du gain de temps induit.

Il convient aussi d'être conscient que ce recentrage vers la maintenance préventive devra s'organiser dans un contexte récent de réduction du temps de travail suite au passage du service aux 35 heures depuis le 01/01/2002.

Dans cet environnement en évolution, le recentrage ne peut faire l'économie d'une priorisation des missions du service et d'une modernisation de la gestion de ses ressources humaines.

La hiérarchisation des activités du service vise à distinguer celles essentielles des autres.

Les activités prioritaires correspondent à :

- la maintenance interne (dont la partie préventive doit être développée au détriment du curatif), le suivi de la maintenance sous-traitée et la gestion du système d'information spécifique à la maintenance ;
- la maîtrise des coûts ;
- la gestion du système d'information relatif à l'activité ;
- les transports et la manutention.

Les activités correspondant à des variables d'ajustement sont :

- les chantiers curatifs et " amélioratifs " qui ont vocation à faire l'objet d'une sous-traitance de compétence.

Les activités à abandonner sont les chantiers curatifs lourds et la construction faisant également l'objet d'une sous-traitance de compétence.

Le codage par code type / activité doit permettre de mesurer l'impact progressif du recentrage vers la maintenance préventive.

Si l'optimisation de la maintenance impose une hiérarchisation des missions, son efficacité quotidienne sur le terrain passe impérativement par une modernisation du management des hommes.

Cette modernisation repose sur la satisfaction de quatre objectifs.

a) Objectif n°1 : rationaliser l'organisation et le temps de travail.

Les actions à mener sont au nombre de quatre et doivent contribuer simultanément à l'amélioration des conditions de travail.

- Rationaliser le chaînage des processus pour ordonner logiquement les tâches et supprimer celles inutiles.
- Hiérarchiser les niveaux de réactivité dans la prise en charge des demandes d'intervention des services.

Un équilibre raisonnable doit être trouvé entre la nécessaire satisfaction des besoins des services clients et le maintien d'une organisation du travail efficace des agents du service technique. La définition de délais de réactivité pour la réponse aux sollicitations

des services doit permettre dans le cadre d'un planning hebdomadaire type d'organiser des périodes dédiées.

L'imprimé " définition des niveaux de réactivité du service technique pour la satisfaction des demandes d'intervention des autres services " propose une hiérarchisation sur la base de trois niveaux d'urgence (ANNEXE N°21).

La constitution d'un groupe de travail ponctuel est préconisée pour classer les demandes d'interventions récurrentes des services hospitaliers par niveaux d'urgence. Sous l'égide du chargé des services logistiques, ce groupe pourrait être composé de l'équipe du service technique et d'un représentant par service hospitalier. La hiérarchisation des demandes d'intervention des services généraux et administratifs semble justifier cependant un groupe de travail spécifique.

- Planifier la charge de travail du service, toutes activités confondues.

La planification de l'activité, actuellement embryonnaire et au point mort, est complexe.

Sa mise en œuvre optimale est subordonnée à l'évaluation complète de la charge de travail prévisible et quantifiable donc programmable. Elle interviendra donc lorsque le système d'information relative à la maintenance sera étendu à l'ensemble des services. Bien entendu, elle doit s'effectuer dans le respect de la réglementation.

La mesure de la charge de travail doit se faire à l'aide des supports d'information conçus notamment dans ce but car contenant les informations concernant l'effectif d'agents, la durée moyenne et la périodicité pour mener à bien l'activité en question.

Au titre de la maintenance des équipements techniques, ces supports d'information sont les gammes préventives et les gammes utilisateurs pour les véhicules. Au titre de la maintenance du patrimoine bâti, ces supports d'information sont le planning d'entretien préventif, la feuille de décompte et de décomposition chronologique par opération d'entretien curatif et " mélioratif " ainsi que la durée prévisionnelle de l'opération mentionnée sur le devis de l'entreprise sous-traitante.

L'expérience des techniciens doit également être mise à profit pour mesurer la charge de travail des autres activités que sont l'accompagnement des contrôleurs externes, la levée des réserves sous-traitées ou non, la réalisation annuelle du diagnostic du patrimoine immobilier, les opérations de manutention ou le nettoyage des locaux techniques.

La charge de travail évaluée par fonction technique et par corps de métier doit ensuite être planifiée en tenant compte de la hiérarchisation des missions énoncées

précédemment. Il est probable que la mesure de la charge de travail met en lumière des écarts positifs ou négatifs entre la charge de travail mesurée et l'effectif actuel du corps de métiers.

La modalité de l'action est l'élaboration de plannings du service assurant l'agrégation combinée des divers plannings de maintenance, des autres activités et des absences programmables (congrés annuels, participation aux instances).

- Déterminer pour chaque agent sa contribution à la réalisation des missions du service.

Dans une équipe, il est essentiel pour son efficacité que chaque membre connaisse précisément les missions qui lui sont dévolues.

La mise en œuvre de cette action consiste en l'élaboration d'une fiche de fonctions et de profil de poste par agent. Cependant l'existence d'une fiche de fonctions est en soi d'un faible apport si elle ne devient pas un outil de dialogue entre l'agent, le cadre et le directeur. L'entretien annuel d'évaluation est le moment privilégié pour " contractualiser " la fiche de fonction. Dans une optique de polyvalence, la fiche ne doit jamais présenter une liste fermée de missions mais toujours laisser une ouverture en la matière.

Elle doit être réactualisée en fonction des évolutions du secteur d'activité et des tâches.

L'échéance à respecter est celle retenue par le projet social de l'établissement.

b) Objectif n°2 : Adapter régulièrement les qualifications nécessaires et développer la polyvalence.

La technicité croissante des installations et des équipements techniques induit mécaniquement une technicité croissante de la fonction maintenance. Ce phénomène est accéléré actuellement par la succession des réhabilitations. Il s'inscrit par ailleurs dans un environnement d'exigences sécuritaires dont l'inflation réglementaire et normative est la traduction.

Aujourd'hui, s'efforcer de garantir la sûreté de fonctionnement des installations dans un établissement sanitaire et social requiert de faire appel à des compétences nombreuses et variées.

Les savoir-faire les plus pointus sont généralement loués à des entreprises spécialisées par défaut ou insuffisance de qualification. Tel est le cas lorsque la réglementation exige la présence dans l'établissement de techniciens compétents ou

la détention d'un agrément à l'exemple notamment de l'entretien et de la vérification des systèmes de sécurité incendie. Les savoir-faire de base indispensables à la continuité du service public hospitalier sont quant à eux rarement sous-traités.

La présence de ces compétences minimales pour assurer la sécurité permanente des patients et des résidents au sein d'un établissement comme Saint-James disposant d'un service technique à l'effectif limité conduit à ne plus raisonner en terme de spécialisation mais en terme de polyvalence des agents. Les " métiers de proximité " doivent être rapprochés (proximité d'activités et de compétences). Cette polyvalence est d'autant plus justifiée que le phénomène de technicité accroît progressivement le poids des " métiers sensibles " (électriciens et informaticiens...) dans les activités de maintenance au détriment des métiers traditionnels qui pour des motifs de charge de travail souvent insuffisante et de manque de compétitivité ont tendance à faire l'objet d'une externalisation accrue.

Dans le contexte actuel caractérisé par l'introduction de nouvelles technologies et par l'impératif de l'emploi optimal des ressources notamment humaines par les entreprises, l'investissement dans la formation est devenu incontournable pour adapter les compétences des agents et intensifier leur polyvalence.

Les actions préconisées à mettre en œuvre pour atteindre cet objectif sont au nombre de trois.

- Remettre à niveau périodiquement les qualifications des techniciens en fonction.

Cette remise à niveau nécessite la réalisation d'un bilan de compétence ayant pour référence la fiche de fonctions de l'agent. Elle pourra être réalisée par un organisme spécialisé dans ce domaine. Elle concerne plus particulièrement les techniciens assurant les métiers " sensibles " à mutation technologique rapide:

- électricité : maintenance utilisateur du système de sécurité incendie et des groupes électrogènes,
- installations thermiques : chauffage et eau chaude sanitaire, groupe de froid...
- traitement de l'air.

Ces formations, outre leur objectif pratique, doivent aussi permettre aux agents la connaissance des prescriptions techniques réglementaires afférentes aux fonctions occupées.

Les formations de remise à niveau doivent prioritairement être inscrites au plan pluriannuel de formation

- Engager les reconversions externes à la famille de métiers.

Dans le cadre de la priorisation des missions du service en faveur de la maintenance préventive et de l'amélioration de la polyvalence, la reconversion des agents assurant une spécialité dont la charge de travail décline irrémédiablement doit être entreprise sans attendre. Tel est notamment le cas du maçon dont la reconversion vers la plomberie, le chauffage et la ventilation s'imposent pour que la structure dispose pour ces spécialités (à l'identique du domaine de l'électricité) d'un binôme garantissant la continuité de la maintenance.

Les formations de reconversion doivent également prioritairement être inscrites au plan pluriannuel de formation.

- Former les agents du service à l'outil bureautique pour permettre notamment la gestion du système d'information relatif à la maintenance et la programmation de l'activité.

Pour une raison d'efficacité dans la gestion de l'information, la maîtrise de l'outil bureautique est indispensable. Cette dernière requiert :

- l'équipement du service en matériels bureautiques ;
- l'inscription des agents les plus impliqués dans la gestion du système d'information à l'apprentissage des logiciels de calcul et de gestion de bases de données (tableurs, grapheurs, dessin assisté par ordinateur) en vue de préparer ultérieurement la mise en place possible de la gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO).

c) Objectif n°3 : Moderniser le management du service.

Cette modernisation s'articule autour de trois orientations qui relèvent directement d'un état d'esprit.

- Instaurer la culture du management par l'autonomie et la responsabilisation.

L'autonomie et la responsabilisation constituent l'une des conditions de modernisation des services logistiques et techniques.

Chaque membre de l'équipe doit avoir une attitude critique vis à vis de sa propre efficacité et vis à vis des conséquences de ses actes. Le tout n'étant pas une question de savoir-faire comme c'est le cas pour la gestion du temps mais une question d'autodiscipline.

