

METTRE
EN ŒUVRE
ET PARTAGER

Déployer un dossier de l'utilisateur

Méthode pour le chef de projet
en contexte multi-ESMS/OG

FEVRIER 2021

Les publications de l'ANAP s'inscrivent dans trois collections pour transmettre aux professionnels de santé les clés pour :

ANTICIPER ET COMPRENDRE une thématique avant de s'engager dans une démarche de transformation et d'amélioration de leur performance,

DIAGNOSTIQUER et comparer leurs performances, afin de bénéficier d'un éclairage indispensable à l'initiation de leur projet,

METTRE EN ŒUVRE ET PARTAGER leurs expériences avec leurs pairs en s'inspirant de conseils méthodologiques et de pratiques organisationnelles.



+ d'infos ?

numerique@anap.fr

Résumé

Ce document est conçu pour le chef de projet en charge du déploiement d'un Dossier usager informatisé (DUI) entre plusieurs Établissements et services médico-sociaux (ESMS) et/ou Organismes gestionnaires (OG).

Ce document, conçu comme une démarche outillée, permet de :

- Comprendre la méthode de déploiement d'un DUI dans un ensemble d'ESMS ;
- Connaître les facteurs clés de succès associés à un projet de déploiement DUI multi-ESMS/OG ;
- Disposer d'outils d'aide à la conduite de projets.

Sommaire

Contexte du projet DUI	5
1 Pourquoi déployer un dossier usager informatisé ?	5
2 Nommer un chef de projet unique	6
3 Déployer un DUI multi-ESMS/OG	8
3.1 Six étapes de déploiement du DUI multi-ESMS/OG	8
3.2 Facteurs clés de succès.....	9
Démarche de déploiement du DUI	10
1 Étape 1 : Organiser une gouvernance opérationnelle et stratégique	10
1.1 Identifier la gouvernance	10
1.2 Définir les rôles et les responsabilités.....	11
2 Étape 2 : Cadrer son projet DUI	12
2.1 Formaliser les objectifs communs du projet	12
2.2 Faire un état des lieux de l'existant SI des ESMS	12
2.3 Analyser les risques du projet	13
2.4 Identifier les référents métiers.....	14
2.5 Recueillir et analyser les besoins.....	15
2.6 Formaliser un cahier des charges commun.....	16
3 Étape 3 : Préparer l'achat du DUI	17
3.1 Définir une stratégie d'achat.....	17

3.2	Sélectionner un éditeur de DUI	20
3.3	Contractualiser avec un éditeur	21
4	Étape 4 : Préparer le déploiement du DUI	23
4.1	Analyser l'impact sur l'organisation	23
4.2	Paramétrer le DUI.....	24
4.3	Préparer l'accompagnement.....	26
4.4	Préparer le plan de déploiement	29
4.5	Préparer le pilotage du déploiement	31
5	Étape 5 : Assurer la sécurité et la protection des données du DUI	35
6	Étape 6 : Assurer la maintenance du DUI.....	38
6.1	Assurer la relation avec l'éditeur.....	38
6.2	Anticiper une montée de version majeure	38
6.3	Assurer la maintenance en vie courante	39
7	Étape 7 : Organiser les actions d'accompagnement post-déploiement.....	40
7.1	Accompagner le développement des usages	40
7.2	Accompagner les utilisateurs	41

Contexte du projet DUI

1 POURQUOI DEPLOYER UN DOSSIER USAGER INFORMATISE ?

Qu'est-ce qu'un Dossier usager informatisé (DUI) ?

Le dossier usager informatisé est un outil nécessaire à la définition, la conduite et l'évaluation des prestations d'un Etablissement ou service médico-social (ESMS). **Il recueille toutes les données et écrits professionnels utiles pour rendre compte des besoins d'un usager afin de faciliter la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de plans personnalisés d'accompagnement.** Le DUI doit répondre à trois logiques et attentes complémentaires ¹ :

- Une exigence d'articulation et de complémentarité des interventions, de coordination des activités, de coopération et de cohésion des intervenants ;
- Une exigence de mise en perspective, de permanence et de continuité des interventions ;
- Une exigence de conservation des informations.

Quels sont les enjeux d'un projet de DUI multi-ESMS/OG ?

La maîtrise et l'intégration complète du numérique dans la gestion et le pilotage des structures mais également dans la fluidification des parcours des personnes du secteur social et médico-social est primordiale actuellement. A cet égard, le déploiement d'un **Dossier usager informatisé (DUI)** est un **accélérateur dans la transformation vers une logique de parcours coordonné** entre différents intervenants et structures.

Néanmoins, force est de constater que de **nombreux ESMS rencontrent des difficultés** en raison de ressources et de compétences limitées pour mener de tels projets. **La coopération entre ESMS et/ou OG apparaît comme un levier de montée en puissance** des SI médico-sociaux permettant d'assurer une mise en commun de moyens et un partage de compétences, notamment dans le cadre de projets DUI.

Pour aller plus loin, vous pouvez consulter la ressource ANAP « [Coopérations autour du SI dans le secteur médico-social – retours d'expériences](#) ».

¹ Guide pour les établissements sociaux et médico-sociaux : le dossier de la personne accueillie ou accompagnée : <https://solidarites-sante.gouv.fr/professionnels/gerer-un-etablissement-de-sante-medico-social/qualite-dans-les-etablissements-de-sante-sociaux-et-medico-sociaux/article/guide-pour-les-etablissements-sociaux-et-medico-sociaux-le-dossier-de-la>

Pourquoi proposer ce kit ?

Le présent document fait partie d'un kit ayant pour ambition d'accompagner le chef de projet dans le déploiement d'un DUI entre plusieurs ESMS ou OG. **Il est composé d'une synthèse méthodologique, de documents types et d'une checklist des actions** à mener. Ce kit doit permettre de :

- Faciliter le lancement d'une démarche d'informatisation multi-ESMS/OG et ainsi accélérer la transformation numérique du secteur
- Accompagner le travail du chef de projet en proposant des outils et conseils au service de la mise en œuvre des projets
- Rendre accessibles les informations concernant une démarche de DUI et notamment ses contraintes réglementaires.

La démarche proposée dans ce kit est un **cadre général nécessitant d'être adapté aux spécificités** de chaque projet.

2 NOMMER UN CHEF DE PROJET UNIQUE

Rôle du chef de projet

- Piloter le déploiement du projet DUI sur les différents ESMS/OG ;
- Être un lien entre les différents acteurs impliqués dans le déploiement DUI ;
- Coordonner les équipes de projets afin d'assurer le bon déroulement du déploiement DUI ;
- Suivre le déploiement et rendre compte au Comité stratégique (COSTRAT) ;
- Organisation des instances de gouvernance (calendrier, invitations, ordre du jour, préparation...) ;
- Animation ou coanimation des instances ;
- Formalisation des livrables et rédaction des relevés de décisions des instances ;
- Suivi des actions à entreprendre pour donner suite aux instances ;
- Sécuriser et conserver les données tout au long des 7 étapes du projet.

Désignation du chef de projet

Le préalable au lancement d'un projet DUI multi-ESMS/OG est la nomination d'un chef de projet unique qui sera responsable de la conduite du projet. Ce chef de projet peut être issu d'une nomination interne au sein d'un des ESMS, d'un recrutement spécifique ou assuré par un tiers prestataire mandaté. La sélection du candidat est entérinée par le COSTRAT du projet afin d'assurer la légitimité du chef de projet au sein des différents ESMS/OG.

Profil type du chef de projet

- Bac +4/+5 minimum ;
- Expérience dans la conduite de projets de déploiement SI complexes (minimum 3 ans) ;
- Connaissance du secteur médico-social très fortement recommandée ;
- Maîtrise des outils informatiques usuels (Pack Office) et web.

Lettre de mission chef de projet DUI

La mission du chef de projet doit être définie dans une lettre de mission.

LETTRE DE MISSION à Mme / M.chef de projet DUI

Objet : Déploiement DUI

Dans le cadre des orientations nationales relatives au plan ESMS Numérique (mesure 20 Ma Santé 2022) XX ont décidé de déployer un Dossier usager informatisé (DUI) au sein de leurs structures.

Le DUI est un outil essentiel pour mieux accompagner les usagers dans le cadre de parcours coordonnés. Ce projet ambitieux montre la détermination de XX à œuvrer pour une amélioration continue de la qualité des accompagnements proposés.

Nous vous confions la responsabilité de ce projet au sein de nos structures.

Les objectifs de la mission sont les suivants :

- Assurer le déploiement et pérenniser l'usage du DUI au sein des structures ;
- Garantir la formation et l'accompagnement des professionnels des structures à l'usage du DUI ;
- Mettre en place un point d'information régulier aux structures concernées ;
- Être l'interlocuteur privilégié du COSTRAT en charge du suivi du projet ;
- Organiser la communication dans les structures, vers les partenaires potentiels et vers les différents publics concernés.

