Scénario Belleville

Etat de situation

Version 3.2 - Oct. 2024

Vous trouverez dans ce document les informations de base relatives à votre projet.

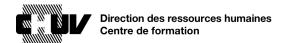
Votre mission

Faire accepter le projet par les autorités de Belleville et la direction générale (DG) de l'Hôpital Général.

Pour ceci, il vous est demandé de :

- Rédiger un mandat de projet.
- Effectuer une présentation du projet devant la direction et le syndic de Belleville.









1. Contexte général

Nous sommes en 2035. Le syndic de Belleville, député au parlement vaudois, a déposé un postulat pour demander la création dans sa ville d'une structure médicale ouverte 24h sur 24h, adaptée aux'attentes des habitants de l'agglomération. Le ministre en charge de la santé a demandé à la direction de l'Hôpital Général de la région de faire une proposition, compte tenu que cet organisme exploite depuis 25 ans une petite policlinique à Belleville.

Vous êtes pressenti(e) comme chef(fe) de projet.

2. Belleville



Fig. 1: Gare de Belleville

Belleville, commune vaudoise imaginaire, connaît un fort développement du fait de sa position de nouveau nœud de transports publics régionaux et de sa bonne connexion avec les grandes villes voisines.

A ses 20'000 habitants s'ajoutent 15'000 à 30'000 visiteurs selon les heures du jour et de la nuit, employés actifs de tous domaines, clients des commerces et des établissements de loisirs qui font la réputation du lieu.

Les transports en commun et la mobilité douce atteignent 60% des déplacements et on ne compte qu'une voiture pour 2 habitants. La zone des gares ferroviaires et routières forme un hub très animé. On y accède de tous les points de l'agglomération en moins de 20' en transport public.

La nécessité d'éviter les pics de fréquentation des transports publics et des routes a conduit à un étalement des horaires de travail entre 6h et 21h. Les commerces ouvrent entre 5h et 23h, les lieux de restauration et de divertissements se relaient pour couvrir les 24h, 7 jours sur 7.



L'animation de la localité 24 heures sur 24 a aussi contribué à nourrir une attente d'accès en continu aux prestations médicales, si possible à Belleville même.

Actuellement, l'offre de soins médicaux se compose de cabinets médicaux privés, ouverts entre 8h et 19h et d'une petite policlinique, antenne de l'Hôpital Général, ouverte de 7h à 19h du lundi au vendredi. Cette policlinique occupe un immeuble historique, loué à la ville par l'Hôpital Général (1000m2 pour un loyer annuel de 300'000.-), avec tout le charme et les inconvénients d'un quartier historique piétonnier.

On n'y traite que les cas simples, à l'exclusion notamment des accidents ou blessés graves (par exemple suite aux bagarres entre noctambules éméchés). Les blessés graves (environ 30 cas par semaine) sont systématiquement envoyés à l'Hôpital Général à environ 40 km. Il en va de même pour les urgences qui ne peuvent être traitées au sein de l'actuelle policlinique (environ 70 cas par semaine).



Fig. 2 Policlinique actuelle

3. Votre position professionnelle

Votre premier emploi au sein de l'administration de l'Hôpital Général vous a donné l'occasion de découvrir le monde hospitalier,

Depuis votre engagement il y a trois ans, en 2032, vous avez fait vos premières armes de chef(fe) de projet. Vous avez jusqu'ici été chargé de petits projets de réorganisation, de 50'000.- à 500'000.-.

Vous faites partie de la direction administrative, tout en répondant sur le plan fonctionnel au PMO (Project Management Office).

Vous espérez obtenir la responsabilité d'un projet de plus grande ampleur afin de faire vos preuves et éventuellement devenir chef(fe) de projet à plein-temps.

La figure ci-dessous présente votre position au sein de l'organigramme de l'hôpital.

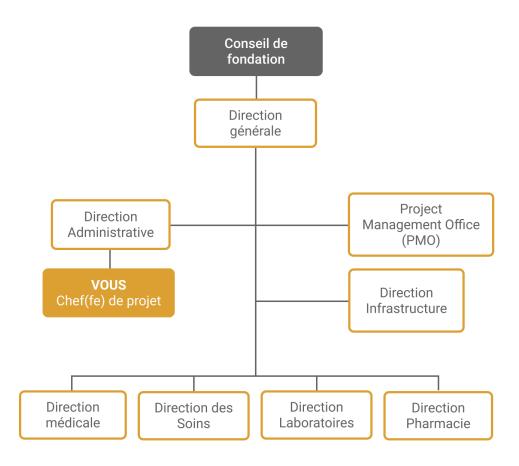


Fig. 3 : Organigramme de l'Hôpital Général

4. L'Hôpital Général

L'Hôpital Général s'est développé au rythme de la croissance démographique et des centralisations du début des années 2000.

