



Mutualisation, prestation, assistance à maîtrise d'ouvrage : vers quelle solution se tourner ?

Jeudi 8 avril 2021

Christian Viallon

LE PROGRAMME ESMS NUMÉRIQUE EST EN COURS

- Nous sommes actuellement dans la **phase d'amorçage** :
 - Le 1^{er} temps de la phase d'appel à projets (AAP) est clos (31/3/2021) dans certaines régions) ou sur le point de s'achever (30/4/2021) pour d'autres.
 - Le 2^{ème} temps va s'ouvrir en juin 2021.
 - Le temps 2 reprend l'essentiel des éléments du temps 1 avec en plus :
 - de **nouveaux objets financés** : déploiement d'une solution conforme, accompagnement dans la procédure de marché, accompagnement au pilotage du projet,
 - lancement d'un **AAP national**,
 - ouverture à **l'ensemble des ESMS** relevant de l'Article 312-1 du CASF (y compris ceux financés par les CD).
- La **phase de généralisation** débutera en 2022.
- L'ensemble du programme s'étage sur **5 ans**.
- Les AAP appellent des réponses couvrant (au moins) une période de 2 années.

RAPPEL : L'ACTION 21 «PROGRAMME DE TRANSFORMATION DES ESMS »

- Déploiement du **dossier usager informatisé interopérable** (DUI),
- développement de services numériques à destination des **usagers**,
- intégration et conformité aux **référentiels** et **services socles**,
- mise en place **d'outils de pilotage**,
- **accompagnement** et montée en compétence des acteurs,
- **innovation** pour assurer l'amélioration continue des organisations et des services.

ANALYSE (SOMMAIRE)

- Le programme ESMS numérique, comme l'ensemble de la feuille de route, est **ambitieux**,
- il est destiné à produire des **effets** :
 - sur la **transformation numérique** des ESMS,
 - sur le **cœur du SI** des ESMS, en essayant vers les fonctions support et de pilotage,
 - sur la **stratégie** des OG,
 - sur le **parcours des personnes accompagnées** et leur positionnement (désintermédiation, augmentation du pouvoir d'agir)
- il est une **opportunité** (crédits Ségur) mais il évoluera en **contrainte** (opposabilité),
- il s'inscrit dans le **temps long** (2 ans minimum) : traçabilité, mémoire, turn-over, etc.
- Il suppose une approche **raisonnée** et **méthodique**.

POINTS CLÉS

- **L'implémentation du DUI** ne se résume pas à un logiciel que l'on choisirait « sur étagère » ou après une démonstration,
- le DUI est un **projet stratégique**,
- les **crédits du Ségur** qui abondent le programme ne sont à envisager
 - ni comme un effet d'aubaine,
 - ni comme un droit de tirage,
- la mobilisation de ces crédits vient à l'appui du **schéma directeur du système d'information** de la structure,
- les AAP supposent un certain **formalisme** et le choix de l'industriel (éditeur) obéit aux règles des marchés publics,
- l'incitation au **regroupement entre acteurs** reste le maître mot au temps 1 comme au temps 2 de la phase d'amorçage.

EN CONSÉQUENCE VEILLER À ...

- respecter la **méthodologie de projet**,
- intégrer le principe de la **mutualisation**,
- soigner la **réponse** à l'AAP,
- connaître la **procédure marché public**,
- **conventionner** avec l'ARS,
- **dépouiller** les réponses des industriels éditeurs,

... ce qui suppose :

- du **temps**,
- des **compétences**,
- du **formalisme**.

QUELQUES UNES DES QUESTIONS QUE VOUS VOUS POSEZ

- Comment constituer une grappe ?
- Doit-on se faire accompagner ?
- Par où commencer ?
- Mutualisation, prestation, assistance à maîtrise d'ouvrage : vers quelle solution se tourner ?