Vous aurez le soutien du Comité opérationnel (COMOP) et celui des équipes des structures. Vous établirez un tableau de bord du projet ainsi qu'un bilan en fin de mission. Un point mensuel sera effectué avec le Comité stratégique (COSTRAT) constitué pour ce projet.

Cette mission vous est confiée pour une durée de...

Signature de l'intéressé(e)

Date et signature des ESMS/OG

3 DEPLOYER UN DUI MULTI-ESMS/OG

3.1 Sept étapes de déploiement du DUI multi-ESMS/OG

Une démarche de déploiement d'un DUI multi-ESMS/OG suit **6 grandes étapes** :

Étape 1 : Organiser une gouvernance opérationnelle et stratégique

Il s'agit de mettre en place une organisation permettant de suivre le déroulement du projet et de prendre les arbitrages nécessaires à son aboutissement. Cette gouvernance doit être représentative des parties prenantes du projet en fonction du niveau de coopération et de mutualisation entre ESMS et/ou OG.

Étape 2 : Cadrer son projet DUI

Il s'agit de définir le périmètre d'informatisation (périmètre géographique, typologie de structures) sur la base d'un état des lieux de l'existant au sein des différents ESMS/OG. Cette étape doit mesurer la maturité SI des ESMS afin de préparer au mieux les conditions de déploiement du DUI. Le résultat permet de définir les besoins, d'aligner les objectifs et les fonctions à informatiser dans le DUI. La formalisation passe par l'écriture d'un cahier des charges.

Étape 3 : Préparer l'achat du DUI

L'acquisition d'un DUI nécessite une préparation rigoureuse. Tout d'abord cela passe par le choix de la stratégie d'achat. À la suite de la mise en concurrence des prestataires, une phase de sélection doit s'engager pour sélectionner l'offre correspondant aux besoins exprimés. Enfin, la phase de contractualisation permet d'acquérir le DUI et les prestations d'appui associées.

Étape 4 : Préparer le déploiement du DUI

La préparation du déploiement doit reposer sur différentes phases pour assurer un déploiement performant. Cela démarre par une analyse de l'impact de l'organisation, une configuration du DUI, une préparation à l'accompagnement. Le tout doit être formalisé dans un plan de déploiement. Enfin, la mise en place des tableaux de pilotage sur les différentes phases doit permettre de suivre le projet, réaliser des reportings aux décideurs et ajuster le déploiement si nécessaire.

Étape 5 : Assurer la sécurité et la confidentialité du DUI

La sécurité et la confidentialité du DUI passent par le suivi des accès aux DUI, la prise en compte de la protection des données tout au long du projet de déploiement de l'outil. Enfin cela passe également par la prise en compte d'un hébergement adapté et sécurisé.

Étape 6 : Assurer la maintenance du DUI

La maintenance d'un DUI passe par la mise en place et le suivi d'actions pour assurer un DUI performant, disponible et répondant aux besoins évolutifs des utilisateurs.

Étape 7 : Organiser les actions d'accompagnement post-déploiement

Pendant le déploiement, les actions d'accompagnement sont nombreuses et permettent de développer l'usage et le suivre. Ces efforts sont réduits à la fin du déploiement mais doivent pourtant demeurer. Pour ce faire, il faut progressivement organiser la phase post-déploiement. Trois volets sont identifiés pour cette phase : le système d'information, le processus et le pilotage.

3.2 Facteurs clés de succès

Coconstruire avec le plus grand nombre

La spécificité d'un projet multi-ESMS, voire multi-OG, implique d'associer dès le début le plus grand nombre de futurs utilisateurs. Pour identifier les besoins, déployer l'outil pour tous, il est nécessaire de construire toutes les étapes du projet avec le plus grand nombre en tenant compte des attentes de chacun. Cela facilite sa mise en œuvre au sein des organisations.

Bien dimensionner le projet

La complexité d'un projet multi-ESMS/OG implique un important travail de dimensionnement des ressources permettant d'assurer sa mise en œuvre. Pour ce faire, la préparation de l'amont du déploiement est essentielle pour assurer la bonne adéquation entre les objectifs visés et les moyens affectés.

Eviter l'essoufflement du projet

Si l'énergie est importante dès le démarrage du projet et notamment lors de la phase de définition des besoins, la mobilisation peut diminuer en fonction des difficultés rencontrées ou des délais de mise en œuvre. Faire prospérer l'implication de tous passe par une gouvernance projet forte, l'implication des acteurs de terrain et une communication régulière tout au long du projet.

Donner de la visibilité

Une des clés de la réussite de la conduite d'un projet réside dans la capacité à communiquer sur ce dernier. Les enjeux doivent être partagés par tous les professionnels utilisateurs. La mise en place dès le début du projet d'un plan de communication revu périodiquement permet d'encourager cette visibilité. Le phasage du projet et la validation de chaque étape après évaluation permettent de rythmer l'avancée des travaux.

Démarche de déploiement du DUI

1 ÉTAPE 1 : ORGANISER UNE GOUVERNANCE OPERATIONNELLE ET STRATEGIQUE

1.1 Identifier la gouvernance

Actions à réaliser

La nomination d'un chef de projet unique dès le démarrage du projet et son intégration aux instances clés est essentielle pour asseoir son rôle auprès de l'ensemble des parties prenantes du projet.

La **mise en place d'instances de gouvernance** est structurante dans le cadre d'un projet de déploiement d'un DUI multi-ESMS/OG afin d'assurer son pilotage. Elle permet de disposer de lieux d'échanges pour interroger les choix à opérer et assurer le suivi de la démarche. Cette gouvernance peut reposer sur **deux niveaux** :

- Le **pilotage stratégique**, caractérisé par une **instance décisionnaire** de type Comité de pilotage stratégique (COSTRAT). Ce comité constitue l'instance décisionnaire du plus haut niveau et **rend les arbitrages** structurants. En fonction de l'organisation du projet, sa composition peut varier :
 - **OG unique** : la mise en place d'un COSTRAT-DUI peut s'appuyer sur les instances existantes (comité de direction ou comité SI si existant),
 - **Multi-OG** : dans le cadre d'une organisation multi-OG, les directeurs d'OG peuvent être identifiés comme membres du COSTRAT-DUI.

Le pilotage stratégique assure une gestion au long terme du projet, la définition des facteurs clés de succès, la planification des objectifs et contrôle la réalisation de ces derniers.

- Le **pilotage opérationnel**, via le Comité opérationnel (COMOP) assure le **suivi opérationnel du projet**. Le nombre de membres du COMOP doit rester limité. En fonction de l'organisation du projet, sa composition peut varier :
 - **OG unique** : en fonction du nombre d'ESMS dans l'OG, soit un représentant par ESMS (le directeur adjoint, chef de service, responsable qualité), soit des représentants par catégorie d'ESMS (travail, enfance, hébergement, service, etc.),
 - **Multi-OG** : pour chaque OG, définir un représentant par catégorie d'ESMS (travail, enfance, hébergement, service, etc.).

Le pilotage opérationnel assure la supervision et la surveillance en temps réel du projet, l'alerte en cas de difficultés et la mise en œuvre des mesures associées.

1.2 Définir les rôles et les responsabilités

Actions à réaliser

	Comité stratégique	Comité opérationnel
Rôle	Arbitrage stratégique	Met en œuvre, rend compte au comité stratégique
Responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> • Validation du périmètre et du budget • Validation du choix du DUI • Validation des rapports de suivi • Validation du plan de déploiement 	<ul style="list-style-type: none"> • Propose le périmètre de déploiement • Formalise le besoin dans un cahier des charges • Aide au choix du logiciel • Propose un plan de déploiement • Remonte les indicateurs de suivi d'avancement (déploiement et usage)

Ressources à mobiliser

- Comprendre quelles sont les instances de gouvernance du SI à mettre en place *a minima*

2 ÉTAPE 2 : CADRER SON PROJET DUI

2.1 Formaliser les objectifs communs du projet

Actions à réaliser

La formalisation des objectifs du projet doit permettre un alignement de l'ensemble des parties prenantes notamment dans un contexte multi-OG. Ces objectifs doivent, *a minima*, préciser :

- La zone géographique de déploiement du DUI ;
- Les typologies de structures concernées par le DUI ;
- Les typologies de professionnels concernés par le DUI ;
- Les taux de déploiement et d'usage cibles à atteindre ;
- La trajectoire de déploiement (sites pilotes, périmètre des vagues de déploiement, paliers fonctionnels...).

Méthode

La conduite d'entretiens avec les différents membres du COSTRAT doit permettre de recueillir les attendus de chacun et de les retranscrire dans une note de cadrage à soumettre à la validation du COSTRAT.

