



Accompagnement du nouvel EHPAD de Thônes

« Une structuration de la maîtrise d'ouvrage portée par la Directrice qui, depuis son arrivée, avait une très forte conviction pour mener à bien son projet »

Depuis sa création en 1981, le Cabinet Clément et Associés s'est prioritairement positionné sur des interventions auprès des pouvoirs adjudicateurs et des décideurs aussi bien publics que privés afin de lancer, gérer et optimiser leurs projets de construction. Les interventions du Cabinet Clément et Associés permettent de déterminer le processus de réalisation: montage, type d'acteurs, procédure de désignation, cahier des charges, calendrier; d'accompagner le maître d'ouvrage pour la mise en place des premiers prestataires et le lancement de l'opération, de piloter des procédures complexes de désignation des intervenants et la négociation ; d'accompagner le pouvoir adjudicateur pour structurer son organisation: service achat, maîtrise d'ouvrage, ou encore de gérer l'opération en respectant les coûts, les délais et la qualité des ouvrages, d'assister les décideurs dans les gestions de crise.

Propos recueillis auprès de **Laurie Grenier**, associée, Cabinet Clément



Pouvez-vous nous présenter le Cabinet Clément ?

Laurie Grenier: Notre Cabinet a été créé en 1981 par Jacques Clément. Lorsque Serge Piola en 2004 en a pris la présidence, nous avons développé un métier bien particulier, notamment dans le domaine de la Santé :

l'ARPA (Accompagnement au Représentant du Pouvoir Adjudicateur). C'est un accompagnement sur-mesure car l'ADN de notre cabinet est de réaliser des prestations adaptées à nos clients et à leurs projets. Cet accompagnement doit être différencié des autres assistances, déjà proposées par des acteurs de la construction bien implantés, tels que l'AMO (Assistance à Maîtrise d'Ouvrage). Notre accompagnement regroupe trois grands métiers.

Quels sont ces trois grands métiers ?

L. G. : Le premier est celui de la *projetique*, une assistance et un conseil que nous apportons en amont d'une opération et que nous réalisons pour le compte du représentant du maître d'ouvrage, généralement directeur d'un établissement public (ou privé mais soumis au code de la commande publique). Ce service a pour objectif d'identifier les meilleurs « processus » ou « montages » à mettre en place pour l'opération et à identifier les acteurs à intégrer.

Il débute par la « détermination du processus », qui se décline ensuite par la mise en place du ou des premiers acteurs, la rédaction de leurs contrats, l'analyse de leurs candidatures et offres etc. Un travail spécifique sur les items: structuration de la maîtrise d'ouvrage, processus, procédures, contrat est mené dans le cadre de la projétiqe. Le deuxième métier dit *ingénierie contractuelle*, résulte de la volonté du cabinet de servir les projets. Le volet contractuel est bien sûr un incontournable dans une opération, mais ce doit être dans l'objectif de constituer un véritable outil de pilotage de l'opération tout en protégeant les intérêts du maître d'ouvrage.

Ce deuxième métier peut également avoir trait à la *gestion de crise*, qui correspond à une intervention plus ponctuelle durant une opération dans laquelle une problématique entre acteurs apparaît pour faute, par exemple de mauvaise communication ou de difficultés rencontrées dans l'exécution. Des négociations sont alors engagées afin de relancer le projet. Ce métier est lié à « l'ingénierie contractuelle », en ce que le contrat doit être envisagé comme un moyen de sorti de crise.

Le troisième métier est le *transfert de compétences*. Il correspond aux formations que nous proposons sur différents sujets, de la commande publique à la maîtrise d'ouvrage. Nous l'établissons également sur-mesure en fonction des attentes de nos clients et des personnes que nous formons. Cette notion de transfert de compétences se décline également dans nos autres missions par des missions d'APSO qui sont des Assistancess Pédagogiques en Situation Opérationnelle. Nous partageons nos retours expériences avec nos maître d'ouvrage afin que ceux-ci puissent en tirer les conséquences sur leur propre opération ou celles à venir.

Comment appliquez-vous cette mission ARPA sur le secteur de la santé publique et quelles sont les contraintes et les problématiques que vous rencontrez habituellement ?

L. G. : Si les problématiques rencontrées d'une opération à une autre sont souvent les mêmes, les réponses à apporter sont quant à elles souvent bien différentes et dépendent directement du contexte et du secteur. Les retours d'expériences que nous récoltons nous permettent de maîtriser les processus sur des projets complexes. Nous connaissons le fonctionnement d'un hôpital, maîtrisons les procédures disponibles et nous comprenons la hiérarchie et le fonctionnement de ces établissements qui ont notamment évolués depuis la mise en œuvre des GHT (notion de Pouvoir Adjudicateur par rapport à la notion de maître d'ouvrage). Nos clients nous permettent d'en apprendre toujours plus, et notre connaissance de leurs contraintes, budgétaires, organisationnelles, ou fonctionnelles, nous permet de leur apporter les meilleurs conseils possibles. Notre réactivité est également l'un de nos plus grands atouts.