Privacy

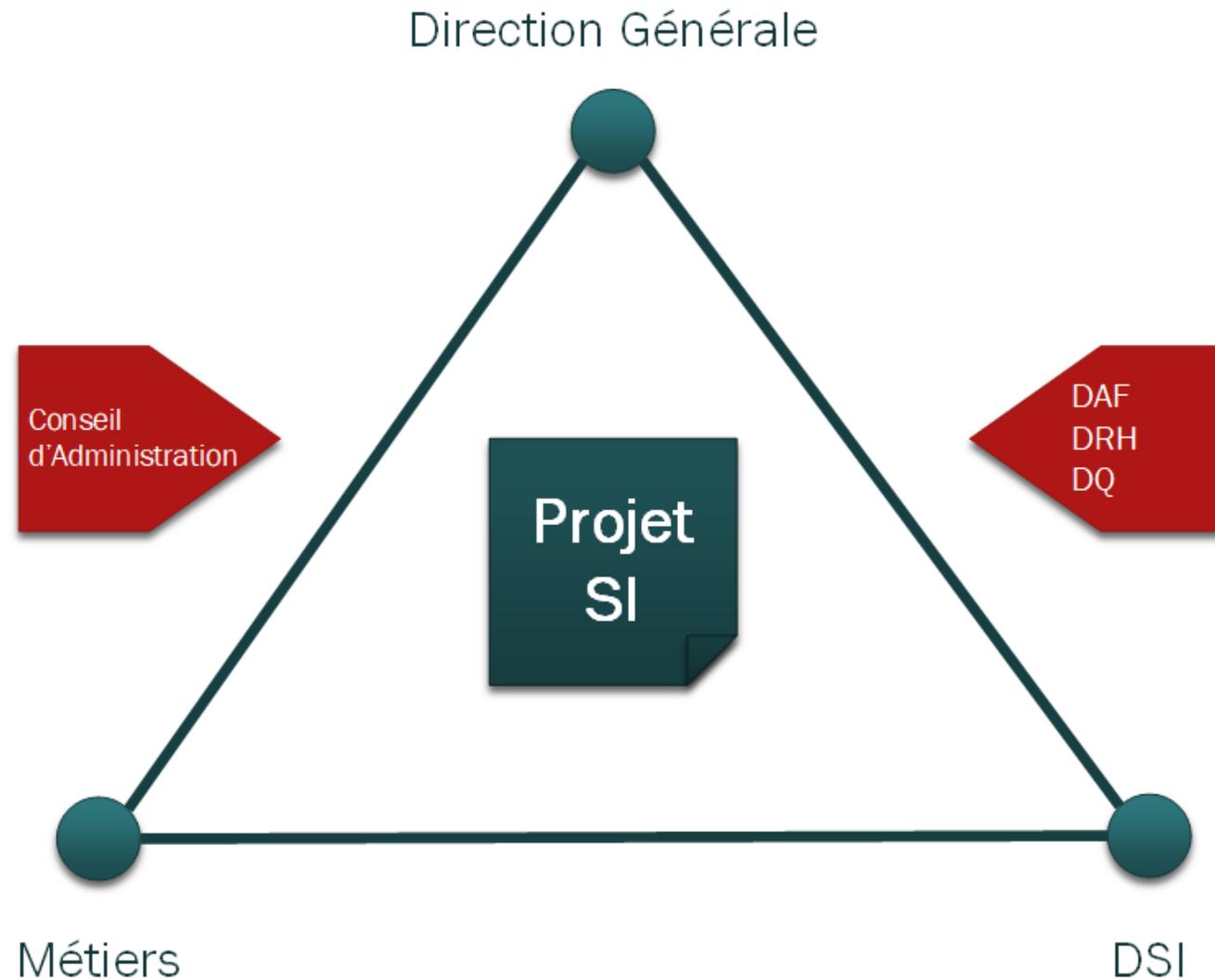
LES FONDAMENTAUX : PROJET ET MUTUALISATION

8

LA DÉMARCHE DE PROJET

- Nécessite une **gestion de projet** et un **pilotage** :
 - le sponsor ou **commanditaire** du projet,
 - le **chef de projet** (de préférence interne) avec des compétences attendues en matière :
 - d'organisation et de pilotage du projet ;
 - de management d'équipe ;
 - de relations avec les parties prenantes ;
 - de leadership,
 - la **comitologie** : COSTRAT (COFIL), COTECH,
 - éventuellement **d'autres parties prenantes**,
- exige une **planification rigoureuse** (et suivie) des :
 - livrables,
 - jalons (Go-No go),
- implique la **communication** (plan de communication) et **l'accompagnement au changement**,
- **Conseil** : élaborer préalablement une **charte du projet** et des **fiches-mission** est une bonne pratique.