Livrable

Note de cadrage du projet de déploiement DUI

Ressources à mobiliser

- [Modèle de note de cadrage type pour un projet SI](#)

2.2 Faire un état des lieux de l'existant SI des ESMS

Actions à réaliser

Un état des lieux quantitatif et qualitatif de l'existant en matière de SI doit permettre de mieux appréhender le contexte de déploiement du DUI au sein des différents ESMS/OG. Il doit permettre de répondre aux questions suivantes pour chaque OG/ESMS :

- Comment le projet de DUI va-t-il impacter les **processus métiers** existants au sein des ESMS/OG ?
- Quelle est la **cartographie fonctionnelle et applicative** existante avec laquelle le DUI doit s'articuler au sein des ESMS/OG ?

- Quels sont les **freins** potentiels et les **leviers** mobilisables dans le cadre du déploiement au sein des ESMS/OG ?
- Quels sont les **usages** informatiques existants et quelle est la **maturité** informatique des ESMS/OG ?
- Quelles sont les **compétences** et **ressources** SI mobilisables pour le projet DUI au sein des ESMS/OG ?
- Quel **socle technique** existant pour mettre en œuvre le futur DUI au sein des ESMS/OG ?

Méthode

Analyse de la documentation existante (feuille de route SI, cartographie applicative et fonctionnelle, portefeuille projets, etc.)

Enquête ou entretiens auprès des référents SI ou Directeurs de structures

Livrable

Etat des lieux SI/cartographie fonctionnelle et applicative/processus métiers

Ressources à mobiliser

- [Cartographie fonctionnelle du SI médico-social ;](#)
- [Autodiagnostic de la maturité de son SI médico-social ;](#)
- [Comprendre la cartographie des processus.](#)

2.3 Analyser les risques du projet

Actions à réaliser

Différents types de risques peuvent intervenir dans le cadre du projet de DUI multi-ESMS/OG :

- **Humains** : non-adhésion des professionnels à l'usage du DUI, réticence au changement, etc.
- **Organisationnels** : perte de repères dans les pratiques, dysfonctionnement dans le partage d'informations, cohabitation dossier usager informatisé et dossier papier, etc.
- **Financiers** : dérive des coûts du projet de déploiement, mauvaise estimation des coûts de « run », etc.
- **Juridiques** : contention entre structures ou avec le prestataire, etc.
- **Techniques** : perte de données, indisponibilité du DUI, etc.
- **Stratégiques** : non-alignement des parties concernant les arbitrages à rendre, etc.

Anticiper ces risques doit permettre de **mettre en place les actions de prévention** associées. Cette analyse doit se faire pour **l'ensemble du périmètre projet** concerné et doit être **régulièrement réévaluée** pour tenir compte de l'apparition ou de la disparition de certains risques.

Livrable

Tableau d'analyse des risques du projet

Ressources à mobiliser

- [Méthode d'analyse des risques projet SI ;](#)
- [Évaluer les risques d'un projet à travers le questionnaire "100 points".](#)

2.4 Identifier les référents métiers

Actions à réaliser

L'identification des référents métiers est essentielle pour **accompagner la mise en œuvre du projet** dans son ensemble :

- Recueil des besoins ;
- Choix de la solution ;
- Paramétrage de la solution ;
- Formation et assistance aux utilisateurs.

Le recrutement des référents métiers doit être **représentatif des ESMS/OG impliqués**. Il doit **couvrir l'ensemble des métiers et des typologies d'établissement du périmètre**.

Le recrutement peut se faire par un **appel à candidature** auprès de l'ensemble des ESMS. La liste des référents métiers doit être **validée avec les responsables hiérarchiques** concernés afin de leur permettre de disposer du temps nécessaire à l'appui au projet.

Livrable

Annuaire des référents métiers mobilisés précisant leurs compétences spécifiques en lien avec le projet ainsi que leurs disponibilités dans le cadre du projet

Nom	Prénom	Mail	Tel	Fonction	ESMS/OG	Compétences/expériences en lien avec le projet	Disponibilité

2.5 Recueillir et analyser les besoins

Actions à réaliser

Le recueil des besoins peut être réalisé auprès des deux catégories de public : les professionnels, futurs utilisateurs et les usagers des ESMS.

Recueil des besoins utilisateurs

Le recueil des besoins des futurs utilisateurs est nécessaire pour déterminer le périmètre fonctionnel du DUI et leurs attentes en matière d'ergonomie et d'usage.

A faire :

- **Capitaliser** sur les besoins déjà exprimés dans le cadre de projets précédents ;
- **S'entretenir avec des utilisateurs** et notamment les référents métiers pour les impliquer dès les premières étapes du projet ;
- **Organiser des groupes de travail** afin d'encourager la co-construction avec le plus grand nombre.

Recueil des besoins usagers

Le recueil des besoins des usagers permet de les intégrer dans un projet structurant pour l'ESMS. Il permet d'apporter un regard différent de l'accompagnement et permet d'intégrer la vision de l'utilisateur. Le nombre d'usagers impliqués dans le recueil de besoins doit permettre de prendre en compte des points de vue suffisamment variés tout en restant efficace.

A faire :

- Demander aux directeurs d'ESMS d'identifier les **usagers** ou représentants ;
- Organiser une **session collective** pour l'ensemble des usagers.

Analyse des besoins

L'analyse des besoins doit permettre de :

- **Classer et structurer les besoins** des utilisateurs ;
- **Développer une compréhension partagée des besoins** qui ont été recueillis ;
- **Prioriser les besoins** en fonction de leur récurrence, de leur importance pour l'atteinte des objectifs du projet, de leur réponse à des impératifs réglementaires, etc.
- **Valider les besoins** retranscrits *a minima* avec les référents métiers et le COMOP.

Livrable

Expression des besoins fonctionnels DUI

Ressources à mobiliser

- [Animer un atelier de recueil du besoin](#) ;
- [Guide d'élaboration d'un cahier des charges](#) ;
- [Fonctions d'un dossier de l'utilisateur à informatiser](#).

2.6 Formaliser un cahier des charges commun

Actions à réaliser

L'ensemble des informations collectées dans les étapes précédentes permettent de rédiger un cahier des charges. Ce document est le support final de définition du périmètre d'informatisation du DUI. Il devra *a minima* retranscrire les points suivants :

- **Contexte** dans lequel le projet de déploiement multi-ESMS/OG s'inscrit (genèse, histoire des structures, orientations stratégiques...) ;
- **Objectifs du projet** tant dans l'évolution des pratiques professionnelles que dans l'apport au parcours usager ;
- **Périmètre de déploiement** (nombre et typologie de structures, localisation...) ;
- **Besoins fonctionnels** (admission, soins, accompagnement, coordination...) ;
- **Interopérabilité** avec les outils internes et externes (DMP/MSS/Health Data Hub...) ;
- **Contraintes** techniques et organisationnelles ;
- **Exigences et qualité** ;
- **Prestations et fournitures** attendues (pilotage, formation, assistance, maintenance...).

Livrable

Cahier des charges

Ressources à mobiliser

- [Guide d'élaboration d'un cahier des charges](#)

3 ÉTAPE 3 : PRÉPARER L'ACHAT DU DUI

Principes généraux

Le processus d'achat comporte deux volets :

- l'appel d'offres, qui permet d'expliciter les attentes et les besoins de l'acheteur (via un cahier des charges), de recevoir les propositions et les engagements des éditeurs et des industriels selon une procédure organisée, puis de sélectionner le candidat qui présente l'offre la plus avantageuse ;
- La contractualisation, par laquelle l'acheteur et l'offreur formalisent leurs engagements réciproques.

Lorsque l'acheteur est une structure publique, cette procédure d'achat doit se conformer aux règles du Code des marchés publics. L'appel d'offres peut prendre différentes formes, et le *contrat* qui résulte de la procédure prend le nom de *marché*. Le marché est quasi entièrement déterminé par les engagements pris par l'offreur dans son acte d'engagement.

Lorsque l'acheteur est une structure privée, il peut s'inspirer des procédures prévues au Code des marchés publics, sans y être astreint. Dans ce cas, il importe d'identifier au départ les sujets qui seront traités dans le volet appel d'offres (attentes de l'acheteur, réponses de l'offreur) et les volets qui seront le cas échéant précisés de gré à gré dans le contrat, en complément des éléments de l'appel d'offres.

Afin de ne pas alourdir la rédaction des chapitres suivants, on se limitera à l'emploi des termes « appel d'offres » et « contrat », ce dernier terme désignant aussi bien un contrat privé qu'un marché public.

3.1 Définir une stratégie d'achat

Actions à réaliser

Identification de la personne morale pour la contractualisation

L'acheteur désigne la personne morale qui met en œuvre les procédures de passation et d'exécution de marchés pour répondre à ses propres besoins en matière de fournitures et de services.

Dans le cadre d'un projet porté par plusieurs OG, une réflexion sur le portage juridique de l'achat doit être menée :

- Conventionnement entre les OG
- Mise en place d'un GCSMS ou GIE.