La logique "Kaisen" ou "amélioration par petits pas" repose sur l'autonomisation des agents. Il se résume à un postulat "faire ce que l'on fait déjà mais le faire mieux" afin d'obtenir une progression régulière des résultats par l'amélioration des processus.

Cette méthode vise à mettre en œuvre un effort permanent pour supprimer les causes des dysfonctionnements et se situe en complète résonance avec les démarches qualité. L'accroissement de l'autonomie et de la responsabilisation des petites équipes favorise la cohésion.

L'autonomie et la responsabilisation se manifeste positivement par un rapprochement de la décision de l'opérateur, un enrichissement des tâches, une approche fonctionnelle et non plus hiérarchique des problèmes à résoudre et le passage d'un management directif à un management de l'écoute, de conseil et d'expertise.

Le responsable du Service Technique a un rôle essentiel dans l'instauration de cette culture d'autant que la transition vers une gestion par conduite de projet nécessite cette autonomie accrue.

La contre partie logique à cette culture est pour la direction le passage d'un management de la faute à un management de l'erreur.

En premier lieu, le management par l'autonomie débouche sur le droit à l'erreur des agents. En effet, il n'existe pas de décision sans prise de risque ; la réalisation du risque ne doit pas être assimilée à l'erreur, elle ne constitue que le pendant aléatoire de la prise de décision. En revanche, le droit à l'erreur n'est acceptable que si cette dernière ne se répète pas indûment ; dans l'hypothèse de répétition, la sanction se justifie. Le retour d'expérience doit être traité afin de prévenir la répétition de l'erreur.

En second lieu, il est légitime de remercier l'agent qui signale ses erreurs, ce qui permet d'en traiter les effets et, symétriquement, de sanctionner en cas de découverte de la réalisation d'un risque que l'agent n'a eu ni la force ni la franchise de signaler.

Enfin, cette modification des pratiques disciplinaires doit être clairement précisée à l'équipe afin d'adosser le management par l'autonomie à une vision souple du droit à l'erreur et de déboucher sur la responsabilisation des acteurs en matière de gestion des incidents/accidents.

- Valoriser la fonction maintenance.

Cette valorisation est indispensable dans la mesure où la difficulté des programmes de maintenance préventive réside dans le manque de visibilité, la discrétion de leur réalisation. Le technicien perd son image de sauveur qui intervient sur demande du service client. L'intervention perd de son impact immédiat d'où le risque d'un sentiment de moindre valorisation pour le personnel technique. L'accroissement des

actions préventives au détriment du curatif impose donc à la direction de valoriser les effets bénéfiques de la maintenance préventive tant en terme de communication sur l'amélioration du niveau de service qui en découle qu'en terme d'évaluation budgétaire des économies ainsi réalisées (amélioration du taux de disponibilité des équipements ; allongement de leur cycle de vie ; différé apporté au rééquipement permettant d'éviter le remplacement à l'identique et de lier le renouvellement des immobilisations à un changement de génération technique).

Par ailleurs, le fait que la fonction travaux demeure plus valorisée que celle de conservation du patrimoine constitue un obstacle supplémentaire à la réorientation des services techniques vers la prévention.

- Améliorer la communication avec les services clients.

L'amélioration de la communication porte sur :

- la gestion des priorités et des urgences propres au service technique ;
- les programmations des interventions techniques au sein des services utilisateurs
- le respect des procédures de demande d'intervention
- l'information sur les aléas et les retards qui doivent être immédiate, claire et synthétique
- la qualité des interfaces du Service Technique avec les autres services.

L'écoute des besoins et des difficultés des utilisateurs, la meilleure connaissance réciproque des préoccupations des autres métiers et le respect mutuel sont des pré-requis sans lesquels il ne saurait être question pour le service technique de satisfaire efficacement les attentes des services clients.

d) Objectif n°4 : participer à la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences du service.

Cet objectif s'inscrit dans le cadre du projet social.

La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences consiste en la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'établissement, tant en termes d'effectifs que de compétences, en fonction d'objectifs au moins à moyens termes et en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution personnelle.

Cette gestion prospective doit permettre d'identifier les facteurs d'évolution susceptibles de modifier les activités du service technique (futurs départs à la retraite, évolutions technologiques, schéma directeur....).

THEME N°3 : Une contribution plus efficace du service à la maîtrise des coûts.

L'optimisation budgétaire de la contribution du service à la satisfaction des besoins s'inscrit dans le contexte général de la meilleure utilisation des ressources allouées par les établissements sanitaires et sociaux.

La circulaire DH/FH3/96 - 727 du 29 novembre 1996 visé plus haut soulignait déjà que " les services d'appui ne resteront indispensables au fonctionnement de l'hôpital que s'ils évoluent en même temps que la structure et s'ils sont compétitifs, en terme de coût et de productivité, avec l'offre des prestataires extérieurs " .

L'un des enjeux du recentrage des missions du service vers le volet préventif de la maintenance est la réduction du coût dédié à l'entretien curatif des équipements, installations et bâti foncier afin de réallouer au chevet du patient les moyens ainsi dégagés sur la gestion des " invisibles ", invisibles pour le malade.

La meilleure maîtrise des coûts passe par la satisfaction de trois objectifs.

a) Objectif N°1 : Mieux maîtriser les coûts d'exploitation futurs du patrimoine.

Deux actions sont à mener.

- Organiser l'association étroite du Service Technique dès la phase de conception des opérations de construction, de réhabilitation ou d'équipement à caractère technique afin :

- d'identifier les erreurs de conception :

Il est possible de citer à titre d'exemples :

- ouvertures insuffisamment dimensionnées pour la circulation des moyens de manutention ;
- installation de ballons de stockage d'eau chaude sanitaire au lieu d'échangeurs à plaques préconisés pour la prévention des risques liés aux légionelles ;

- d'intégrer la maintenabilité dans la conception des opérations de travaux :

Il est possible de citer à titre d'exemples :

- éviter que la trappe de visite d'un ballon de stockage d'eau chaude sanitaire soit trop exigüe
 - prévoir des dispositifs d'accès pour la vérification et le nettoyage des circuits de ventilation et des canalisations (manchons démontables);
 - prévoir des protections d'angles et des murs dans les espaces de circulations ;
 - supprimer les recoins difficiles à nettoyer.
- d'homogénéiser les pièces détachées des équipements et des matériels.
- de raisonner en terme de coût global du bien sur son cycle de vie ce qui implique la prise en compte au-delà du coût d'acquisition du coût des consommables, de l'entretien périodique et de l'incidence de son introduction en matière d'organisation du travail.

Cette association doit se traduire par l'implication dès l'origine du service technique aux travaux de la maîtrise d'œuvre et à l'élaboration des cahiers des charges techniques.

- Organiser la représentation du service technique au sein du Comité Utilisateurs lors des opérations d'achat d'équipements mobiliers.

Ce comité dont la création est prévue par le projet social de l'Hôpital Local a pour mission de traiter le retour d'expérience des utilisateurs des matériels afin de procéder à un meilleur traitement de la décision d'achat. Analyse technique, budgétaire, réglementaire, organisationnelle, ergonomique, la bonne gestion de la décision d'équiper repose sur des sphères de compétences diverses qu'il convient de combiner.

La participation du responsable du service technique et des techniciens qui auront à charge la maintenance des équipements acquis est le moyen de rappeler les impératifs de maintenabilité, de fiabilité et d'homogénéité du parc d'équipements lors des réunions.

Cette participation doit contribuer au-delà de l'optimisation de la maintenance à la reconnaissance de leur rôle dans l'établissement.

b) Objectif n°2 : Améliorer la gestion des prestations de maintenance.

Cette amélioration concerne tant les opérations de travaux que les contrats de maintenance. Les actions à entreprendre sont au nombre de trois.

- Définir rigoureusement les besoins en vue de la négociation des prestations :

Cette définition impose la rédaction ou la mise à jour par le service technique du descriptif quantitatif et technique du besoin sur la base d'une analyse intégrant notamment les exigences fonctionnelles, les performances techniques, la conformité aux normes et les qualifications ou les moyens du prestataire. La définition du besoin doit reposer sur la règle du juste nécessaire.

La valorisation et la motivation du service recommandent de l'informer et de le consulter jusqu'au choix final du prestataire. Une collaboration active entre le service et celui chargé des achats est indispensable pour prévenir les dysfonctionnements dans l'échange des informations générateurs de surcoûts.

- Arbitrer au cas par cas entre la maintenance en régie et celle sous-traitée lorsque le choix est possible.

Cet arbitrage, pragmatique, doit reposer sur des critères objectifs.

Les critères pris en compte le plus souvent sont :

- les qualifications et le savoir-faire (exigence d'un agrément ?);
- les moyens matériels et humains à mobiliser (équipements spécifiques ?);
- la durée prévisionnelle de la prestation (compatibilité avec la charge de travail programmé ?) ;
- le respect d'une échéance (réactivité des entreprises ?);
- le coût de la prestation sur la base du coût complet.

Pour chaque opération de maintenance d'une ampleur compatible avec l'effectif du service mobilisable, il appartiendra au responsable du service d'identifier et de renseigner sur une grille d'analyse les critères de l'arbitrage et de justifier sa proposition de choix.

La maîtrise des coûts sera d'autant plus aisée que l'opération de maintenance est programmée suffisamment à l'avance.

- Evaluer la qualité des prestations réalisées par les entreprises extérieures.

Cette action commande l'élaboration concertée par le chargé des Services Economiques et le responsable du Service Technique d'une fiche type d'évaluation des prestations sous-traitées. Cette fiche ouverte pour chaque prestataire recensera les

multiples critères d'appréciation de la qualité du service rendu. Les appréciations qu'elle contiendra seront mises à profit lors de l'organisation des mises en concurrence ultérieures.

c) Objectif n°3 : Optimiser la gestion des commandes et des stocks de fournitures d'ateliers.