UN TRIPODE



D'après Legrenzi-Gapaillard, les nouveaux schémas directeurs des SI

LA VIE DU PROJET

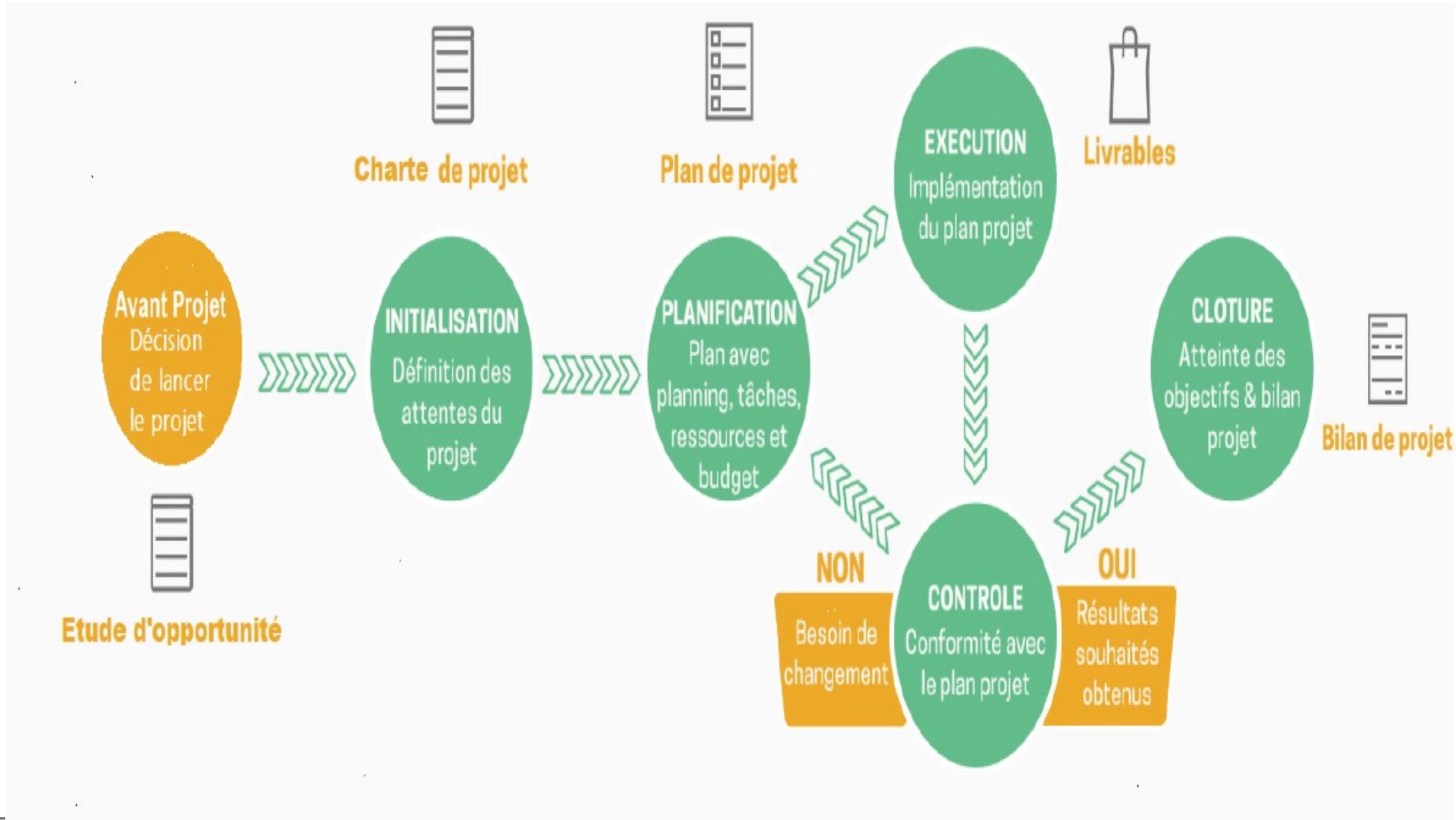
Avec une gestion de projet

- Augmenter les chances de **réussite**.
- Atteindre les **objectifs**.
- Anticiper les **risques** et y répondre.
- Optimiser l'utilisation des **ressources**.
- Satisfaire les **attentes** des parties prenantes.

Sans gestion de projet

- **Non respect** des délais.
- **Incapacité** à atteindre les objectifs.
- **Dépassement** des enveloppes budgétaires.
- **Dégradation** de la qualité.
- **Insatisfaction** des parties prenantes.

LE CYCLE DE VIE DU PROJET

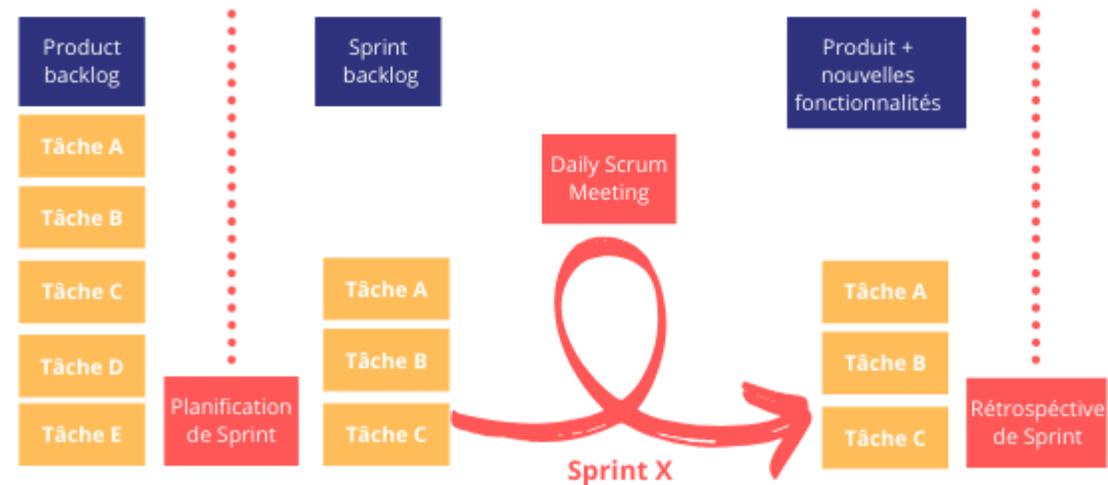


MÉTHODOLOGIE : AGILE, SCRUM, KANBAN

- Les **méthodes agiles** sont apparues dans les années 2000 dans le domaine du développement logiciel. Elles mettent en avant des principes tels que :
 - les individus et les interactions plus que les processus et les outils,
 - l'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan,
 - la livraison rapide et régulière de fonctionnalités à forte valeur ajoutée,
 - l'accueil favorable des demandes de changement même tard dans le développement du projet,
 - une coopération permanente entre les parties prenantes et l'équipe projet,
 - la culture de la motivation des équipes,
 - l'avancement du projet à un rythme soutenable et constant,
 - la simplicité et la minimisation du travail inutile,
 - la réflexion sur les moyens de devenir plus efficaces à intervalles réguliers.