Dans le cadre d'un projet multi-OG, la définition des responsabilités de traitement des données doit être formalisée : chaque OG est responsable des données qu'il collecte dans ses ESMS. Chaque OG est donc « Responsable de traitement » dans ses ESMS et par suite responsable de la collecte et de la

conservation des données ; et ce même si le système d'information a été acquis et mis en œuvre dans un cadre multi-OG

Définition du montage contractuel

Au cours de la préparation de l'achat, une réflexion doit être conduite concernant le montage contractuel. La forme contractuelle découle de la nature des besoins identifiés : périmètres successifs à couvrir, caractère récurrent de certaines prestations, nécessités d'ajustement de l'offre aux différents périmètres identifiés, etc.

Les éléments clés du projet d'achat doivent être formalisés, y compris si le projet ne s'inscrit pas dans une procédure de marché public : allotissement, durée du marché, définir les niveaux minimums de capacité, définir les critères du jugement des offres, définir les possibilités d'évolutions de la solution, préciser les modalités de recettage, définir les besoins en matière de conformité au RGPD, conduire une analyse d'impact.

Choix de la procédure de passation

Il existe différentes formes de procédures de passation. Dans le cadre d'une organisation multi-OG et de la complexité d'un DUI, deux procédures peuvent être pertinentes à envisager en fonction du contexte :

L'appel d'offres (ouvert ou restreint)

L'appel d'offres est la procédure par laquelle le pouvoir adjudicateur (OG, ESMS ou GCSMS) sollicite des éditeurs la remise d'une offre technique et financière sur la base d'une description précise de son besoin formalisé dans un cahier des charges. L'appel d'offres est une procédure qui peut être mobilisée uniquement si l'acheteur est en mesure de définir précisément et à l'avance l'ensemble des aspects du marché qu'il veut conclure.

Le dialogue compétitif (marché public)

Préalablement réservé aux situations dans lesquelles le pouvoir adjudicateur n'était pas en mesure de définir seul et à l'avance les moyens techniques pouvant répondre à ses besoins ou d'établir le montage juridique ou financier de son projet, le dialogue compétitif est dorénavant étendu aux situations suivantes :

- Lorsque le besoin ne peut être satisfait sans adapter des solutions immédiatement disponibles ;
- Lorsque le besoin consiste en une solution innovante ;
- Lorsque le marché public comporte des prestations de conception ;
- Lorsque le marché public ne peut être attribué sans négociation préalable du fait de circonstances particulières liées à sa nature, à sa complexité ou au montage juridique et financier ou en raison des risques qui s'y rattachent ;

- Lorsque le pouvoir adjudicateur n'est pas en mesure de définir les spécifications techniques avec une précision suffisante en se référant à une norme, une évaluation technique européenne, une spécification technique commune ou un référentiel technique ;
- Lorsque, dans le cadre d'un appel d'offres, seules des offres irrégulières ou inacceptables ont été présentées pour autant que les conditions initiales du marché public ne soient pas substantiellement modifiées.

Dans le cadre de cette procédure, l'acheteur dialogue avec les candidats admis à participer à la procédure en vue de définir ou de développer une ou plusieurs solutions à même de répondre à ses besoins et sur la base de laquelle ou desquelles les candidats sont invités à remettre une offre. Tous les aspects du marché peuvent être discutés avec les participants sélectionnés : aussi bien le contenu technique et fonctionnel du projet que les modalités de rémunération ou les autres clauses administratives. Le dialogue se poursuit jusqu'à ce que l'acheteur soit en mesure de définir la solution susceptible de répondre à ses besoins ; c'est sur cette base que les candidats ayant participé au dialogue sont invités à remettre leur offre finale.

Ressources à mobiliser

- [Choisir la modalité d'appel d'offres et consultation la plus adaptée au projet SI ;](#)
- [Mener un achat de solutions numériques complexes en santé.](#)

3.2 Sélectionner un éditeur de DUI

Actions à réaliser

À la suite de la définition de la stratégie d'achat et l'envoi du cahier des charges, **l'analyse des réponses** des éditeurs doit être effectuée.

Avant tout, l'analyse doit être portée par des **acteurs représentatifs de l'ensemble des parties prenantes** du projet :

- Des membres du COSTRAT pour les arbitrages budgétaires et stratégiques ;
- Des membres du COMOP pour les arbitrages opérationnels et techniques ;
- Des référents métiers pour les aspects fonctionnels.

Une grille d'analyse doit être formalisée afin d'analyser l'ensemble des critères de choix, harmoniser la lecture des offres et faciliter l'aide à la décision. Trois axes d'analyse peuvent être identifiés :

- **Les exigences fonctionnelles** : périmètre de l'outil, réponse aux fonctionnalités discriminantes, ergonomie, paramétrage, gestion de l'identification de l'utilisateur, DMP compatibilité, interopérabilité, etc.
- **Les exigences non-fonctionnelles** : performance, exigences relatives à l'environnement, maintenance et support, sécurité, exigences légales, etc.
- **L'offre globale de l'éditeur** :
 - offre financière de l'éditeur (achat, coût de licence et maintenance),
 - services associés au produit (paramétrage, assistance au démarrage, formation, etc.),
 - pérennité de la solution (CA sur les trois dernières années, taille de l'entreprise, etc.).

Dans le cadre de la sélection, **une demande de démonstration** de l'outil peut être organisée auprès des éditeurs. Cette démonstration peut être illustrée avec des cas d'usage spécifiques. Une **demande de témoignages clients** peut également être demandée.

La formalisation de l'analyse des réponses doit permettre de remonter au COSTRAT **une aide à la décision finale de choix de l'outil**.

Livrable

Tableau d'analyse des offres

Ressources à mobiliser

- [Sélectionner un outil informatique](#)

3.3 Contractualiser avec un éditeur

Actions à réaliser

Cette étape est primordiale pour **organiser les relations avec l'éditeur retenu** dans le cadre du projet. Des éléments socles doivent être décrits avec précision pour clarifier les engagements vis-à-vis de l'éditeur. Cela passe par des documents à annexer au contrat :

- **Les spécifications des besoins détaillées** dans le cahier des charges. L'investissement en temps réalisé en amont doit être utilisé pour définir auprès de l'éditeur les attentes précises du projet. Elles permettent de gagner du temps dans le paramétrage de l'outil ;
- **Les prérequis techniques** : les éditeurs fournissent des recommandations techniques pour l'installation de leur outil. Pour éviter des discussions et des éventuels problèmes de performance, il est intéressant d'annexer au contrat la mise à disposition de l'infrastructure par les établissements. Ces dernières peuvent évoluer en fonction des évolutions technologiques ;
- **Un plan de déploiement** pour définir les ressources à mettre en place en fonction des engagements réciproques.

La phase de contractualisation doit aussi permettre de définir les modalités de la relation avec l'éditeur pour le suivi en service régulier :

- **La mise en place d'un outil de traçabilité des bugs.** Cet outil doit permettre de tracer précisément les problèmes en cours et leurs délais de résolution par l'éditeur. Les engagements de délais de réponses et résolutions sont à préciser dans le contrat de maintenance ;
- **La prise en compte des demandes d'évolutions fonctionnelles.** En fonction des demandes des utilisateurs, des évolutions organisationnelles et réglementaires, une organisation doit être mise en place avec l'éditeur pour prendre en compte et réaliser les demandes. Cela peut passer par la mise en place d'un club utilisateur avec la présence de l'éditeur ;
- **L'organisation de la livraison de versions majeures.** Il doit fournir *a minima* la nouvelle documentation, un cahier de recette pour permettre les tests, le détail de prise en compte dans cette version des demandes d'évolutions fonctionnelles tracées pour les OG et une proposition d'accompagnement ou formations en fonction du niveau des changements ;
- **L'organisation avec l'éditeur pour répondre aux obligations réglementaires liées au RGPD.** L'éditeur, considéré comme un sous-traitant au sens RGPD, doit être en capacité d'apporter son aide au responsable de traitement (les ESMS) à répondre à des demandes d'exercice de droit qui seraient formulées par des usagers : application des droits d'accès, de modification, de portage ou de suppression des données. Il doit également aider le responsable de traitement dans la gestion des violations de données : monitoring, identification des données, mise en place du plan d'atténuation. Cette organisation doit permettre de répondre aux obligations dans les délais imposés par la réglementation.

Livrable

Contrat avec l'éditeur

Ressources à mobiliser

- [Mener un achat de solutions numériques complexes en santé ;](#)
- [Elaborer un cadre de réponse.](#)

4 ÉTAPE 4 : PRÉPARER LE DÉPLOIEMENT DU DUI

Le déploiement est la phase structurante pour obtenir **un usage et une appropriation** de l'outil au sein des ESMS. Il existe différentes stratégies de déploiement : big bang, déploiement progressif de sites pilotes, déploiement progressif par lots. **Quelle que soit la stratégie retenue, le déploiement d'un DUI est une démarche projet nécessitant une étape de préparation.**

4.1 Analyser l'impact sur l'organisation

Actions à réaliser

Il s'agit d'**identifier et de modéliser les processus métiers** impactés par le déploiement. Cette modélisation permet de **mettre en valeur les changements impliqués par le projet** au sein des différents ESMS et de préparer le plan de formation.