Sur quels sujets les accompagnez-vous ?

L. G. : Nous les accompagnons à travers les différents métiers que nous avons évoqués. Mais nous faisons également office de « bras droit » de nos interlocuteurs et notamment d'un directeur d'établissement ou d'un directeur de projet. Nous cultivons notre capacité à insuffler une influence positive au sein de la maîtrise d'ouvrage. Elle est parfois tiraillée entre les différentes opinions et visions propres à chacune des personnes impactées par le projet. Médecins, utilisateurs, administrations ou direction: tous défendent la vision qui leur est chère et ce qu'ils considèrent comme des urgences. Notre intervention peut également consister en une aide et un conseil à la synthèse des informations récoltées ou encore à aider un directeur à prioriser les enjeux sur l'opération afin que celle-ci prospère.





Dans quel contexte avez-vous commencé à collaborer avec l'EHPAD de Thônes ?

L. G.: Il s'agit de la première opération à laquelle j'ai personnellement participé au sein du Cabinet Clément & Associés à mon arrivée. L'histoire de ce projet est particulière car une première opération avait fait l'objet d'un dossier contentieux, puis avait été abandonnée pour des raisons techniques et liées au choix du positionnement du terrain. Après avoir porté et mené de front son projet plusieurs années, la directrice s'est trouvée en difficulté, car sans solution clé en main pour relancer son projet. De plus, un EHPAD de cette configuration ne dispose pas de service dédié à la maîtrise d'ouvrage et à la commande publique. L'ensemble du projet devait ainsi être porté par la directrice seule, qui devait prendre en compte un ensemble de facteurs : enjeux techniques, juridiques, intérêts des utilisateurs, et relations avec les tutelles, notamment financières.

Quelles ont été les différentes missions de cette opération du nouvel EHPAD ?

L. G.: Nous sommes d'abord intervenus dans le cadre de la détermination du processus et de la mise en place des premiers acteurs (« *projétive* »). Cette étape est très structurante et particulièrement importante car le choix du processus impliquera d'adapter l'ensemble des missions des acteurs à mettre en place pour que leurs contrats soient en adéquation avec le processus retenu.

En l'espèce c'est un processus global qui a été choisi par la mise en place d'un marché global de performance (MGP) à conclure à l'issue d'un dialogue compétitif.

Notre accompagnement auprès de la Directrice s'est poursuivi en « *ingénierie contractuelle* ». Nous travaillions alors sur la mise en place du marché global de performance, ce qui était assez novateur dans un tel établissement autonome et nous avons accompagné l'EHPAD durant la procédure de dialogue compétitif relatif à la mise en place

du groupement et à son pilotage contractuel pendant les phases de conception et de réalisation.

En parallèle, la Directrice a été contactée pour la revente de l'établissement et nous l'avons accompagné pour trouver preneur ainsi que lors des échanges avec le notaire pour la vente du patrimoine existant.

Quelles ont été les principales difficultés liées à cette opération ?

L. G.: Nous avons rencontré les difficultés habituelles liées à ce type d'opération. Néanmoins, malgré l'absence d'une équipe d'ouvrage dotée d'une forte expérience, le projet était défendu avec vigueur par la Directrice et nous l'avons aidée à porter sa vision auprès de chacun des acteurs du projet, tels que le programmiste, l'ATMO ou le groupement titulaire du MGP.

La maîtrise d'ouvrage était donc très concernée par son projet, qu'elle maîtrisait parfaitement et qu'elle souhaitait défendre jusqu'à sa finalisation. Ainsi, bien que nous ayons dû faire face à certains moments difficiles, notamment dans les échanges avec les différents acteurs de la construction, le résultat en valait la peine !

Quel bilan dressez-vous de cette opération sur l'EHPAD de Thônes ?

L. G.: L'innovation se cache parfois dans les détails et les partis pris assumés se ressentent dans l'ouvrage. J'ai trouvé très intéressant de constater qu'une maîtrise d'ouvrage forte, sûre de ses positions et de sa vision, supportée par la maîtrise d'œuvre intégrée et notamment l'architecte, pouvait exercer une influence importante sur l'ensemble des acteurs.

Ainsi malgré les difficultés et les quelques moments de tension incontournables sur une opération, tous les acteurs sont restés resserrés autour du projet qui aujourd'hui livré est conforme aux volontés premières de la directrice et des utilisateurs.