SCRUM

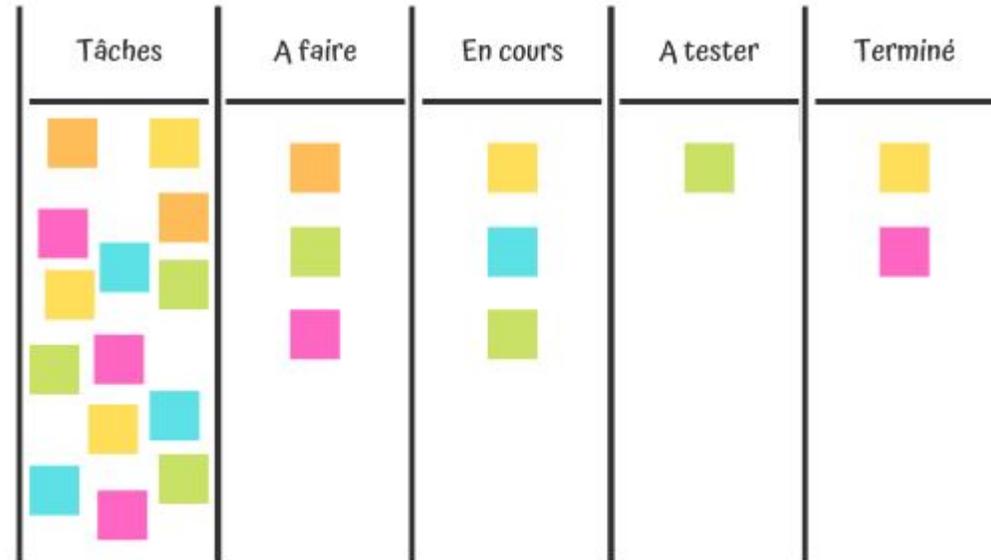
- « Un cadre dans lequel les gens peuvent résoudre des problèmes adaptatifs complexes, tout en fournissant de manière productive et créative des produits de la plus haute valeur possible. » (Guide SCRUM).
- Découpage en tâches planifiées en itérations (sprint) avec rétrospective de sprint à la fin.



Découvrez plus d'infos sur <https://blog-gestion-de-projet.com>

KANBAN

- Méthode initialement développée chez Toyota pour créer un processus de fabrication plus efficace.
- Comme avec SCRUM le travail est découpées en tâches positionnée sur un tableau Kanban.
- Plutôt que de planifier les tâches par itération, les membres de l'équipe choisissent la tâche la plus prioritaire. La quantité de tâches autorisées par colonne est posée dans le cadre de départ.
- Alors que SCRUM nécessite de définir des rôles (product owner, scrum master, etc.) Kanban permet de conserver la structure de l'équipe initiale. SCRUM privilégie la cadence, Kanban est plus flexible.
- On peut s'inspirer de ces méthodes sans les appliquer de manière rigide.



LA MUTUALISATION

- Dans le cadre du programme ESMS numérique la **mutualisation** concerne le seul **domaine SI**,
- Il s'agit de **mutualiser** :
 - les **coûts**, ex : commandes groupées,
 - les **équipements**, ex : hébergement HDS,
 - les **retours d'expériences**, on apprend de ses erreurs et de celles des autres,
 - les **compétences**, en interne comme en externe,
 - les **ressources rares**, l'OPIIEC (Observatoire des métiers du numérique, de l'ingénierie, du conseil et de l'évènement) recense plus de **30 métiers du numérique**, tous en tension : RSSI, Data scientist, gestionnaire de bases de données, ingénieur big data, analyste de la menace, délégué à la protection des données, etc.

Mutualiser : pourquoi* ?



Renforcer les liens entre les acteurs

- ✓ En développant la proximité entre les acteurs d'un territoire par des vécus communs
- ✓ En dépassant le cadre strict du besoin d'une structure pour favoriser la logique de parcours



Développer des expertises et expériences

- ✓ En bénéficiant des compétences des différentes parties prenantes
- ✓ En partageant les expériences



Développer la capacité d'investissement

- ✓ En profitant d'un effet volume dans la négociation avec les fournisseurs
- ✓ En profitant d'économies d'échelle



Les regroupements peuvent faire l'objet d'une simple convention entre les structures

Comment se rendre éligible ?