Méthode

Les référents métiers du projet et un panel d'utilisateurs représentatifs peuvent être sollicités pour :

- **Identifier toutes les populations** qui devront changer leurs modes de travail avec le DUI. Pour chaque population, indiquer :
 - le nombre de personnes concernées,
 - l'importance du changement pour la population :

++	+
Le changement sera très important (les processus de travail seront complètement modifiés)	Le changement sera important (une grande partie des processus sera modifiée)
-	--
Le changement est faible (il n'y aura que quelques procédures à modifier)	Le changement est minime (il ne concerne pas directement l'activité de la population)

- **Décrire les changements** liés à l'introduction du DUI et identifier les processus modifiés ;
- **Évaluer le niveau de connaissance** de la population concernant le projet, les changements à venir ;
- **Identifier leurs attentes sur le projet**, leur position face aux changements en général et à ceux engendrés par le DUI ;
- **Définir les objectifs essentiels** donnés à chaque catégorie de population en matière d'usage du DUI.

Livrable

Analyse de l'impact du déploiement sur l'organisation

Ressources à mobiliser

- [Décrire l'impact des objectifs de transformation sur les processus ;](#)
- [Élaborer une fiche signalétique de conduite du changement ;](#)
- [Comprendre la matrice du changement ;](#)
- [Comprendre la carte des alliés.](#)

4.2 Paramétrer le DUI

Actions à réaliser

Définition de la matrice d'habilitations

La matrice d'habilitations doit permettre **d'identifier les profils utilisateurs à créer et les habilitations** qui y sont liées. Cette matrice est le reflet de l'organisation future à mettre en place dans le cadre du déploiement du DUI. Si des matrices existent déjà, elles doivent être prises en compte pour éviter des changements de gestion. La mise à jour de la charte informatique des OG est également nécessaire.

La création des profils et des habilitations doit répondre à deux enjeux majeurs : **répondre aux besoins des utilisateurs pour faciliter l'usage mais également répondre à des enjeux de sécurité d'accès.**

Le nombre de profils doit être restreint afin de limiter les spécificités par ESMS et ainsi permettre **une harmonisation pour l'ensemble des ESMS**. Par défaut, on peut retrouver *a minima* :

Profils administrateurs

- Profil super-administrateur : administration de l'outil pour tous les ESMS. Possibilité de créer tous les profils (administrateur, administratif, médical, non médical, etc.) ;
- Profil administrateur : gestion de l'outil plus locale (un ESMS par exemple). Permet une administration de l'outil et peut créer les profils fonctionnels.

Profils fonctionnels

- Profil administratif : accès aux données administratives du dossier de l'utilisateur ;
- Profil médical : accès aux données médicales du dossier de l'utilisateur ;
- Profil non médical : accès aux données d'accompagnement de l'utilisateur.

L'éditeur peut apporter son expertise sur le sujet notamment par retour d'expériences sur le déploiement dans des organisations similaires.

Paramétrage du DUI

Le paramétrage de l'outil est essentiel au démarrage. **Il doit s'adapter au besoin et à l'usage de l'utilisateur.**

Dans le cadre d'un projet multi-OG, cela doit passer avant tout **par une réflexion sur le niveau de mutualisation de l'outil** :

- **Un paramétrage commun entre l'ensemble des ESMS/OG** : dans ce cadre un travail d'harmonisation des formulaires, du contenu du dossier des usagers et des process est à réaliser ;
- **Un paramétrage spécifique par ESMS/OG** : cela implique un travail dans chaque ESMS/OG pour paramétrer l'outil en fonction des besoins ;
- **Un stockage des données** : dans le cadre d'un projet multi-OG, la question du stockage des données doit se poser :
 - **mutualisation du stockage des données** notamment dans le cadre d'un futur entrepôt de données qui permettrait l'utilisation et la recherche des données,
 - **stockage distinct et séparé entre les OG** : une stratégie différenciée peut être appliquée entre les OG (internalisation, externalisation, etc.).

Recettage - test

Afin de s'assurer de la qualité fonctionnelle et technique d'un outil, la mise en place de tests permet de vérifier la livraison par l'éditeur, de réduire les risques d'échec du projet en décelant les erreurs plus tôt. **La description des tests et vérifications à réaliser doit donc associer les utilisateurs selon les contrôles à effectuer et préciser la grille de classification** de la gravité des anomalies identifiées et leur impact sur la validation de la phase de vérification.

Pour formaliser les tests, un cahier de vérification peut être formalisé. Il recense les étapes de vérifications afin de valider l'adéquation de l'outil aux besoins utilisateurs, son niveau de fonctionnement au regard des contraintes et exigences identifiées et son intégration dans le système existant.

Quatre étapes de vérifications sont identifiées :

- La Mise en ordre de marche (MOM) ;
- La Vérification du paramétrage applicatif (VPA) ;
- La Vérification d'aptitude (VA) ;
- La Vérification de service régulier (VSR).

Livrable

Cahier de vérification

Ressources à mobiliser

- [Elaborer un cahier de vérification](#)

4.3 Préparer l'accompagnement

Actions à réaliser

Elaborer un plan de formation adapté aux besoins

L'élaboration d'un plan de formation est indispensable pour **préparer l'accompagnement des professionnels à l'usage du DUI**. Il doit s'appuyer sur une analyse de l'impact sur leurs pratiques, d'une planification rigoureuse et rythmée pour faire avancer le projet de déploiement et doit permettre une montée en compétence rapide et facile par les utilisateurs. La mutualisation de l'effort de formation entre ESMS/OG doit être analysée.

Quatre phases sont identifiées :

- [Stratégie de formation](#)

La définition de la stratégie de formation passe par **une réflexion sur la méthode de réalisation**. Trois modes de réalisation sont identifiés :

	Externalisation (en coordination avec le COMOP)	Mixte	Internalisation
Composition de l'équipe	<i>Réalisation des formations par l'éditeur ou un intégrateur avec lien avec l'équipe projet (COMOP)</i>	<i>Réalisation des formations par une équipe mixte : interne et prestataire</i>	<i>Réalisation de l'ensemble des formations par une équipe interne</i>
Maitrise calendrier	+++	++	+
Expertise outil	+++	+++	++
Coût	+++	++	+

Si le choix d'avoir une équipe de formateur interne est réalisé, **l'identification et la valorisation en interne de cette mission sont des conditions importantes pour l'implication de l'équipe de formation**. Cette dernière peut être composée des référents métiers identifiés lors d'écriture du cahier des charges.

- [Ingénierie pédagogique](#) :

La conception de l'ingénierie pédagogique passe par la réalisation de documents et le choix des modes de transmission.

Conception des documents pédagogiques

La construction du socle documentaire doit permettre de fournir les éléments nécessaires pour assurer la formation des utilisateurs. Ces documents doivent être adaptés **aux profils utilisateurs et répondre à l'analyse d'impact sur leurs pratiques**. Ils doivent être recensés dans une base documentaire unique.

Différents types de documents sont identifiés :

- Support de présentation de formation ;
- Manuel d'utilisateur ;
- Fiche pratique.

Mode de diffusion

Il est important d'évaluer **le mode de diffusion le plus adapté en fonction de la population et des actions passées**. Il est possible de combiner plusieurs modes de diffusion pour véhiculer les formations. Elle peut se faire sur place ou à distance.

L'utilisation d'outils d'e-learning peut être encouragée. Elle permet une formation continue par les futurs utilisateurs. Cet outil peut être un vecteur de mise à jour de la formation en fonction des nouvelles montées de version.

- Mise en œuvre du programme de formation :

La mise en œuvre du programme de formation passe **par la mise en place de l'équipe de formation et l'organisation pratique de sessions de formation**.

Equipe de formateurs

Si une équipe de formateurs est mise en place en interne, des sessions de « formation de formateurs » doivent être organisées avec l'éditeur. Elles doivent permettre de **faire monter en compétence les formateurs internes** pour qu'ils aient la capacité de véhiculer les bonnes informations et de répondre aux interrogations des futurs utilisateurs.

Organisation des formations

Dans le cadre de la planification des formations, il est important de :

- envoyer des invitations le plus tôt possible (2 à 3 semaines en amont) ;
- définir des rappels pour s'assurer de la venue des futurs utilisateurs ;
- adapter le calendrier en fonction des contraintes des professionnels ;
- formaliser la contrainte des professionnels à assister à la totalité du cycle de formation (quel que soit le statut de ces professionnels).

- Evaluation du programme de formation :

Indispensable, l'évaluation du programme de formation est à mettre en place en amont du lancement des formations afin d'être dans une démarche d'amélioration continue. Elle permet de réajuster le contenu, le mode de diffusion et l'organisation en fonction des retours.