Cet objectif requiert l'entreprise de deux actions.

- Mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des activités à réaliser par le service nécessitant l'acquisition de fournitures d'atelier (opérations programmées de travaux " amélioratifs " ou curatifs ou d'entretiens périodiques) afin de globaliser les besoins identiques sur une année et de pouvoir obtenir de meilleurs tarifs.
- Assurer une gestion pertinente du volume et de la valeur du stock par rapport aux besoins en approvisionnement.

L'informatisation de la gestion du stock est le moyen d'atteindre cet objectif.

L'amélioration dans la gestion du stock a déjà été entreprise par la réalisation d'un inventaire, la mise au rebut des pièces inutilisables et la création d'une fiche de stock par article.

La préparation de l'étape d'informatisation implique la participation du service à la création des différents fichiers et l'étude de la contribution souhaitable du service dans la gestion de la saisie des données.

THEME n°4 : L'optimisation de la maintenance doit s'accompagner d'une amélioration des conditions de travail, d'hygiène et de sécurité

Cette amélioration est la contre partie de l'effort exigé en terme de respect des procédures, des protocoles et de consignation des informations soumises à une exigence de traçabilité.

Elle s'inscrit dans la logique de valorisation de l'image du service.

La mise en place de meilleures conditions de vie au travail en faveur des techniciens du Service Technique et la prévention des risques sur les lieux des opérations de travaux et d'entretien constituent deux objectifs.

a) Objectif n°1 : Améliorer les conditions de vie au travail des agents du service.

Cette amélioration passe par la modernisation de l'outil de travail. Deux actions visent à satisfaire ce but.

- La construction d'un nouveau bâtiment dédié au Service Technique.

Au-delà des handicaps de vétusté et d'inadéquation fonctionnelle, la démolition des locaux techniques est indispensable pour permettre le développement des activités sanitaires et médico-sociales futures dans le cadre d'un schéma directeur à élaborer. Le bâtiment principal est en effet trop proche du bâtiment " Les Tilleuls " hébergeant les services de long séjour et de maison de retraite concerné par la réforme des EHPAD.

Le projet de construction a nécessité l'acquisition préalable par l'Hôpital Local d'une parcelle de terrain voisine pour permettre la délocalisation des locaux techniques.

Le programme de l'opération comporte quatre volets :

- la construction d'un bâtiment de 535 m² d'un seul niveau pour le Service Technique,
- la construction d'une zone de stationnement pour les véhicules de l'établissement,
- la construction d'un abri pour aire de lavage des véhicules et de stockage des conteneurs à déchets,
- la restructuration de la voirie et des espaces verts.

Les membres du service ont été associés à la définition des caractéristiques et des surfaces du nouveau bâtiment.

Ce dernier, dont l'enveloppe extérieure sera en bardage métallique, comportera des cloisons modulables pour adapter l'aménagement intérieur à l'évolution de l'activité. La répartition spatiale améliorera notamment la circulation et la communication dans le respect des prescriptions d'hygiène et de sécurité.

Le démarrage du chantier est prévu au mois de novembre 2003 pour une durée d'exécution prévisionnelle de six mois.

- L'acquisition d'équipements mobiliers.

En complément de l'informatisation du service, l'opération de construction doit s'accompagner d'un programme d'équipement en vue :

- d'améliorer la qualité du magasinage par l'achat de rayonnages pour les fournitures d'ateliers, l'outillage et les équipements de protection individuels,
- de favoriser la gestion documentaire par l'achat de mobilier de bureau.

L'opération de construction est une action retenue dans le projet social de l'Hôpital Local.

Elle est également inscrite dans le programme de l'année 2003 de prévention des risques professionnels en application du Décret N°2001-1016 du 05 novembre 2001 portant création d'un document relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs.

Cependant, l'observation des pratiques a mis en évidence des carences dans la prévention des risques liés aux situations de co-activité dans l'établissement.

b) Objectif n°2 : développer la prévention des risques sur les lieux d'intervention des opérateurs techniques.

Le constat est que trop souvent encore, l'intervention des prestataires extérieurs se déroule au sein des services de l'établissement sans qu'une analyse des risques ne soit réalisée pour la mise en œuvre des principes généraux de prévention

Bien que le Décret n°92-158 du 20 février 1992 " fixant les prescriptions particulières d'hygiène et de sécurité applicables aux travaux effectués dans un établissement par une entreprise extérieure " exige l'élaboration du plan de prévention qu'au-delà d'un certain seuil (opération supérieure à 400 heures sur une période égale au plus à 12 mois ou quelle que soit la durée en cas de travaux dangereux), le renforcement de la prévention recommande de s'en inspirer.

Ce décret prévoit qu'avant toute opération (prestations de service ou travaux), l'entreprise intervenante et l'entreprise utilisatrice doivent procéder à une analyse des risques portant sur l'interférence entre les activités, les installations et les matériels.

Les résultats de cette analyse des risques servent à la réalisation du plan de prévention où figurent les mesures qui doivent être prises par chaque entreprise en vue de prévenir les risques. Le chef de l'entreprise utilisatrice assure la coordination générale des mesures de prévention.

Ce texte ne s'applique pas aux chantiers de bâtiments clos et indépendants situés à l'intérieur du périmètre d'un établissement en activité qui sont régis par une autre réglementation (Décret n°94-1159 du 26 décembre 1994 relatif à l'organisation de la sécurité et à l'organisation en matière de sécurité et de protection de la santé, lors des opérations de bâtiment ou de génie civil).

L'action à mener consiste pour le responsable du service technique à réaliser l'analyse des risques puis, si nécessaire, à rédiger avant la venue des entreprises extérieures a

l'intérieur de l'établissement d'un plan de prévention adapté aux spécificités de leurs futures interventions.

Le projet de service théorisé doit être considéré comme une contribution intellectuelle sur le contenu possible du premier projet de service. Cette contribution est guidée par la volonté d'appréhender le plus objectivement possible la situation du service.

L'un des effets de ce travail d'avant garde doit être de rassurer les agents du service qui, à défaut de disposer d'un projet de service " modèle ", pourront si nécessaire s'en inspirer pour la rédaction en 2004 du véritable projet du service.

Le respect de cette échéance passe désormais par l'engagement des membres du service technique dans la démarche de projet de service.

2.3 DE LA THÉORISATION À LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET DU SERVICE ET DE SON ÉVALUATION.

L'engagement du service dans la démarche de projet de service exige au préalable l'instauration de conditions plus favorables.

L'adoption du projet du service et sa mise en œuvre requiert quant à elles la maîtrise de la méthodologie de la démarche projet.

2.3.3 Le recrutement préalable d'un adjoint technique, directeur de projet.

A) Les motivations pour ce recrutement.

Le rôle de l'encadrement de proximité est fondamental dans l'émergence des projets de service qui intègrent une définition claire du rôle et des missions de chaque unité de travail, de son mode d'organisation et de fonctionnement et des interfaces avec les autres services.

Cette émergence requiert des responsables de service des compétences nombreuses et variées : de bonnes connaissances théoriques et méthodologiques, une bonne communication, une ouverture d'esprit, une capacité à remettre en cause ses propres pratiques et à rendre compte à la hiérarchie, enfin un engagement sans faille dans la démarche qualité.

Ces compétences n'ont pu malheureusement être trouvées auprès de l'actuel responsable du service.

Le recrutement d'un adjoint technique, nouveau responsable du service et capable de conduire la démarche projet de service, s'est donc imposé comme un préalable à l'engagement du service dans la démarche. La procédure de recrutement a été lancée

au mois de juin 2003 en vue d'un recrutement à l'automne. Elle a été précédée par l'élaboration de la fiche de fonctions et de profil de poste d'adjoint technique présentée ci-après.

B) Présentation de la fiche de fonctions et du profil du poste d'adjoint technique.

ADJOINT TECHNIQUE PROFIL DE POSTE /FICHE DE FONCTIONS

1- APPELATION DU POSTE : Responsable du service technique

2- STATUT : Décret n° 91-868 du 05 septembre 1991 modifié portant statuts particuliers des personnels techniques de la fonction publique hospitalière.

3- SERVICE D'AFFECTION : Service Technique

4- MISSIONS :

Il assure l'encadrement des agents (7 équivalents temps plein) du service (organisation, contrôle).

Il conduit la mise en œuvre du projet de service afin d'améliorer la contribution du service à la satisfaction des objectifs de l'établissement.

5- COMPETENCES DU POSTE :

Savoirs théoriques :

- bonne maîtrise de la réglementation dans les domaines du bâtiment, de la maintenance des installations et des équipements techniques, de l'hygiène et de la sécurité ;
- maîtrise de l'outil informatique.

Savoirs procéduraux :

- aptitude à identifier, à maîtriser les processus et les modes opératoires dans le cadre de la démarche qualité ;
- aptitude à rationaliser, à programmer et à évaluer.

Expérience dans l'encadrement et l'animation d'une équipe, dans la conduite de projet.

Savoir - être :

- bonne capacité d'écoute et de communication (utilisateurs, fournisseurs, agents du service) ;
- esprit d'équipe et de travail en commun ;
- esprit d'ouverture, d'adaptation et d'initiative ;
- sensible aux impératifs de qualité, de maîtrise budgétaire, de continuité du service.

6- RESPONSABILITES ATTACHEES AU POSTE :

Responsabilités directes :

organisation du service(plannings, suivi des travaux, contrôle, évaluation)

7- RELATIONS HIERARCHIQUES :

a) Avec les supérieurs :

Le Directeur de l'établissement.

Le responsable des services économiques

b) Avec les subordonnés :

Les agents du service de l'Hôpital (6)

L'agent du Centre d'Accueil et de Soins

8- DESCRIPTION DES FONCTIONS :

Démarche Qualité/Accréditation :

- poursuite de la mise en œuvre de la démarche dans le domaine de la Maintenance, de la sécurité et la gestion des risques ;
- gestion du système d'information relatif à la maintenance.
- assurer la veille réglementaire dans le champ d'activité du service.