1

Identifier les partenaires de la mutualisation

- ✓ Au sein de son territoire
- ✓ Idéalement, avec des expériences de coopération préalables

2

Construire une vision commune

- ✓ Un objectif commun
- ✓ Une gouvernance structurée

3

Déposer un dossier commun mettant en avant la qualité et le sens de la mutualisation

- ✓ La candidature doit d'appuyer sur la mutualisation définie
- ✓ Le dossier est déposé en commun

ABORDER LA MUTUALISATION VIA UN AUTODIAGNOSTIC (TÊTES DE CHAPITRES) 1

- Poser les **préalables** :
 - Déterminer les raisons de mutualiser,
 - Envisager la structure dans son écosystème,
 - Cartographier l'existant (besoins couverts/non couverts),
 - Identifier les partenaires potentiels,
 - Analyser les risques/avantages,
- Définir la **gouvernance** du projet SI mutualisé,
 - Organiser la gouvernance (comitologie, conventionnement)
 - Définir la finalité, les objectifs et les critères d'évaluation du projet de mutualisation,
 - Définir les modalités de prise de décision,
 - Planifier les opérations et les doter de ressources,
 - Gérer les ressources humaines SI mutualisées,
 - Gérer les équipements et infrastructures,
 - Définir et mettre en place un système d'information mutualisé
- Organiser la **concertation** et prévoir les **outils de la coopération**
 - Définir une méthodologie de la concertation
 - Définir les périmètres d'autonomie et de dépendance
 - Créer un esprit de dialogue et des temps d'écoute des personnels



ABORDER LA MUTUALISATION VIA UN AUTODIAGNOSTIC (TÊTES DE CHAPITRES) 2

- Accompagner le **changement** et le **bien-être au travail**
 - Faire un état des lieux avant changement
 - Former des personnels impactés par le projet
 - Harmoniser les modes opératoires
 - Soutenir des personnels lors du changement
- **Communiquer** autour du projet
 - Kit de communication,
 - Veille informationnelle,
 - Relais d'information,
 - IRP.

SWOT mutualisation

Forces, faiblesses, opportunités, menaces

INTERNE	FORCES Quelles seraient nos forces (internes) dans ce projet	FAIBLESSES Quelles seraient nos faiblesses (internes) dans ce projet ?
	OPPORTUNITES Quelles opportunités nous apporteraient ce projet (qu'aurions-nous à gagner) ?	MENACES Quelles risques ce projet présenterait-il pour nous (qu'aurions-nous à perdre) ?
EXTERNE		

Privacy

FAUT-IL ÊTRE ACCOMPAGNÉS ?

21

MOA, MOE, AMOA CHACUN SON MÉTIER

- **MOA** : maître d'ouvrage,
 - c'est le **commanditaire** : il a une bonne connaissance du métier mais ne sait pas réaliser le système (ici le DUI),
- **MOE** : maître d'œuvre,
 - c'est le **prestataire** qui réalise le système (ici l'éditeur),
- **AMOA** : assistance à maîtrise d'ouvrage,
 - c'est l'acteur auquel le maître d'ouvrage **délègue** une partie de la conduite du projet car il a une **expertise** permettant de traduire les besoins et suivre le projet,
 - il n'est pas présent au quotidien.

EXPRIMER LE BESOIN (ÉVENTUEL) D'AMOA

- être **précis** et **concis** : une expression de besoin n'est pas un cahier des charges,
- **ne pas anticiper** la solution : votre besoin ne se résume pas à « il me faut un DUI » !
- **prioriser** les points importants,
- fixer les **limites** du projet : objectifs, ressources, contexte,
- spécifier les **contraintes** et les **impacts**,
- analyser les **forces** et **faiblesses** (SWOT),
- analyser les **risques** (matrice de risques),
- identifier les **ressources disponibles**.

AMOA

Bénéfices

- disposer d'une **compétence** lorsque cette compétence n'existe pas en interne,
- un **coût réel** (800 à 1000€/jour) mais non pérenne,
- une **vision extérieure** indépendante des liens hiérarchiques,
- un apport en **expertise**,
- une gestion assurée du **planning** et des **livrables**,
- une meilleure **mesure des résultats**.