Ressources à mobiliser

- [Connaître les règles d'élaboration d'un plan de formation ;](#)
- [Connaître les modalités d'élaboration d'une formation ;](#)
- [Élaborer le recueil de besoins en vue d'une formation ;](#)
- [Kit « Gestion des compétences SI ».](#)

Communication

La communication sur un projet de déploiement est essentielle à la réussite du projet. Mettre en place des actions de communication régulières dans le cadre du projet doit permettre :

- D'embarquer l'ensemble des parties prenantes impliquées de près ou de loin au projet ;
- De lever les freins en amont du lancement du déploiement et ainsi le faciliter.

La stratégie de communication doit être construite en fonction de l'analyse de l'impact sur l'organisation et notamment sur l'identification des différentes catégories de populations sur l'ensemble des projets.

Cela permet de mettre en place une communication adaptée et efficace. En fonction de l'évolution des positions de chacun sur le projet, la communication doit évoluer.

La communication doit être réalisée aux grands jalons clés et à l'occasion d'évènements positifs (finalisation d'un déploiement, taux d'usage important, fin du projet, etc.).

Des usagers des ESMS doivent être intégrés dans ce plan de communication afin de les impliquer et d'en faire un projet d'établissement global.

Ressources à mobiliser

- [Diagnostiquer sa stratégie de communication ;](#)
- [Comprendre la carte des alliés ;](#)
- [Kit « Communiquer autour du SI ».](#)

Assistance utilisateurs

Pour accompagner les futurs utilisateurs dans l'usage du DUI, une organisation de l'assistance utilisateurs doit être formalisée. Cette organisation doit être définie avec l'éditeur du DUI. Elle peut de la même manière que la stratégie de formation être externalisée ou internalisée.

Elle doit permettre de répondre à l'ensemble des demandes des utilisateurs : accompagnement à l'utilisation de l'outil, résolution d'incident, identification de bug ou problème de paramétrage, etc.

Quelle que soit l'organisation, elle doit être communiquée et révisée régulièrement tout au long du projet de déploiement et en phase de routine.

A titre d'illustration, trois niveaux de support sont généralement définis :

- **Niveau 1 : problème mineur** lié à un problème de connexion, configuration simple, question usage, etc.
 - une gestion interne est possible.
- **Niveau 2 : problème majeur** lié à une mauvaise configuration de l'outil, à un sujet métier, bug mineur, etc.
 - une gestion interne avec l'aide de l'éditeur est possible avec besoin d'un référent métier en fonction du cas.
- **Niveau 3 : problème critique** lié à la sécurité de l'outil, bug majeur, accès aux services, etc.
 - une gestion en interne est impossible, l'intervention de l'éditeur est indispensable.

Ces procédures d'assistance à l'utilisateur doivent être formalisées et inscrites dans le contrat de maintenance avec l'éditeur afin de contractualiser les typologies et délais d'intervention. La mise en place d'une hotline côté groupement ESMS/OG et côté éditeur est encouragée.

4.4 Préparer le plan de déploiement

Actions à réaliser

Définir un plan de déploiement

Le plan de déploiement type doit permettre de définir les actions à mettre en place dans le cadre du projet sur chacun des sites/unités concernés. Plusieurs aspects sont à définir :

- **Périmètre** : définition d'une unité de déploiement, c'est-à-dire du nombre d'ESMS à déployer en même temps. L'évaluation dépend du nombre d'ESMS et d'OG, de leur localisation, de leur typologie, de leur effectif et de leur contexte. On peut retrouver dans une unité de déploiement : un ou plusieurs ESMS d'un ou plusieurs OG ;
- **Pour chaque unité de déploiement**, il faut définir les éléments suivants :
 - **réunion de lancement** : permettant de partager les objectifs du projet, le calendrier, le rôle de chacun, etc.
 - **organisation des formations** : réalisation des formations et diffusion du socle documentaire,
 - **suivi des usages** : afin de surveiller les éventuelles difficultés rencontrées,
 - **évaluation** : à la suite des premiers usages pour évaluer et ajuster si nécessaire (organisation de nouvelles formations par exemple),

- **clôture du déploiement** : en fonction des objectifs d'usage et de déploiement définir la fin du déploiement pour permettre de passer en monde routine.
- **Rythme de déploiement** : le rythme dépend de la taille de l'équipe de déploiement, de la capacité logistique à déployer plusieurs unités de déploiement, etc. Le planning doit permettre de formaliser et suivre le rythme. Le planning doit intégrer le phasage du déploiement et la validation des jalons (effet cliquet).

Identifier les pilotes

Pour identifier un pilote au déploiement, il faut définir **des critères en fonction du contexte du projet et des acteurs** :

- Représentativité organisationnelle et fonctionnelle ;
- Motivation et disponibilité des acteurs ;
- Positionnement du pilote dans l'organisation ;
- Conditions de lancement : technique, fonctionnelle et RH.

La validation de l'ensemble de ces critères permet de lancer le déploiement sur un ou des ESMS. Pour le lancement du pilote, des **éléments projet sont à définir en amont** :

- **La durée du pilote** : définition d'un planning précis avec des jalons préétablis ;
- La réalisation d'un bilan et **d'un retour d'expériences** :
 - Suivi des indicateurs de déploiement et des premiers usages du DUI,
 - Retour sur la qualité des documents et des formations,
 - Evaluation du planning de déploiement.

Préparer la généralisation

La décision de lancer la phase de généralisation doit s'effectuer après **l'analyse du bilan et du retour d'expériences de la phase pilote** :

- La méthode de déploiement doit-elle être ajustée pour donner suite au pilote ?
- Les ressources mises en place sont-elles suffisantes pour tenir le rythme défini dans le plan de déploiement ?
- Le planning de déploiement doit-il être ajusté ?
- Des actions du plan de déploiement peuvent-elles être mutualisées pour réaliser des économies d'échelle dans le cadre de la généralisation ?

Le passage de la phase pilote à la phase de généralisation doit être soumis à la validation du COSTRAT.

Ressources à mobiliser

- [Kit « Déploiement »](#)

4.5 Préparer le pilotage du déploiement

Actions à réaliser

Planning projet

Le planning projet doit permettre de piloter le rythme de déploiement et le suivi d'avancement des étapes. Un planning projet permet également de définir la fréquence d'organisation des instances :

- *Planning des étapes*

La durée et le rythme des étapes dépendent du périmètre du projet : nombre d'ESMS et d'OG inscrits dans le projet. Le passage à l'étape suivante dépend de la livraison des livrables et de leur validation par la gouvernance.

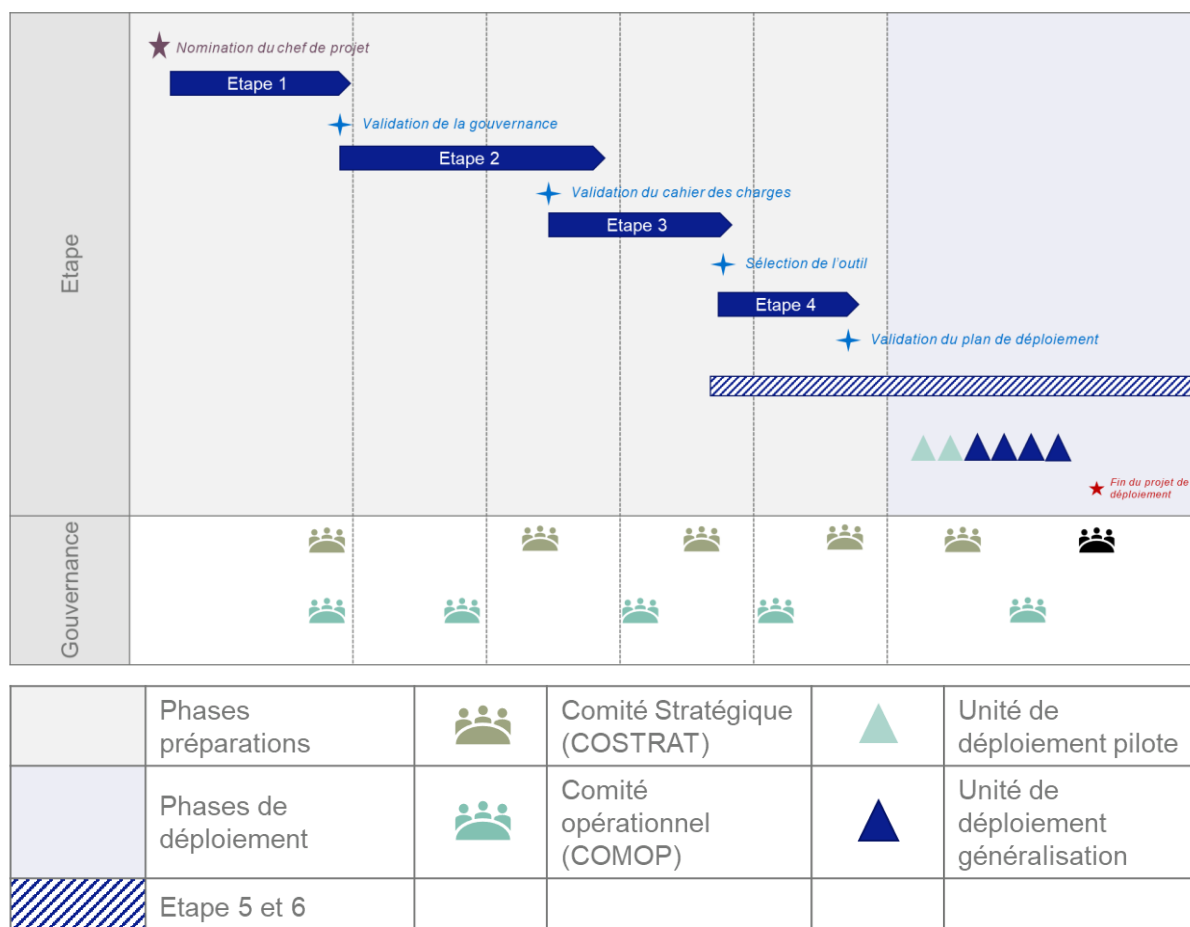
- *Planning de la gouvernance*

L'organisation du COSTRAT s'effectue à des moments clés du projet :

- validation de la composition à la suite de l'étape 1,
- validation du cahier des charges à la suite de l'étape 2 et au début du 3,
- sélection de l'outil à déployer,
- validation du plan de déploiement à la suite de l'étape 4,
- validation de la généralisation du déploiement,
- notification de la fin de déploiement.