Maintenance :

- gestion de la maintenance préventive, curative et méliorative (programmation annuelle) du patrimoine bâti, des installations et des équipements techniques ;
- suivi de l'exécution des prestations réalisées par les entreprises extérieures et le Service Technique.

Hygiène Sécurité :

- gestion de la sécurité incendie dans les ERP : faire respecter la réglementation
- (gestion du SSI, registres, service, consignes de sécurité...)
- gestion des principes et des règles de prévention relative à l'hygiène et à la sécurité au travail (services et entreprises extérieures)

Management :

- gestion, encadrement et animation du service dans le cadre de la mise en œuvre du projet de service (rationalisation de l'organisation du travail, amélioration de la polyvalence pour répondre à l'évolution des besoins, participation à la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

Gestion économique et budgétaire :

- participation à la définition des besoins et des cahiers des charges (approvisionnements, investissements, contrats de maintenance) ;
- évaluation technico-économique des opérations de travaux et de maintenance dans le cadre d'une programmation budgétaire annuelle ;
- gestion du magasinage technique (informatisation à réaliser) et des équipements de travail.
- gestion du système d'information relatif à l'activité du service.
- gestion et participation au tableau des astreintes.

9- TITRES/DIPLOMES ET FORMATIONS PROFESSIONNELLES :

- qualifications requises : titres ou diplômes exigés pour le recrutement par voie de concours sur titres d'adjoint technique de classe normale :

spécialisations préconisées : électrotechnique ou/et génie thermique et énergie ;

- formations souhaitables : Attestation de compétence Coordonnateur Sécurité Protection Santé niveau 3 ; Qualification ERP 1 ou 2 en sécurité incendie.

10- CONDITIONS DE TRAVAIL :

- Lieu : Bureau dans le bâtiment du Service Technique.
- Horaires : 8H00/12H00-14H00/17h30
- Domicile à proximité de l'Hôpital en raison de la participation aux astreintes techniques.

La démarche de projet de service est un processus permanent de pilotage, de communication et de mobilisation des acteurs.

La conduite de projet est une méthode de travail mettant en œuvre un ensemble d'actions pour atteindre un but défini associant et impliquant les acteurs - partenaires. C'est pourquoi la fiche de fonctions et de profil de poste du futur adjoint technique comprend une expérience à la conduite de projet.

A défaut de posséder celle-ci, le nouveau responsable devra bénéficier d'une formation à la conduite de projet, gage supplémentaire à la réussite de la démarche.

Le terme de cette contribution intellectuelle dans la perspective de l'engagement du service dans la démarche de projet de service prend la forme de quelques recommandations pour l'avenir.

2.3.4 Les recommandations relatives à l'adoption et à la mise en œuvre du projet du service.

Ces recommandations sont méthodologiques.

A) Engager explicitement les agents du Service Technique dans la démarche de projet de service.

Cet engagement officiel doit se traduire par deux actions :

- l'organisation par la direction d'une réunion de sensibilisation à la démarche projet afin de définir la démarche de projet de service, de préciser ses enjeux et de recueillir les réactions à chaud des agents.

La détermination de la direction à la réussite de la démarche doit être affirmée.

- la fixation de l'échéance pour la rédaction du projet : 2004.

B) Constituer le groupe projet animé par l'adjoint technique.

Compte tenu de l'effectif limité du service, le groupe projet peut être composé de tous les techniciens. Les réunions du groupe, en cas d'indisponibilité de certains agents doivent respecter la représentativité des corps de métiers.

La diffusion des comptes rendus de réunion doit permettre aux agents absents de demeurer informés et impliqués.

C) Respecter la méthodologie de la démarche projet.

Une planification et un ordre du jour précis des réunions sont impératifs. L'atteinte de l'objectif de rédaction d'un projet pertinent et cohérent exige le respect des différentes étapes.

- L'étape de conception.

Elle a pour objet de choisir les thèmes porteurs du projet de service. Ce choix requiert une enquête auprès des agents et la confrontation des résultats de celle-ci avec les thèmes retenus par le projet théorisé. Le choix des thèmes et la priorisation de leur approfondissement doit être le fruit d'un consensus.

- L'étape de l'évaluation de l'existant.

Le service sait où il veut aller et pourquoi (la conception), il doit savoir où il en est (l'évaluation). Cette étape aboutit à la formulation d'un document d'évaluation de la réalité du moment. Ce document est mis à disposition de l'équipe.

Cette évaluation est confrontée avec celle du projet théorisé pour les thèmes communs.

- L'étape de la programmation.

A partir de diagnostic et de l'identification des besoins, le groupe projet doit maintenant formuler des objectifs qui permettront d'atteindre la situation souhaitée ainsi qu'identifier les moyens et actions à mettre en œuvre : gestion, organisation, équipement et/ou formation.

Il doit également élaborer le tableau de bord du projet, c'est à dire le plan de réalisation qui précisera les échéances de réalisation et qui permettra l'identification des objets et des moments de contrôle dans la réalisation du projet pour assurer les régulations nécessaires.

- La rédaction du projet.

Toutes les étapes définies doivent faire l'objet d'un document rédigé qui sera un outil de référence puisque au-delà de l'élaboration collective, se pose la nécessaire adhésion collective. Le projet de service devient une référence d'action collective.

- La mise en œuvre du projet.

C'est l'étape de réalisation de chacun des objectifs arrêtés en mobilisant les moyens énoncés.

Cette étape nécessite des points de contrôle et des bilans intermédiaires aux échéances fixées pour éviter la mort du projet.

Bien évidemment, les évolutions de l'environnement de l'établissement et du service durant la période de mise en œuvre du projet peuvent justifier de procéder à des phases de régulation de celui-ci tant en terme de contenus que d'échéances.

La direction de projet contient toutes les activités nécessaires pour :

- réaliser le projet selon les conditions de planification ;
- améliorer continuellement la planification du projet ;
- s'approcher pas à pas de l'objectif.

Rappelons qu'un projet n'a de sens que s'il est réalisé !

- L'étape d'évaluation du projet

Elle commande l'élaboration d'un référentiel d'évaluation précisant les critères de réussite du projet ainsi que les indicateurs.

CONCLUSION

La fonction maintenance représente aujourd'hui une part croissante dans l'activité des Services Techniques des établissements sanitaires.

Son optimisation s'inscrit dans l'effort de rationalisation et d'efficience des secteurs techniques et logistiques qui doit toutefois cependant composer avec la spécificité de la " mosaïque " hospitalière et la prise en compte des missions du service public hospitalier. La transposition de concept tels que la valeur ajoutée, la productivité, le seuil de rentabilité ou le taux de retour sur investissement est ainsi délicat.

Optimiser la fonction maintenance, de surcroît au sein d'établissements possédant une équipe technique souvent dévouée mais limitée, s'avère une entreprise de longue haleine.

A l'Hôpital Local de Saint-James, la démarche de projet de service apparaît l'outil de management le plus adapté pour accompagner la politique d'optimisation de la fonction maintenance, objectif ambitieux exigeant de mobiliser quasiment tous les leviers du changement et de n'oublier aucun domaine de la gestion.

La théorisation d'un premier projet de service ayant pour fil conducteur l'optimisation de la fonction maintenance doit être considérée quant à elle comme une contribution destinée à faciliter l'engagement prochain de l'équipe technique dans la démarche de projet de service.

Le pragmatisme a voulu guider cette contribution. Les objectifs et les actions préconisés semblent t'ils adaptés aux besoins de l'établissement et aux possibilités du service pour ne pas tomber dans la démesure et risquer l'incompréhension ou la démobilisation du service. C'est pourquoi les concepts et les outils relatifs à la gestion des risques (exemple de la grille de criticité : probabilité, gravité, détectabilité) ne sont pas développés bien qu'ils ont vocation à être utilisés à terme.

Ce mémoire ne peut être achevé sans souhaiter bon courage à l'équipe technique, ni sans rappeler deux réalités quel que soit le thème porteur du futur projet du service :

- la première est que l'optimisation de la fonction maintenance est aujourd'hui incontournable ;
- la seconde est que l'aptitude à accompagner le changement compte tout autant que le projet lui-même dans l'optique de sa réussite.

Bibliographie

AGENCE NATIONALE D'ACCREDITATION ET D'EVALUATION EN SANTE. Manuel d'accréditation des établissements de santé. Imprimerie Service SA, 1999.

BENANTEUR.Y, ROLLINGER.R, SAILLOUR.JL. Organisation logistiques et techniques à l'Hôpital. Rennes : Editions ENSP, 2000. 190 pages.

JEZEQUEL.N, RAYMOND. JL. Risques et vigilances sanitaires : organisation et coordination dans les établissements de santé. Les Etudes Hospitalières, 2002.335 pages.

BOY.J, DUDEK.C, KUSCHEL.S. Management de projet : fondement, méthodes et techniques. Offenbach / RFA : Le MANAGEMENT en pratique, 1999. 154 pages.

Code de la Santé publique.

Code de la Construction et de l'Habitation (articles R 123-1 à R 123-55 ; R 152-4 à R 152 -5)

Règlement de sécurité contre les risques contre l'incendie et de panique dans les établissements recevant du public :

- Arrêté du 25 juin 1980 : dispositions générales.
- Arrêté du 23 mai 1989 : dispositions particulières au type U.
- Arrêté du 19 novembre 2001 : dispositions particulières au type J.

Circulaire DH/FH3 - 96 727 du 29 novembre 1996 relative au fonctionnement des services logistiques, aux conditions de travail et à la formation des personnels des services administratifs, techniques et ouvriers des établissements publics de santé.