Ses 10'000 collaborateurs assurent des soins dans tous les domaines pour toutes les couches de la population de la région. L'hôpital dispose d'un site central et de 5 sites secondaires, dont l'actuelle policlinique de Belleville.

Cet organisme bicentenaire a su conserver son statut de fondation autonome de droit public et a développé une solide réputation de rigueur et de capacité d'évolution.

La stratégie de l'hôpital consiste à rester l'acteur principal de prestations de soins de la région en fournissant des prestations efficientes aux patients et en collaboration étroite avec le réseau de médecins privés. D'autre part, le Conseil de fondation souhaite renforcer les synergies entre les prestations de soins, la formation et la recherche menée par les professeurs de l'université.

Cette stratégie, soutenue par le gouvernement régional, vise à répondre aux chamboulements démographiques et sociétaux, ainsi qu'à la concurrence du secteur privé, devenue très vive avec le développement des compagnies internationales tant « low cost » que milieu ou haut de gamme.

Afin de soutenir cette stratégie et les développements de l'hôpital, un programme général d'investissement, de 30 millions, a été décidé avec le soutien du gouvernement régional. Sa mise en oeuvre est imminente.



Fig. 4: L'hôpital général

5. Management de projet

Au sein de l'hôpital, le travail en mode projet est développé depuis plusieurs années.

Un Project Management Office (PMO) a été mis en place il y a plus de 20 ans. Il a pour mission d'améliorer le déroulement des projets. Il définit les procédures de projet et les documents types, favorise le partage d'expérience et soutient les chef(fe)s de projet.

Le processus type pour le déroulement des projets est le suivant:

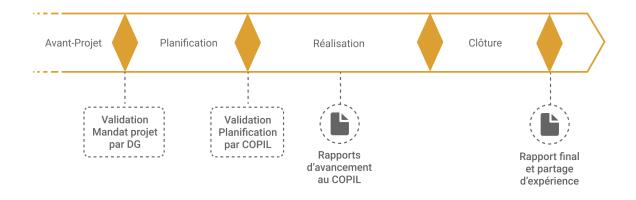


Fig. 5 : Processus « Projets » au sein de l'Hôpital Général

Chaque losange représente un jalon décisionnel, ou « porte ». Les projets doivent réussir le passage de chaque « porte » pour pouvoir passer à l'étape suivante. Cette approche a pour objectif de stopper ou réorienter le plus rapidement possible les projets voués à l'échec.

Pour les projets qui nécessitent l'octroi d'un budget d'investissement, le mandat de projet peut donner lieu à des crédits d'étude, et la planification aboutir non seulement à un dossier de planification, mais aussi intégrer une partie des analyses de détail.

Le mandat de projet constitue le socle des exposés des motifs et propositions de décrets, sur la base desquels les pouvoirs publics décideront de la réalisation et du financement du projet.

A l'hôpital, les nouveaux projets peuvent être lancés sur la base de l'idée d'un collaborateur, à la demande de la hiérarchie ou suite à une requête d'un partenaire.

6. Le projet

Suite au postulat du syndic de Belleville, il a été demandé à la direction de l'Hôpital Général de faire une proposition pour la création d'une structure médicale ouverte 24h/24h.

Et la direction de l'hôpital vous a fait parvenir le mail suivant :

Objet: un nouveau projet?

Bonjour,

Nous avons dernièrement été contacté relativement à l'affaire suivante.

Le syndic de Belleville, député au parlement de la Région, a déposé un postulat pour demander la création d'une structure médicale ouverte 24h sur 24h, répondant aux attentes des habitants de Belleville: disponibilité et facilité d'accès.

Compte tenu de notre implantation historique à Belleville, le ministre en charge de la santé a demandé à la direction de notre hôpital de faire une proposition.

Nous souhaitons saisir cette opportunité et avons pensé que vous étiez la personne appropriée pour monter un tel projet.

Votre première mission: réaliser les opérations relatives à l'avant-projet.

Nous attendons de vous deux livrables principaux:

- un mandat de projet
- une présentation du projet à la Direction Générale de l'hôpital et aux autorités de Belleville.

Nous restons évidemment à votre disposition pour informations complémentaires et soutien dans la suite de ce projet.

Cordialement Joël Dorado Directeur administratif

7. Suite: simulation logicielle

Dans la simulation logicielle, au cours de l'avant-projet, vous pourrez effectuer un certain nombre de choix et d'actions.

Ces choix et actions vous permettront de recueillir des informations supplémentaires et auront des impacts sur des aspects tels que les coûts, délais, qualité du projet, soutien de la direction et des mandants.

A vous de monter ce projet!