Les COMOP sont organisés en amont des COSTRAT pour permettre un suivi du projet et de préparer les éléments d'arbitrage du COSTRAT.

Exemple de calendrier



Livrable

Plan de déploiement regroupant l'ensemble des étapes de préparation du déploiement

Pilotage et reporting projet

Le suivi d'indicateurs de pilotage permet de suivre l'avancement des trois grandes phases du projet : phase de préparation, phase de déploiement et phase d'usage du DUI.

- Indicateurs de suivi de la préparation

Les indicateurs de suivi de la phase de préparation permettent de mesurer le niveau d'avancement des différentes étapes de la préparation. Dans le tableau de bord de suivi du projet de déploiement d'un DUI lors de la phase de préparation, on retrouve les catégories suivantes :

- niveau d'avancement par étapes,
- suivi du budget et ressource,
- risques projets et les actions de réduction liées,
- points d'attention.

- Indicateurs de suivi du déploiement

Les indicateurs de suivi du déploiement permettent de mettre en place des métriques nécessaires au suivi du niveau d'avancement du déploiement. Un niveau d'indicateur macro permet de piloter le déploiement global et un niveau micro au niveau d'une unité de déploiement permet de piloter l'avancement précis. On peut retrouver les indicateurs suivants :

- nombre d'unité de déploiement lancée // en cours // finalisée,
- niveau d'avancement par rapport au planning initial,
- nombre de personnes formées,
- nombre de comptes créés par type de profil,
- résultat des évaluations des formations,
- suivi du budget et ressource,
- risques projets et les actions de réduction liées,
- points d'attention.

- Indicateurs de suivi des usages

Ces indicateurs doivent permettre de connaître l'évolution de l'usage et les éventuelles difficultés afin d'apporter des actions correctives. Le recueil de ces indicateurs est à travailler avec l'éditeur pour élaborer des rapports automatiques. On peut retrouver les indicateurs suivants :

- taux de connexion au DUI par utilisateur,
- taux de dossiers administratifs d'un usager informatisés,
- taux de dossiers médicaux d'un usager informatisés,
- taux de projets personnalisés d'un usager informatisés,
- nombre de tickets d'assistance d'utilisateur (créé, traité, fermé, bloquant).

- Rythme de reporting

Le reporting projet doit être réalisé à une fréquence régulière aux instances de décision internes et les éventuelles parties prenantes externes associées aux projets (tutelles, financeurs).

Pour la phase de préparation, le tableau de bord des indicateurs de la phase de préparation peut être réalisé à chaque fin d'étape pour être présenté et validé au COSTRAT.

Pour la phase de déploiement, le tableau de bord des indicateurs de la phase de déploiement et d'usage peut être suivi mensuellement.

En phase de routine, le tableau de bord de suivi des usages peut être réalisé trimestriellement.

Livrable

Tableaux de bord des indicateurs de la phase de préparation, de déploiement et d'usage

Ressources à mobiliser

- [Elaborer un tableau de bord de reporting d'un projet SI ;](#)
- [Elaborer un tableau de suivi du déploiement ;](#)
- [Kit « Evaluer les valeurs générées par le SI ».](#)

5 ÉTAPE 5 : ASSURER LA SECURITE ET LA PROTECTION DES DONNEES DU DUI

La sécurité et la confidentialité du DUI doivent être prises en compte dès l'écriture du cahier des charges. Elle se concrétise en 1^{er} lieu par des exigences à imposer à l'éditeur afin de répondre aux obligations réglementaires (RGPD notamment) et d'autre part en interne des ESMS et éventuellement des OG, dans l'organisation de la gestion de ces 2 sujets (définir les responsabilités de traitement et de la sécurité, la place de l'éditeur, le rôle du délégué à la protection des données, etc.).

Sécurité des accès au DUI

La gestion des accès au DUI commence par une définition de la matrice d'habilitations et des profils. Cette étape s'effectue lors de la configuration du DUI pendant la préparation du déploiement.

Le déploiement maîtrisé de ces profils est un gage de sécurité d'accès au logiciel DUI : le bon professionnel avec le bon profil.

La gestion des comptes doit être intégrée au processus d'entrée et de sorties des professionnels dans les ESMS : la création des accès et leur suppression quand le professionnel quitte l'ESMS.

Protection des données

Dans le cadre de l'acquisition d'un DUI, il faut veiller à l'intégration des obligations liées au RGPD, le Règlement général sur la protection des données. C'est le règlement européen qui définit le cadre juridique applicable en matière de protection des données personnelles. La prise en compte s'effectue tout au long du projet :

- Le RGPD doit être pris en compte dès la conception de l'outil (privacy by design), c'est-à-dire lors de l'écriture du cahier des charges où un rappel des obligations et des niveaux de sécurité nécessaire pour protéger les données personnelles doit être mentionné ;
- Il faut prendre en compte le changement de l'outil dans les différentes procédures et dans le registre des traitements. Cela peut imposer la création de nouveaux traitements ;
- Une analyse d'impact relative à la protection des données est à réaliser dans le cadre de la mise en place de l'outil.

Conservation des données

Dans le cadre du remplacement d'un DUI, la conservation des données du précédent DUI est primordiale. Il faut prévoir les éléments suivants :

- La bascule des données entre les deux outils :
 - avant la phase de choix et de contractualisation avec l'éditeur, identifier les données essentielles à récupérer dans le nouveau logiciel,
 - afficher clairement dans le cahier des charges les données à récupérer,

- contractualiser avec l'éditeur entrant les données à récupérer lors de son entrée afin de s'assurer de sa capacité à faire,
 - contractualiser avec l'éditeur entrant les données à récupérer lors de sa future sortie afin de s'assurer de sa capacité à faire lors du prochain changement de logiciel,
 - réaliser une comparaison entre les données du logiciel sortant avec le nouveau afin d'établir une matrice de correspondance,
 - identifier les données qui doivent être renseignées manuellement,
 - identifier les données non récupérables et trouver une solution dégradée pour que les professionnels puissent néanmoins y accéder (stockage de pdf dans le nouvel outil par exemple),
 - organiser de manière sécurisée l'étape de la bascule (réalisation de recette de la matrice de correspondance, vérification de l'implémentation des données, etc.) et le transport des données d'un éditeur à l'autre.
- La conservation des données du précédent outil : étudier les aspects techniques et budgétaires (stockage, accès et maintenance) avec l'aide de l'éditeur sortant pour garder un certain temps un accès à l'ancien logiciel (et les données stockées).

Hébergeur certifié données de santé (HDS)

Les données personnelles de santé sont des données sensibles. Leur accès est encadré par la loi pour protéger les droits des personnes. Au sens du RGPD, sont considérées comme données de santé :

- Toutes informations relatives à l'identification du patient dans le système de soin ou le dispositif utilisé pour collecter et traiter des données de santé ;
- Toutes informations obtenues lors d'un contrôle ou d'un examen médical, y compris des échantillons biologiques et des données génomiques ;
- Toutes informations médicales (une maladie, un handicap, un risque de maladie, une donnée clinique ou thérapeutique, physiologique ou biologique). Une donnée de santé est qualifiée comme telle, quelle que soit la source de production de la donnée.

L'hébergement de ces données doit en conséquence être réalisé dans des conditions de sécurité adaptées à leur criticité. La réglementation définit les modalités et les conditions attendues.

Selon l'article L 1111-8 du Code de la Santé publique : *" Toute personne physique ou morale qui héberge des données de santé à caractère personnel recueillies à l'occasion d'activités de prévention, de diagnostic, de soins ou de suivi médico-social pour le compte de personnes physiques ou morales à l'origine de la production ou du recueil de ces données ou pour le compte du patient lui-même, doit être agréée ou certifiée à cet effet. "*

Cette obligation réglementaire doit être prise en compte si des données de santé sont collectées et utilisées dans le logiciel. Si c'est le cas, l'éditeur sélectionné doit prouver l'utilisation de cet hébergement.