Liste des annexes

- ANNEXE 1 : " Modèle de feuille de recensement géographique des équipements techniques "
- ANNEXE 2 : " Détermination des types de maintenance et intervenants par équipement technique "
- ANNEXE 3 : " Modèle de gamme préventive "
- ANNEXE 4 : " Planning des opérations d'entretien et des vérifications périodiques réglementaires assurées par les sous-traitants "
- ANNEXE 5 : " Procédure de maintenance curative "
- ANNEXE 6 : " Méthodologie de planification des opérations de travaux "
- ANNEXE 7 : " Modèle de grille de diagnostic du patrimoine bâti "
- ANNEXE 8 : " Feuille de décompte et de décomposition chronologique par opération "
- ANNEXE 9 : " Feuille d'estimation et de bilan économique par opération "
- ANNEXE10 : " Planning annuel d'entretien préventif du patrimoine immobilier " "
- ANNEXE 11 : " Modèle de fiche d'historique de vie de l'équipement ou du véhicule "
- ANNEXE 12 : " Nomenclature des codes par types d'activités "
- ANNEXE 13 : " Imprimé de demande d'intervention du service technique "
- ANNEXE 14 : " Feuille de suivi hebdomadaire du délai global de satisfaction de la demande d'intervention "
- ANNEXE 15 : " Feuille de relevé journalier d'activités "
- ANNEXE 16 : " Tableau de répartition des heures du service par codes types d'activités "
- ANNEXE 17 : " Tableau de répartition mensuelle ou annuelle des heures du technicien ou du service par unité fonctionnelle et par code types d'activité "
- ANNEXE 18 : " Photographie synthétique de l'activité du service technique au printemps 2003 sous la forme d'un histogramme "
- ANNEXE 19 : " Situation administrative des agents (âge , grade, ancienneté, formation initiale et continue) "
- ANNEXE 20 : " Proposition de nomenclature par codes types d'activités améliorée "
- ANNEXE 21 : " Définition des niveaux de réactivité des service technique "

DETERMINATION DES TYPES DE MAINTENANCE ET INTERVENANTS PAR EQUIPEMENT TECHNIQUE **ANNEXE 2**

INSTALLATIONS	MAINTENANCE UTILISATEUR		MAINTENANCE PREVENTIVE			
	ATELIERS	AUTRES SERVICES	ATELIERS	CONTRACTANTS		
				Entretien	Vérifications	
Ascenseurs				Koné/ Otis	Socotec	
Portes automatiques					Konématic	
fluides médicaux			X(groupes/vidé)	Air liquide S	Air liquide S	
Electricité, éclairage de sécurité, blocs autonomes			X (BAES)		Socotec	
Groupe moteurs thermiques générateurs			X (essais périodiques)	Entreprises spécialisées		
appareils de cuisson	-----					
vérification générale annuelle						Fouchard
nettoyage des filtres		X(nettoyage hebdo filtres)		Spenet		
Extraction buées, graisses				Spenet		
Bacs à graisses/Assainisse			X (dilution)	SAVB		
Climatisation			X(groupes vmc)			
Installations thermiques	-----					
conduits de fumées				Isamb/Fouch		
cheminées				Isambard		
brûleurs et foyers						Fouchard
protection, régulation						
fluides frigorigènes						Fouchard
chaufferies et sous stations (jour)			X (vérifications)			

ANNEXE 3 : GAMME PREVENTIVE

GAMME PREVENTIVE HOPITAL

MOIS :

DESIGNATION : COMPRESSEUR AIR COMPRIME (CREYSSENSAC DSX 70)

CONSIGNES DE SECURITE :

SEMAINE	OPERATIONS	OBSERVATION	DATE	PERIODICITE						DUREE	NOM DU TECHNICIEN
				BIHEB	MEN	TRI	SEM	ANN	BIAN		
N°											
1	Vérification visuelle de l'état de la machine										
2	Contrôle du niveau d'huile										
3											
4	Nettoyage du filtre à air										
25	Vidange du compresseur : - Vérification du purgeur automatique - Nettoyage du séparateur de Condensat	Huile Ref Altair 2000 Creysensac									
51	Vérification, nettoyage ou échange des clapets										

PLANNING D'INTERVENTION DES SOUS TRAITANTS ANNEE 2003

ANNEXE 4

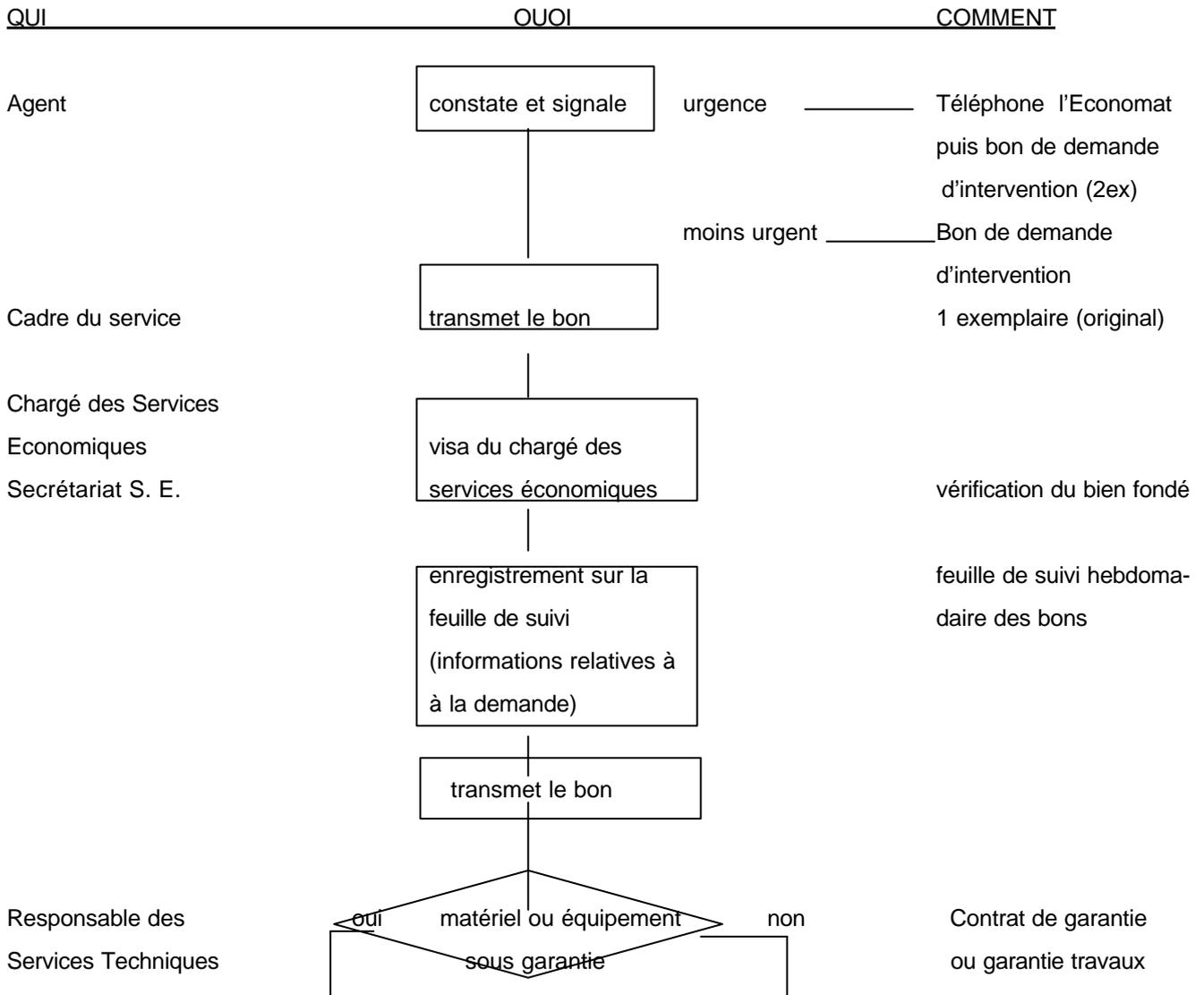
INSTALLATIONS	PERIODICITE	JANV	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUN	JUILLET	AOUT	SEPTEMB	OCTOBR	NOVEMB	DECEMB
EQUIPEMENTS	Techniciens compétents	Organismes agrées											
Ascenseurs	1fois /6mois	KONE											
câbles et parachutes	1fois /6mois	KONE											
installations complètes	1fois /mois	KONE											
installations complètes	SOCOTEC	1fois /an											
Appareils de levage	MANUTEST	1fois/an											
hayons élévateurs (2)													
Portes (6), portails (3) automatiques	1fois /6mois	KONE											
	Avenant portails du CAS ?												
Fluides médicaux (oxygène, vide)	CHICOINE	1Fois /an											
	MEDICAL												
Electricité													
haute/basse tension	SOCOTEC	1Fois /an											
SSI													
Contrat d'entretien SSI	2Fois /an	CERBERUS											
Contrôle triennal ?	1Fois /3ans	?											
Extincteurs, RIA	1Fois /an	LEBOUCHER											

