

<https://ressources.anap.fr/immobilier/publication/1459-anticiper-la-mise-en-service-d-un-batiment>

Anticiper la mise en service d'un bâtiment

Sommaire

1. Introduction
2. Fiches thématiques
 - + 2.1. Définition détaillée des...
 - + 2.2. 2. dimensionnement du scé...
 - + 2.3. Préparation des équipes
 - + 2.4. Processus de mise en plac...
 - + 2.5. Préparation des systèmes...
 - + 2.6. Organisation et pilotage...
 - + 2.7. Communication
 - + 2.8. Respect et suivi du plann...
 - + 2.9. Respect et suivi du budge...
 - + 2.10. Déménagement
 - + 2.11. Finalisation du projet
3. Annexes

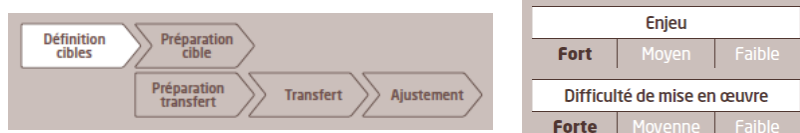
↳ 2. Fiches thématiques

↳ 2.6. Organisation et pilotage du projet

↳ 2.6.1. 6.1 Anticiper les moyens nécessaires à la gestion de projet

Calendrier

Concerne la phase de définition détaillée des organisations cibles. Les moyens nécessaires au projet sont à anticiper dès le lancement de celui-ci et à ajuster au fil de son avancement



Enjeux

- Identifier les compétences et les acteurs nécessaires pour le projet.
- Avancer au bon rythme des travaux de construction sans être freiné par une disponibilité insuffisante des ressources nécessaires à la conduite du projet.
- Eviter une ouverture « minimaliste », reportant à la phase postérieure au déménagement un trop grand nombre des transformations prévues, faute de ressources pour les mener à bien avant le transfert.
- Procéder aux renforcements nécessaires pour réussir le projet, éventuellement via des prestataires externes.

Description

- Un projet de transfert requiert des ressources qui vont évoluer dans le temps, en nombre et nature, en fonction du stade d'avancement. Le dimensionnement de l'équipe est à adapter à la taille et à la nature du projet.
- Il requiert en premier lieu une équipe de coordination de l'ensemble des travaux.

Cette équipe peut être directement l'équipe de Direction de l'établissement (ou du site), ou une équipe projet dédiée, rattachée à la Direction de l'établissement.

Coordination des travaux par :	L'équipe de Direction et les représentants des pôles	Une équipe projet dédiée
Avantages	- une équipe de coordination en cohérence avec le caractère institutionnel du projet	- une forte disponibilité et réactivité des acteurs clés du projet - une identification claire des interlocuteurs en charge du projet, avec un positionnement clair de la mission et du rôle de l'équipe projet au sein de l'institution
Inconvénients	- le risque d'une disponibilité insuffisante de l'équipe de Direction pour le projet, avec pour conséquence un manque possible d'anticipation sur les étapes préparatoires et une ouverture précipitée.	- une articulation avec les directions fonctionnelles et les pôles plus complexe : risque d'une légitimité insuffisante de l'équipe projet si elle n'est pas clairement positionnée, et d'une difficulté de mobilisation des autres acteurs.
L'équipe projet dédiée est souvent très utile dans les phases amont au déménagement, en raison du grand nombre d'actions préparatoires à conduire, et doit progressivement s'effacer au profit de l'équipe de Direction qui devient évidemment responsable du fonctionnement du nouveau bâtiment une fois celui-ci ouvert. Cette évolution est à organiser.		

- Le projet requiert également la mobilisation :
 - des contributeurs des pôles aux différentes étapes du projet ;
 - de l'encadrement des unités dans la phase de préparation et de réalisation des transferts ;
 - des fonctions supports de l'établissement pour leur propre organisation et en appui des pôles médicaux et médico-techniques ;
 - d'experts pour certains sujets spécifiques ;
 - de prestataires extérieurs de différentes natures : déménageurs, agence de communication, renfort des équipes... dont la mobilisation devra se faire aux moments opportuns et en fonction des besoins.
- L'anticipation permet d'identifier puis de dégager les ressources nécessaires et d'organiser la montée sur le projet de l'ensemble des acteurs qui vont intervenir : information sur le projet, formation aux outils internes du projet, etc.
- Cette anticipation doit s'appuyer sur une stratégie de conduite du changement précisant en particulier ce que l'on entend modifier à l'occasion du transfert, et ce que l'on décide de reporter à plus tard. Cette stratégie peut avoir des impacts sur le retour sur investissement du projet et sur l'évolution de l'offre de l'établissement.

Moyens à mobiliser

- Calendrier du projet.
- Stratégie de conduite du changement.
- Budget du projet.
- Concernant la préparation des acteurs : formation institutionnelle organisée pour les Directeurs au fonctionnement en mode projet.

Principaux acteurs concernés

- La Direction de l'établissement
- L'équipe de coordination
- Les contributeurs à l'ensemble des travaux de conception
- L'encadrement des unités dans la phase de préparation et de réalisation des transferts
- Les fonctions supports de l'établissement pour leur propre organisation, mais également en appui des pôles médicaux et médico-techniques pour leur domaine de compétence
- Des intervenants extérieurs : consultants, formateurs, transporteurs, déménageurs... en lien avec le

service des marchés pour les faire intervenir au bon moment.

Facteurs clés de succès

- Anticiper les différentes étapes du projet et les ressources nécessaires à affecter, dès le démarrage du projet.
- Positionner clairement le rôle et les missions de l'équipe projet afin de lui donner une légitimité incontestable et une capacité à agir.
- Intégrer les prestataires externes comme des aides au projet tenant compte des contraintes de l'établissement.

Points de vigilance

- Privilégier la stabilité de l'équipe de coordination.
- Documenter le projet pour faciliter les transmissions en cas de changement de portage et adopter un système de classement/ rangement très opérationnel.
- Anticiper et communiquer.
- Garantir une réponse systématique et motivée à chaque question.
- Ne pas procrastiner.

Retours d'expérience

- La coordination du projet est assurée par l'équipe de Direction sans le concours d'une équipe dédiée :
 - l'avancement du projet est traité lors des comités de direction et de réunions complémentaires ad hoc ;
 - la participation d'un représentant de l'équipe de Direction à chaque réunion de travail est organisée pour tous les sujets transversaux.
 - La coordination est assurée par une équipe dédiée au projet.

Elle assure :

- la centralisation des informations ;
- l'interface entre les différentes parties prenantes au sein de l'établissement et avec les partenaires extérieurs (entreprise de construction notamment) ;
- la mise en place des différents groupes de travail ;
- la coordination et l'animation du comité de suivi opérationnel ;
- la préparation du déménagement.

Elle s'est renforcée au fur et à mesure du projet pour atteindre cinq personnes aux profils complémentaires :

- un directeur adjoint
- un ingénieur en organisation
- un cadre supérieur
- un ingénieur d'opération
- une secrétaire

Défavorable

Ressources associées

KIT DE PRODUCTIONS, OUTIL
Exemples d'outils d'établissements de santé pour anticiper la mise en service d'un bâtiment

Glossaire

transfert

Date de parution : 02/02/2012

Télécharger la production