Ressources à mobiliser

- [En tant que structure MS, suis-je concerné par le RGPD ?](#)
- [Kit « Mise en conformité RGPD » ;](#)
- [HDS : éléments de démarche pour l'aide à la décision.](#)

6 ÉTAPE 6 : ASSURER LA MAINTENANCE DU DUI

Pour assurer la maintenance du DUI, des actions sont à suivre sur tout le long de l'usage du DUI au sein des ESMS :

6.1 Assurer la relation avec l'éditeur

Le pilotage de la relation avec l'éditeur passe par plusieurs aspects à suivre pendant la durée du contrat :

Intégrer l'éditeur dans le comité de suivi projet

L'intégration de l'éditeur dans le COMOP permet de partager les besoins et les problématiques auprès de l'éditeur. Cela permet de suivre les engagements de planning pendant le déploiement et le suivi des éventuels correctifs, changement de version, assistance utilisateurs, etc.

Suivre le taux de disponibilité du logiciel

La disponibilité se définit comme l'aptitude d'un dispositif à être en état de fonctionner dans des conditions données. Il s'agit ici de disponibilité opérationnelle des applications et donc de la capacité du système à fournir aux utilisateurs le service attendu.

Pour évaluer la disponibilité réelle des applications, il faut pour chacune d'elles, mesurer les temps de non-disponibilité, en distinguant les indisponibilités programmées et les dysfonctionnements.

En cas d'indisponibilité programmée ou non programmée, le temps d'indisponibilité correspond à la durée totale entre l'arrêt et la remise à disposition de l'application pour les utilisateurs.

Piloter la qualité de l'assistance à l'utilisateur avec l'éditeur

En fonction du contrat de maintenance signé avec l'éditeur, un suivi régulier de la qualité de service permet de déterminer si la prestation répond aux besoins de façon adéquate, et respecte bien les différents engagements pris dans le contrat.

Ressources à mobiliser

- [Kit « Instaurer une relation constructive avec son éditeur »](#)

6.2 Anticiper une montée de version majeure

Dans la vie d'un DUI, des évolutions majeures et mineures sont susceptibles d'avoir lieu. Elles doivent être préparées avec l'éditeur pour permettre de répondre aux besoins d'améliorations, évolutions et corrections à apporter à l'existant.

La mise en place d'une nouvelle version majeure qui impacte fortement l'usage de l'outil par les utilisateurs doit être vue comme un projet à part entière. Cela implique :

- Analyse de l'impact du changement ;
- Elaboration d'un calendrier projet ;
- Communication auprès des utilisateurs ;
- Déploiement des nouvelles fonctionnalités : formation, mise à jour des documents, etc.
- Suivi des impacts sur les utilisateurs et l'organisation.

6.3 Assurer la maintenance en vie courante

Suivre les activités quotidiennes

Dans le cadre du suivi de la maintenance du DUI, il faut suivre les différentes actions réalisées quotidiennement dans la vie d'un DUI :

- Suivre l'implémentation des évolutions mineures ;
- Auditer les tickets de suivi de l'assistance utilisateur pour vérifier la qualité des réponses ;
- Suivre la gestion des accès (ouverture et fermeture).

Mettre à jour le PRA et le PCA

Pour rappel, le PRA est le Plan de reprise d'activité et le PCA, le Plan de continuité d'activité.

Le PCA permet de fournir les procédures nécessaires pour maintenir les activités essentielles de l'entreprise à la suite d'une importance perturbation. Le PRA permet de fournir une solution pour assurer un redémarrage ordonné et aussi rapide que possible les activités essentielles de la structure.

Dans le cadre de la mise en place du DUI, ces documents doivent être mis à jour pour y intégrer le logiciel dans les processus de reprise et de redémarrage de l'activité.

Piloter le club utilisateur

La mise en place d'un « club utilisateur » doit permettre d'organiser et de formaliser la collecte et la remontée des besoins utilisateurs. Cette instance doit être représentative des profils utilisateurs, des ESMS et des OG du projet. Elle permet de faire vivre l'outil auprès des utilisateurs. Elle doit être accompagnée du chef de projet et de l'éditeur pour spécifier les évolutions attendues par les utilisateurs.

Suivre les évolutions technologiques

Le suivi des évolutions doit permettre d'éviter des problèmes de compatibilité avec l'infrastructure des ESMS, ses équipements et sa sécurité SI.

Elle doit permettre également d'évaluer les évolutions intéressantes à mettre en place au sein du projet : mobilité, accès pour l'utilisateur, etc.

7 ETAPE 7 : ORGANISER LES ACTIONS D'ACCOMPAGNEMENT POST-DEPLOIEMENT

7.1 Accompagner le développement des usages

Pendant le déploiement, les actions d'accompagnement sont nombreuses et permettent de développer l'usage et le suivre. Ces efforts sont réduits à la fin du déploiement mais doivent pourtant demeurer. Pour ce faire, il faut progressivement organiser la phase post-déploiement. Trois volets sont identifiés pour cette phase : le système d'information, le processus et le pilotage.

Système d'information

A la suite du déploiement, il est important d'assurer un support technique réactif pour lever rapidement les freins techniques. Cet aspect permet de rassurer les utilisateurs et ainsi donner confiance en l'outil. C'est un levier primordial de la conduite du changement qui doit permettre d'ancrer les usages le plus rapidement possible.

Après les actions de formation et de déploiement, une présence sur les sites qui passent en routine peut permettre de rassurer et également de récolter les premiers retours des utilisateurs. Ces derniers peuvent être traités rapidement et fiabiliser l'usage du logiciel.

Processus - socle documentaire

Dans le cadre de la mise en place d'un DUI, les processus sont susceptibles d'être modifiés. Pour les formaliser, des procédures peuvent être modifiées voire créées. Avant, pendant et après les actions de déploiement, il est nécessaire de s'assurer de la facilité d'accès et d'usage des procédures. Elles facilitent l'usage de l'outil au quotidien et réduisent les difficultés des professionnels.

De plus, le passage en mode routine permet de les tester. Il faut organiser une remontée des difficultés ou propositions d'amélioration pour y répondre rapidement.

De manière générale, pour favoriser l'usage, il faut un accès facile et en tout instant aux documents constitutifs du projet et du logiciel (liste des contacts, FAQ, notice d'utilisation, etc.).

Pilotage

A la suite du déploiement, le suivi des indicateurs doit être régulier afin de mesurer l'usage de l'outil. Cela permet d'anticiper le plus possible les problématiques d'usage quelle que soit la cause (blocage interne, manque de formation à l'outil, problème technique interne, etc.).

7.2 Accompagner les utilisateurs

La démarche d'accompagnement des utilisateurs démarre dès le lancement des projets et se poursuit pendant et après le déploiement. Elle consiste à mettre en place une formation continue pour maintenir un bon niveau de connaissance de l'outil et de ses évolutions pour les utilisateurs actuels et futurs. L'animation d'une démarche d'amélioration continue des pratiques est un aspect à développer pour accompagner les utilisateurs.

Formation continue

Pour les utilisateurs présents pendant le projet de déploiement, des actions de formation régulières doivent être proposées pour mettre à jour les connaissances, perfectionner sur une fonctionnalité. Ces actions peuvent être réalisées via un temps en présentiel animé par le référent interne, l'éditeur ou le chef de projet. Cela peut également passer par des formations en ligne (e-learning, vidéo, quizz, webinaire, etc.).

La formation doit également être prévue pour les nouveaux arrivants. Elle doit être intégrée dans le socle de formation initiale.

Animer une démarche d'amélioration continue des pratiques

En mode routine, il est nécessaire de continuer à se questionner sur les pratiques et de faire évoluer les processus, les procédures, les formations pour améliorer continuellement l'organisation.

Pour cela, des acteurs impliqués dans la mise en œuvre opérationnelle du projet doivent être intégrés à cette démarche et doivent être réunis régulièrement (fréquence à définir en fonction de l'urgence des évolutions des pratiques identifiées).

Ressources à mobiliser

- [Kit « Accompagner le changement »](#)

GLOSSAIRE

COMOP : Comité Opérationnel

COSTRAT : Comité Stratégique

DUI : Dossier Usager Informatisé

ESMS : Etablissements et Services Médico-Sociaux

GCSMS : Groupement de Coopération Sociale et Médico-Sociale

GME : Groupement Momentané d'Entreprises

HDS : Hébergeur de Données de Santé

MOM : Mise en Ordre de Marche

OG : Organisme Gestionnaire

RGPD : Règlement Général sur la Protection des Données

SI : Système d'Information

VA : Vérification d'Aptitude

VPA : Vérification du Paramétrage Applicatif

VSR : Vérification de Service Régulier