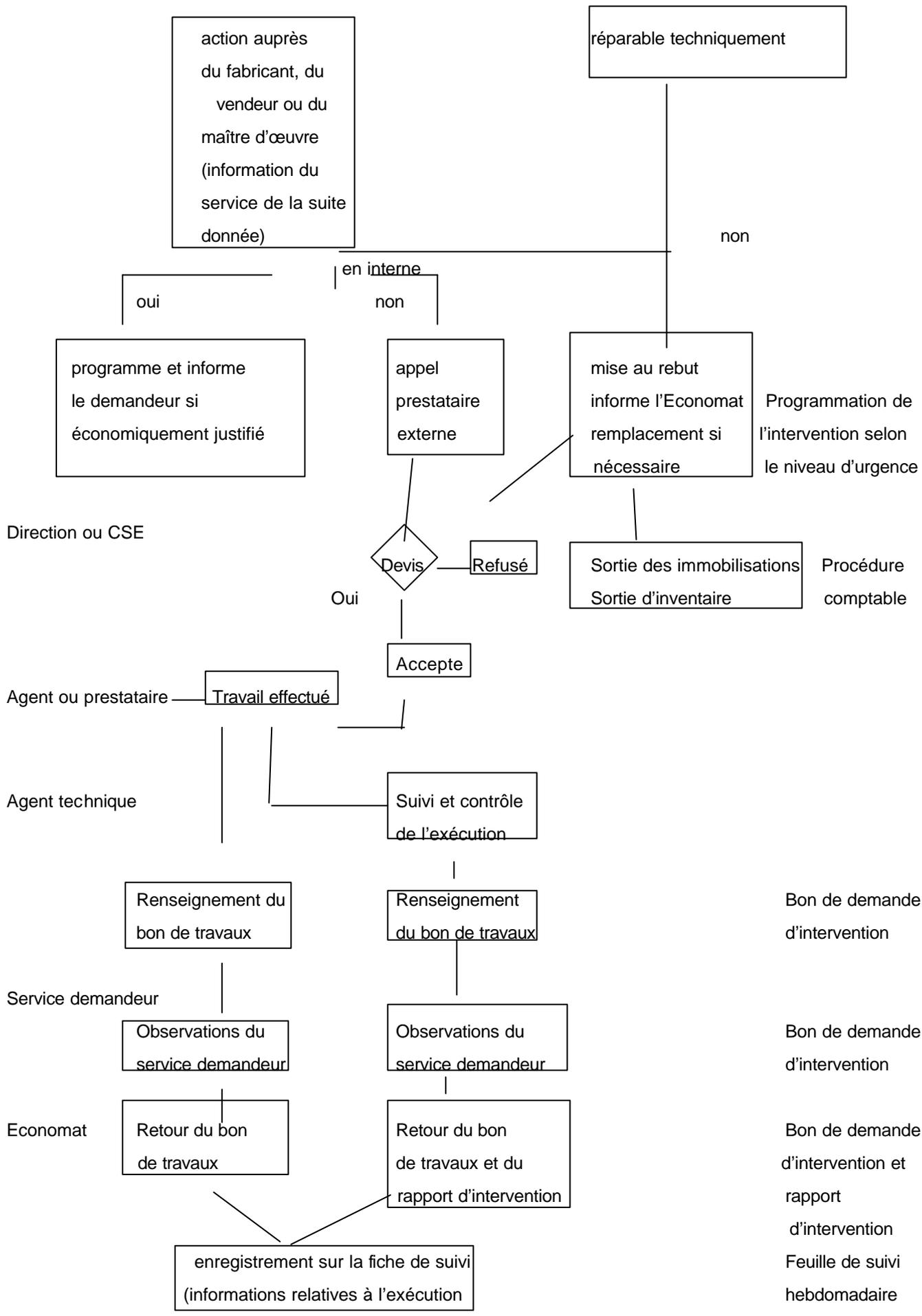
Chaudière buanderie	SOCOTEC	1 fois/18 mois																		
pression vapeur	Précédent: 19/11/2001 19/11/2001																			
pression air	1Fois /3ans	SOCOTEC																		
Compresseur buanderie	En service: 28/02/2002																			
Compresseur Ateliers	Précédent: 19/11/2001 19/11/2001																			
Appareils de cuisson en restauration																				
nettoyage du circuit d'extraction d'air vicié	1Fois /an	SPENET																		
Installations thermiques																				
conduits de fumée	1Fois /an	FOUCHARD																		
cheminées		ISAMBARD																		
brûleurs et foyers	1Fois /an	FOUCHARD																		
chaudières log/fonction	1Fois /an	SOS GAZ																		
contrôle triennal	1Fois /3ans	?																		
Alimentation en combustible et fluide frigorigène	1Fois /an	FOUCHARD																		
Bacs à graisses	2Fois /an	SAVB																		
Installations gaz																				
Réseau/étanchéité	1Fois /an	SOCOTEC																		
appareil de cuisson	1Fois /an	FOUCHARD																		

ANNEXE 5

	<p>PROCEDURE DE MAINTENANCE CURATIVE DES MATERIELS, EQUIPEMENTS ET INSTALLATIONS</p>	<p>Date Création : 04/06/2003</p>
		<p>Date Modification :</p>
		<p>Date d'application :</p>
		<p>Version : 01</p>
		<p>Page : 2/2</p>

4 – MODE OPERATOIRE / LOGIGRAMME/ ENREGISTREMENT :





METHODOLOGIE DE PLANIFICATION DES OPERATION DE TRAVAUX DE L'ANNEE N+1

ANNEXE 6

C	ACTIONS	ACTEURS	MOYENS OU DOCUMENTS
C1	Recensement des opérations de travaux potentielles	Technicien(s) Responsable des ateliers	Point technicien(s)/responsable Fiche de recensement
C1	Recensement des besoins des services (sauf Service technique)	Agents Responsable de service	Point agents/responsable Fiche de recensement
C2	Pré-arbitrage des opérations prioritaires	Direction Responsables des ateliers et service	Diagnostic annuel patrimoine Feuille de classement/priorités selon critères d'urgence
C3	Evaluation technico-économique de chaque opération (Nature des travaux, durée globale, outils et fournitures (code article), corps d'Etat, coût global)	Technicien(s) Responsable des ateliers	Fiche de décompte et décomposition chronologique/phase Fiche d'estimation éco/opérat
C4	Appréciation de l'intérêt de sous traiter (intérêts économiques, technique, délai de réalisation)	Direction	Devis forfaitaires des entreprises
C5	Arbitrage final et arrêt définitif des opérations retenues et décisions de sous traiter ou non	Direction Responsables des ateliers et service	Etat des opérations à planifier pour l'année suivante
C6	Planification des opérations en N+1 (Prise en compte des contraintes diverses: congés annuels, repos compensateurs, impératifs de la maintenance préventive ou de la prise en charge des usagers)	Responsable des ateliers	Planning prévisionnel annuel des opérations de travaux (durée exprimée en semaine)
C7	Préparation des outils et fournitures pour l'opération planifiée en M+1 Préparation des commandes/réception/contrôle Mise à jour des fiches de stock par code article(entée)	Responsable des ateliers Technicien(s)	Bons de demande Fiche de stock/articles concernés
C8	Planification des activités du mois M+1 incluant:	Responsable des	Planning prévisionnel hebdo-

	1) opérations de travaux du mois 2) autres activités des ateliers (suivi chantiers entreprises) Chaque fin de semaine, planification plus fine de la semaine suivante (ajustements)	ateliers	tableau d'activités par agent établi sur 4 semaines adressé à la direction
C9	Prise des outils et fournitures au magasin Intervention Prise de fournitures supplémentaires au magasin	Technicien(s)	bon de sortie de stock bon de sortie de stock
C10	Mise à jour des fiches de stock par code article (sorties) Retour au magasin des fournitures sorties non utilisées	Technicien(s)	Fiche de stock/articles concernés (sorties, voire entrée)
C11	Renseignement du bilan technico-économique de l'opération	Direction	Fiche de bilan par opération

ANNAEXE 7

IDENTITE DU BATIMENT : MEDECINE / CONVALESCENCE

NIVEAU	SOUS SOL			REZ DE CHAUSSEE			1ER ETAGE		
	CONSTITUANTS	OBSEVATIONS	COTE ETAT	CONSTITUANTS	OBSEVATIONS	COTE ETAT	CONSTITUANTS	OBSEVATIONS	COTE ETAT
DALLAGE	terre plein	X fissures:entrée ambulan	0	1	2	3			
	vide sanitaire	ce	X						
STRUCTURE VERTICALE (murs porteurs)	Gros œuvre	bois							
		métal							
	pierr	X granite(est,nord)							
	parpaing	fissures légères façades	X						
Isolant	bois	plignon sud/est, galerie	X						
	laine de verre + placo		X						
Rèvetement extérieur	brut décoffra								
	enduit								
STRUCTURE HORIZONTAL	bois		X						
	poutre								
ESCALIERS INT/EXT	béton	X béton + hourdis							
	bois	galerie (pb étanchéité)	X						
MENUISERIE EXTERIEURE	portes	ext:fissures+à repeindre							
	fenêtres	2:secours ext+intérieur	X						
VITRAGE EXTERIEUR	bois								
	PVC								
PROTECTION SOLAIRE	portes		X						
	fenêtres								
TOITURE	bois	2:secours+intérieur	X						
	PVC								
VITRAGE EXTERIEUR	aluminium		X						
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois	dont vasistas							
	PVC		X						
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois								
	PVC								
TOITURE	aluminium								
	aluminium								
PROTECTION SOLAIRE	bois</								

DECOMPTE ET DECOMPOSITION CHRONOLOGIQUE PAR OPERATION ANNEXE 8

NATURE DE L'OPERATION :

LIEU PRINCIPAL :

CODE TYPE/ACTIVITE :

LIEU NIVEAU	PHASAGE CHRONOLOGIQUE	OUTILS FOURNITURES	QUANTITE	CORPS D'ETAT CONCERNES	EFFECTIF PHASE	DUREE PHASE UN AGENT	DUREE PHASE AGENTS

PLANNING DES OPERATIONS D'ENTRETIEN PREVENTIF DU PATRIMOINE BATI

BATIMENT :

ANNEE :

EQUIPEMENTS CONSTITUANTS	ENTRETIEN	PERIO DICITE	JANV	FEVR	MARS	AVRI	MAI	JUIN	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV
Eclairage extéieur et sous sol	nettoyage												
	remplacement des ampoules		X	X	X	X			X			X	X
	Date et durée												
Menuiseries ext (portes, fenetres volets)	contrôle nettoyage	1 fois/ an				X							
	Date et durée												
Toitures,terrasses (contole état couverture)	Nettoyage des mousses et feuilles	1 fois/ an					X						
	Date et durée												
Escaliers de secours	Retrait des feuilles												
	Nettoyage des crépines et regards	Autom ne											X
JARDIN	Date et durée												
Souches de conduits	Contrôle enduits, couronnements, mitrons, solins	1fois/ an						X					
	Date et durée												
Antennes	contrôle des fixations	1fois/ an						X					
	Date et durée												
Menuiseries bois métalliques	Lubrification réglages pièces /frottements et serrures Débouchage trous d'évacuation des jetsd'eau contrôle mastics de vitrage	1fois/ an						X					
	Date et durée												