Risques

- **désinvestissement** des équipes en interne,
- **confusion des rôles** = abandon des choix stratégiques à l'acteur AMOA,
- **fin de mission** problématique.

AU MOMENT DE CHOISIR UN CONSULTANT POUR L'ACCOMPAGNEMENT AMOA

- Déterminer clairement le **besoin** ;
- s'assurer que le consultant pressenti **comprend bien le problème** voire qu'il connaît le secteur ;
- avoir **connaissance de l'approche** qu'il propose ainsi que des modalités de la mise en œuvre de cette approche ;
- demander à rencontrer les **intervenants** qui assureront la mission (si le consultant est un gros cabinet) ;
- obtenir des **références** ;
- **identifier précisément** ce qui est à la charge du consultant et ce qui est à la charge de la structure ;
- se donner les moyens de ne pas devenir **dépendant** du consultant ;
- disposer d'un **devis** d'intervention.

POINTS D'ATTENTION

- La désignation d'un **chef de projet interne** ou à tout le moins d'un référent représentant le maître d'ouvrage (auprès de l'AMOA) est **indispensable**,
- penser à intégrer la **fonction SI** au sein de **l'équipe de direction**,
- faire le point sur les **ressources internes** et penser **GPEC**,
- soigner le **plan de communication**,
- développer la **littératie numérique** des équipes et acculturer : ce n'est pas seulement un outil que l'on implante (non aux formation « clicodrôme »).

RESSOURCES SUR LE SITE DE L'ANAP

- Coopération <https://www.anap.fr/ressources/fonctions-soutien-et-support/cooperation/>
- Coopérations dans le secteur médico-social <https://ressources.anap.fr/cooperation/publication/1713-les-cooperations-dans-le-secteur-medico-social>
- Kit SI pour le directeur de structure médico-sociale : <http://ressources.anap.fr/numerique/publication/2409>
- Fonctions d'un dossier de l'utilisateur à informatiser <http://ressources.anap.fr/numerique/publication/2722>
- Kit Gestion de projet d'informatisation dans une structure médico-sociale <http://ressources.anap.fr/numerique/publication/2144>
- Kit Démarche processus <http://ressources.anap.fr/numerique/publication/2733-kit-demarche-processus>
- Résolution, les communautés de pratiques par l'ANAP https://www.anap.fr/communaute/#undefined_c6152

RESSOURCES SUR LE SITE DE L'ANS ET DE LA DNS

- Doctrine technique du numérique en santé (version 2020)
<https://esante.gouv.fr/virage-numerique/doctrine-technique>
- Les webinaires de l'ANS : <https://esante.gouv.fr/ans/webinaires>
- La page du virage numérique sur le site de l'ANS :
<https://esante.gouv.fr/virage-numerique>
- Catalogue des terminologies de santé
<https://smt.esante.gouv.fr/catalogue-des-terminologies/>

RESSOURCES SUR LE SITE DU COLLECTIF SI MÉDICO-SOCIAL HDF

- Cycle de webinaires : <https://www.collectifsims-hdf.net/webinaires/> (inscription/rediffusions)
- Appel à projet ESMS Numérique : <https://www.collectifsims-hdf.net/appel-a-projets-programme-esms-numerique/>
- Club RSI – DSI : <https://www.collectifsims-hdf.net/club-rsi-dsi/>

POUR ALLER PLUS LOIN SUR LA MÉTHODOLOGIE DE PROJET

- <https://blog-gestion-de-projet.com/>
- MOOC Gestion de projet : <https://gestiondeprojet.pm/>



RESSOURCIAL

19 rue Marius Grosso
69120 Vaulx-en-Velin
Tél : 06.14.20.26.03

Mail : contact@ressourcial.fr

Web : www.ressourcial.fr

FAQ base documentaire RGPD

<http://www.ressourcial.fr/faq-rgpd/>

Besoin d'en savoir plus ?

christian.viallon@ressourcial.fr Newsletter

hebdomadaire : envoyer un courriel pour s'inscrire.