Ventilation	Nettoyage et contrôle orifices d'entrée d'air et bouches extraction	1fois/ an		X										
	Date et durée													
Façades	Nettoyage et contrôle étanchéité des joints	1fois/ 3 ans												
	Date et durée													

PERIODICITE POUR ENTRETIEN DES VERNIS ET PEINTURES EXTERIEURES

Lasure et vernis (dont bancs)	rénovation partielle	1fois/ 2 ans												
	Date et durée													
Peintures extérieures (dont bancs)	Réfection	1fois/ 3 ans												
	Date et durée													

P : Maintenance préventive

C : Maintenance curative

CT : Contrôle technique

NOMENCLATURE DES CODES TYPES ACTIVITES
--

PREV = Maintenance préventive

COR = Maintenance curative

AMEL = Amélioration des bâtiments et des équipements

TM = Transports- Manutention

ATEL = Ateliers (rangement, entretien de l'outillage, transmissions,
Inventaire, gestion des stocks, documentation, planning)

AI = Alarme technique ou incendie

AUTO = petit entretien, nettoyage et lavage du parc automobile

ACCR = Procédure d'accréditation

INST = Réunions institutionnelles
(CTE, CAP, CHSCT)

SYND = Heures syndicales

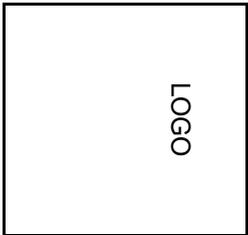
PREP = Préparations des travaux (études, devis, commandes, planification et coordination)

CHANT = Suivi des chantiers en cours

POMP = Interventions pompiers volontaires

FORM = Formations à la sécurité incendie dispensées à tous les services

STA = formation continue



DEMANDE D'INTERVENTION DU SERVICE TECHNIQUE

BON

N°:

Date d'arrivée :

Date de l'accord :

Date d'envoi aux ateliers :

date de retour :

DEMANDEUR		RESPONSABLE SERVICES LOGISTIQUES	
Date de demande:	Service : Nom et Signature	Visa pour accord :	Observations :
Date de régularisation (1) :	OBJET DETAILLE :	SERVICE TECHNIQUE	
Localisation		Date d'arrivée au service : Corps d'état concerné : Code types/activité : Nom du technicien : Temps passé pour unique intervention : Date d'intervention : MOTIF(S) DE SUSPENSION : Temps passé pour une nouvelle intervention (2) : Date de nouvelle intervention :	Observations du service :
Date de constat de fin d'exécution :			
Observations éventuelles du service demandeur après exécution :			

CONSIGNES : **A déposer aux services logistiques. En cas d'urgence, téléphoner au poste 8904 et régulariser impérativement par un bon (1).**

Un **seul** bon par demande d'intervention, tout complément nécessitant la rédaction d'un nouveau bon soumis préalablement à l'accord

du responsable des services logistiques.

(2) Cas ou la seconde intervention n'est pas achevée le même jour.

RELEVÉ JOURNALIER D'ACTIVITES DU SERVICE TECHNIQUE ANNEXE 15

(TOUTES LES ACTIVITES SANS EXCEPTION)

ANNEE :

SEMAINE N°:

DATE :

NOM DU TECHNICIEN :

DATE DE RECEPTION PAR LA DIRECTION :

(Transmission hebdomadaire à la direction)

CODE/TYPE ACTIVITE(1)	N° BON D' INTERVENT	DESCRIPTION DETAILLÉE DE L'INTERVENTION	UNIQUE (U) OU PARTIELLE(P)	LIEU (3)	DURÉE (4) Horaires Unité : 15 mn	TECHNICIEN EXECUTANT

(1) Utilisation de la nomenclature des types d'activité.

(2) Exclusivement en cas d'intervention sur demande des services.

(3) Désignation du bâtiment et du niveau concerné.

(4) Information impérativement précise et sincère.

Signature pour validation du responsable du service

RECAPITULATIF ANNUEL DES HORAIRES PAR CODE ACTIVITE ANNEXE 16
ANNEE 2003

ACTIVITE	JANV	FÈV	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL	AOÛT	SEPT	OCT	NOV	DÉC	TOTAL	%
PREV	88	85,75	132,55	79	87,75	0	0	0	0	0	0	0	473,05	9,39
COR	178,5	139,75	239,6	226,25	119,57	0	0	0	0	0	0	0	903,67	17,93
AMEL	310,5	349,75	505,9	345,75	139,4	0	0	0	0	0	0	0	1651,30	32,76
TM	59,25	25,75	43,2	20	77	0	0	0	0	0	0	0	225,20	4,47
ATEL	35,25	83,75	6,1	59	142	0	0	0	0	0	0	0	326,10	6,47
AL	4	0,5	2,5	11,75	32	0	0	0	0	0	0	0	50,75	1,01
AUTO	42	46	33,5	96,5	34,5	0	0	0	0	0	0	0	252,50	5,01
ACCR	218,5	94,5	165,55	140,75	54,25	0	0	0	0	0	0	0	673,55	13,36
INST	8	11,5	5	4	4,75	0	0	0	0	0	0	0	33,25	0,66
SYND	26,5	20	17,75	17	19	0	0	0	0	0	0	0	100,25	1,99
PREP	63,5	11,5	11,05	56,5	31,25	0	0	0	0	0	0	0	173,8	3,45
CHANT	15,75	21,5	25,75	11,25	7,75	0	0	0	0	0	0	0	82	1,63
POMP	7	5,75	2,5	4,25	3,5	0	0	0	0	0	0	0	23	0,46
FORM	0	0	0	8,5	0	0	0	0	0	0	0	0	8,5	0,17
STA	0	21	35	7	0	0	0	0	0	0	0	0	63	1,25
TOTAL	1056,75	917,00	1225,95	1087,5	752,72	0	5039,92							

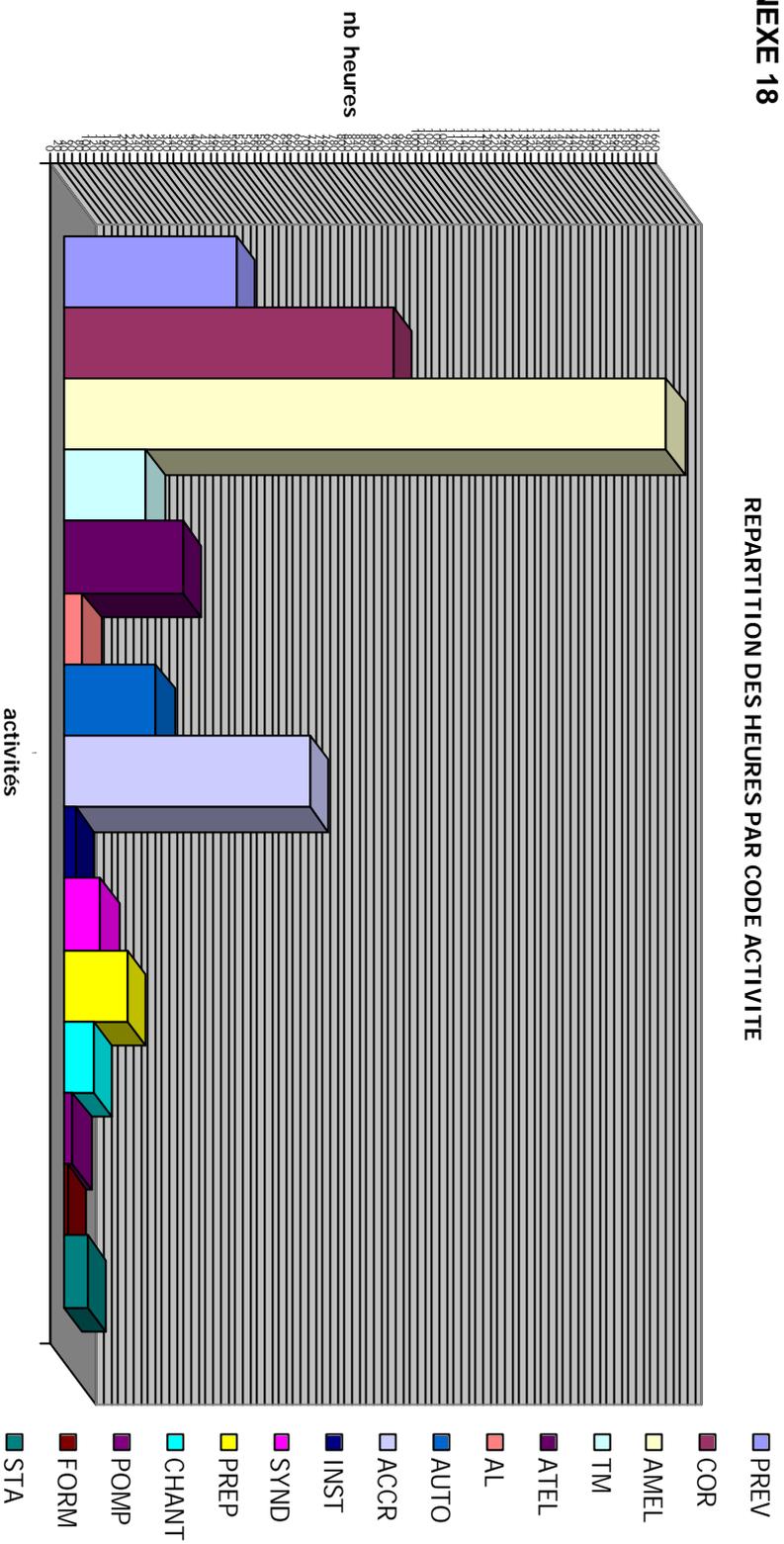
RECAPITULATIF MENSUEL " SERVICE ET ACTIVITE " ANNEXE 17

TOUS LES AGENTS

ACTIVITES SERVICES	PREV	COR	AMEL	TM	AL	AUTO	PREP	CHANT	TOTAL "SERV F"	ATEL	ACCR	INST	SYND	POMP	FORM	STAG	TOTAL
ADMINISTRATION	4,25	11,75	5	14	17,75	6,25	7,25	0	66,25	9,75	44,75	3,75	19	3,5	0	0	80,75
ACCREDITATION (Réunion)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BLANCHISSERIE		18,5	12,25	41	0	1,25	1	0	20,25	0	0	0	0	0	0	0	0
CUISINE	9,25	12	0,75	0	0,5	6,5	2,75	0	31,75	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5
CHAUFFERIE	23,5	2,5	0	0	0,5	0	0	0	26,5	0	0	0	0	0	0	0	0
MEDECINE	1,75	6,33	19,7	4,75	0	0	1,5	0	34,03	2,5	0	0	0	0	0	0	2,5
MOYEN SEJOUR	2,5	5,33	90,95	5,5	0	0	12	0	116,28	1,5	0	0	0	0	0	0	1,5
PHARMACIE	0	0,5	0	1,25	0	0	0,5	0	2,25	0	0	0	0	0	0	0	0
ENTRETIEN	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0
JARDINS	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0
ATELIERS	1,25	0	0	0	1,75	3,25	1,5	2,5	10,25	196,01	9,5	1	0	0	0	0	206,51
TOTAL HOPITAL	42,5	57,91	128,65	66,5	20,5	17,25	26,5	2,5	362,31	0							
LES PEUPLERS	2	4,25	2	0	0,5	0	0,75	4,75	14,25	0,25	0	0	0	0	0	0	0,25
LES TILLEULS	4,75	39,58	9,25	6,5	6,75	0	1	0,5	68,33	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5
TOTAL MAISON RETRAITE	6,75	43,83	11,25	6,50	7,25	0	1,75	5,25	82,58	0							
SSIAD	0	2	0	0	0	10	0,5	0	12,5	0	0	0	0	0	0	0	0

ANNEXE 18

REPARTITION DES HEURES PAR CODE ACTIVITE



SITUATION ADMINISTRATIVE DES AGENTS DES SERVICES TECHNIQUES ANNEXE 19

NOM Prénom	Date de naissance	Age	Date d'entrée FPH	Grade d'entrée	Ancienneté FPH	Grade actuel	Nomination grade actuel	Qualifications	Formation continue
R J	22/04/47	56 ans	08/02/71 24 ans	OP2 Maître Ouvrier	31ans 2mois	Contremaître principal Ech : 6 IM : 412	01/01/89 CAP	menuiserie	Habilitation électricité BTA:HTA (1999) Gestion du temps (2001) Démarche Qualité (1997) Statut personnel hospitaliers (1996) Animation d'équipe/organisation travail Management de projet (1995) Préparation entretien d'évaluation (1994)
J JL	09/10/47	55 ans	14/09/81 34 ans	OP2	22 ans 7mois	OPQ Ech : 10 IM : 344	01/08/91	CFP peinture	Violence agressive en institution (1999)
D M	22/09/49	53 ans	01/03/84 35 ans	OP2	19 ans 2mois	OPQ Ech : 7 IM : 313	01/04/95	CFP menuiserie BNS	Habilitation électricité BTA:HTA (1999)
L L	01/06/62	41 ans	01/03/89 27 ans	OP2	13 ans 2mois 12/11/2001	OPQ Ech : 7 IM : 313	12/11/01	CAP plomberie	Habilitation électricité BTA:HTA (1999) Soudage (1991/1992)

B P	13/04/6340 ans	04/05/92	OPQ	11 ans	Maitre ouvrier	01/10/02	CAP électroméca	Habilitation électricité Agent sécurité incendie ERP 1 (2002) Configuration et maintenance des PC et logiciels (2001) Traitement eaux de chaudières (2000) Centrale secours par groupes électrogènes (1997) Certificat Chauffeur de chaudière FOL (1994)
		29 ans			Ech : 6 IM : 316			
L C	02/07/6933ans	01/041993	OPS	10 ans	OPS Ech : 6 IM : 292	01/041993	BP/CAP maçonnerie	Habilitation électricité BTA:HTA (2002) Métiers du plâtre (2001) Plomberie (1997) Agent sécurité incendie ERP 1(1997)
		24 ans						
R M	07/02/7429 ans	04/02/02	OPS	1 an 3mois	OPS Ech : 3 IM : 263	1 an 3mois	CAP/BEP électrotechni BAC PRO inst/équi élect	Habilitation électricité BTA:HTA (2002)
		28 ans						
L G	11/05/5647ans	10/02/92	OPS	11 ans 3mois	Maitre ouvrier Ech : 6 IM:316	01/10/02	CFP Inst en thermi que /sanitaire Monteur cabl électro profes sionnel BNS	Habilitation électricité BTA (2003) Les personnels des services généraux -1996 Expression orale et écrite, Vidéo (1994) Initiation à l'électricité: dépannage élémentaire (1979)
		35 ans	01/01/93	OPQ				

NOMENCLATURE DES CODES PAR TYPES D'ACTIVITES ANNEXE 20

MAINTENANCE UTILISATEUR (véhicules)

Exécution des contrôles visuels et remise à niveau selon *gamme préventive*

U/AUTO

MAINTENANCE PREVENTIVE (équipements, véhicules, patrimoine bâti)

Elaboration et mise à jour des *fiches de recensement des équipements par bâtiment*

PREP/P

Elaboration et perfectionnement des *gammes préventives des équipements et des véhicules*

Elaboration du planning annuel du service pour la maintenance préventive des équipements par fonction technique

Elaboration du planning annuel des entreprises sous traitantes pour la maintenance préventive des équipements

Elaboration du planning de maintenance préventive du patrimoine bâti

Elaboration du planning annuel de la maintenance préventive des véhicules et relations avec le garage

P/AUTO

Exécution conforme et mise à jour des gammes préventives des équipements

PREV

Mise à jour des gammes préventives et des *fiches d'historique de vie* des équipements et des véhicules

Assistance des techniciens compétents ou des organismes agréés lors des contrôles périodiques réglementaires et examen des *rapports de visite*

Exécution du diagnostic annuel du patrimoine bâti (*grilles de diagnostic et synthèse*)

MAINTENANCE CORRECTIVE (équipements, véhicules, patrimoine bâti)

PREP/C

Etude technico-économique des opérations d'entretien du patrimoine bâti (*feuille de décomposition chronologique par opération ou devis détaillé pour sous traitance, feuille d'estimation économique par opération*), commandes, contrôle de la réception

Planning annuel des travaux d'entretien correctif du patrimoine bâti suite diagnostic

Etude technico-économique des opérations d'entretien correctif des équipements

Programmation des bons de demande d'intervention des services

Relations avec le garage pour entretien correctif des véhicules et petites réparations

C/AUTO

Exécution des bons de demande d'intervention des services

COR

Mise à jour des fiches d'historique de vie des équipements

Exécution des actions correctives pour lever les observations des rapports de visite des techniciens compétents ou des organismes agréés et mise à jour des rapports

Suivi des opérations de levée par les entreprises sous traitantes des observations

inscrites sur les rapports de visite des techniciens compétents ou des organismes agréés et mise à jour des rapports

Exécution de l'entretien correctif du patrimoine bâti et mise à jour des grilles de diagnostic

Suivi de l'entretien correctif du patrimoine bâti exécuté par les entreprises sous traitantes

Renseignement de la feuille d'estimation et de bilan technico-économique par opération

MAINTENANCE AMELIORATIVE (Équipements, patrimoine bâti)

Fiche de recensement et étude technico-économique des opérations d'entretien du patrimoine bâti (feuille de décomposition chronologique par opération ou devis détaillé pour sous traitance, feuille d'estimation économique par opération), commandes, contrôle de la réception

Planning annuel des travaux d'amélioration du patrimoine bâti sélectionnés

PRE/AMEL

Exécution de l'entretien mélioratif du patrimoine bâti et mise à jour des grilles de diagnostic

Suivi de l'entretien mélioratif du patrimoine bâti exécuté par les entreprises sous traitantes

Renseignement de la feuille d'estimation et de bilan technico-économique par opération

Exécution des bons de demande d'intervention des services pour de menues améliorations

AMEL

CONSTRUCTION/REHABILITATION

Consultation lors de la conception (cahier des charges, contrôles techniques, SPS, SSI)

Suivi de l'exécution, réunions de chantier, gestion des réserves)

CHANT

TRANSPORT, MANUTENTION, EVACUATION

Organisation des manifestations, déménagement, évacuations (mobilier, déchets)

TM

FORMATION SECURITE INCENDIE DES PERSONNELS

FORM

GESTION DU SERVICE

Rangement et nettoyage des locaux

Entretien des équipements de travail et de protection

Gestion des stocks (fiches de stocks, inventaire)

Gestion du temps de travail des agents (planning horaire mensuel, planning des astreintes et congés annuels

Tenue par les agents des relevés journaliers d'activités

Tenue des registres et des livrets de maintenance et sécurité, gestion des archives et de la documentation

Réunions de service ou avec la direction

ATEL

REUNIONS INSTITUTIONNELLES

Réunions : CTE, CHSCT, CAP.....

INST

ACCREDITATION

Réunions : Comité de pilotage, Groupes de travail..

ACTIVITES SYNDICALES

SYND

INTERVENTIONS POMPIERS

POMP

AUTRES ACTIVITES

AUT

Visite médicale, don du sang, dossier de l'agent, formation continue

**DEFINITION DES NIVEAUX DE REACTIVITE DU SERVICE TECHNIQUE
POUR LA SATISFACTION DES DEMANDES D'INTERVENTION DES AUTRES SERVICES ANNEXE 21**

INTERVENTIONS NON PROGRAMMABLES

Début de
l'intervention

(U1) DEMANDE D'INTERVENTION IMMEDIATE AVEC ARRET DE L'ACTIVITE EN COURS
Besoin urgent eu égard à la sécurité et à la continuité du service J à J+1

INTERVENTIONS PROGRAMMABLES

(U2) PREMIER NIVEAU
Besoin non urgent mais prioritaire par rapport aux autres demandes J+2 à J+3

(U3) SECOND NIVEAU
Besoin non prioritaire J>3