

Déployer un dossier de l'utilisateur

Méthode pour le directeur de structure
en contexte multi ESMS/OG

METTRE
EN ŒUVRE
ET PARTAGER

JANVIER 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 directeur de structure qui souhaite déployer un Dossier usager informatisé (DUI) partagé entre plusieurs Établissements et services médico-sociaux (ESMS) et/ou Organismes gestionnaires (OG). En effet de nombreux ESMS rencontrent des difficultés en raison de ressources et de compétences limitées pour adresser de tels projets. La coopération entre ESMS et/ou OG apparaît comme un levier de montée en puissance des SI.

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

- Comprendre le positionnement du directeur de structure dans un projet de déploiement d'un DUI multi-ESMS ;
- Connaître facteurs clés de succès associés à un projet de déploiement DUI multi-ESMS.

Sommaire

Contexte du projet DUI	4
1 Pourquoi déployer un dossier usager informatisé ?	4
2 Le positionnement du directeur dans le projet de déploiement d'un DUI	5
Rôle propre du directeur	7
1 Un membre actif de la gouvernance projet	7
2 Un sponsor du projet dans son ESMS	8
3 Un relais terrain pour accompagner le déploiement dans son ESMS	9
3.1 Dresser un état des lieux de l'existant informatique	9
3.2 Evaluer localement les risques associés au projet DUI	9
3.3 Partager ses attentes et contribuer à l'expression des besoins de sa structure.....	10
3.4 Identifier les personnes ressources au sein de sa structure	10
3.5 Se positionner dans le calendrier de déploiement	10
3.6 Contribuer à la mise en œuvre d'un plan de formation et de communication	10
3.7 Adapter l'organisation au regard des opportunités offertes par le DUI	12
4 Un pilote local pour suivre le projet dans son ESMS	12
5 Un soutien pour maintenir l'organisation après le déploiement	13

Contexte du projet DUI

1 POURQUOI DEPLOYER UN DOSSIER USAGER INFORMATISE ?

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

Le Dossier usager informatisé (DUI) est un outil nécessaire à la définition, la conduite et l'évaluation des prestations d'un établissement 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 complémentaires¹ :

- 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 du numérique devient déterminante pour le secteur médico-social dans la gestion et le pilotage des structures.

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. À 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 adresser 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'expérience](#) ».

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 directeur ESMS dans un projet de déploiement d'un DUI entre plusieurs ESMS ou OG. **Il est composé d'une synthèse méthodologique et d'une checklist des actions** à mener. Ce kit doit permettre de :

- Accompagner le directeur ESMS dans le projet de déploiement ;
- Faciliter le lancement d'une démarche d'informatisation multi ESMS / OG et ainsi accélérer la transformation numérique du secteur ;
- Rendre accessibles les informations concernant une démarche de DUI et notamment ses contraintes réglementaires ;
- Aider le directeur de l'ESMS à se positionner dans le projet de déploiement.

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

2 LE POSITIONNEMENT DU DIRECTEUR DANS LE PROJET DE DEPLOIEMENT D'UN DUI

Un membre actif de la gouvernance projet

Selon l'envergure du projet, le directeur d'ESMS est associé à différentes instances du projet DUI multi-ESMS/OG (COMOP/COSTRAT) permettant la conduite et la tenue des arbitrages relatifs au projet. Il peut intervenir comme représentant d'une typologie de structure, d'une zone géographique ou encore comme ambassadeur de son OG dans un contexte multi-OG.

Un sponsor du projet dans son ESMS

Le directeur d'ESMS joue un rôle de sponsor du projet au sein de son établissement. Son rôle est d'embarquer les équipes et l'ensemble des parties prenantes dans la conduite du projet et le développement des usages. Son positionnement managérial lui permet d'assurer une communication directe ou indirecte auprès de l'ensemble des parties prenantes du projet.

Un relais terrain pour accompagner le déploiement dans son ESMS

Le directeur d'ESMS sera sollicité pour assurer un rôle de relai dans la préparation du déploiement du DUI en coordination avec le chef de projet Multi-ESMS/OG :

- Dresser un état des lieux de l'existant informatique ;
- Évaluer localement les risques associés au projet DUI ;
- Partager ses attentes et contribuer à l'expression des besoins de sa structure ;
- Identifier les personnes ressources au sein de sa structure ;
- Se positionner dans le calendrier de déploiement ;

- Contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan de formation, de communication et d'accompagnement au changement dans son ESMS ;
- Faire évoluer l'organisation au regard des opportunités offertes par le DUI.

Sur l'ensemble de ces responsabilités, le directeur peut se faire seconder d'un référent local (par exemple, responsable informatique).

Un pilote local pour suivre le déploiement dans son ESMS

Le directeur d'ESMS se fera le relai, au sein de son ESMS, du suivi des indicateurs clés du projet (déploiement et usage). Ce suivi permettra d'assurer une remontée d'alertes auprès des instances projet Multi-ESMS/OG et de trouver des leviers d'action sécurisant la mise en œuvre du projet de DUI localement.

Rôle propre du directeur

1 UN MEMBRE ACTIF DE LA GOUVERNANCE PROJET

La gouvernance d'un projet DUI multi-ESMS/OG repose généralement sur **deux niveaux** :

Le pilotage stratégique

Le **pilotage stratégique** est 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 garantit 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

Le **pilotage opérationnel** via le Comité opérationnel (COMOP) a en charge 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 une supervision et la surveillance en temps réel du projet. Le chef de projet alerte le Comité Opérationnel en cas de difficultés de mise en œuvre des mesures associées.

En fonction de la nature du projet, le **directeur d'ESMS peut être membre du COSTRAT et/ou du COMOP**. Il peut y être associé comme représentant d'une typologie de structure, d'une zone géographique ou encore comme ambassadeur de son OG dans un contexte multi-OG. À cet égard il doit trouver un équilibre entre deux rôles :

- **Un rôle d'ambassadeur d'un ou plusieurs ESMS et/ou OG** portant les besoins et attentes spécifiques de son ESMS et/ou OG ;

- **Un rôle de membre d'un projet de coopération** devant trouver un consensus dans un contexte partenarial (besoins métiers, configuration de l'outil, calendrier, etc.).

Ressources à mobiliser

- [Comprendre quelles sont les instances de gouvernance du SI à mettre en place *a minima*](#)

2 UN SPONSOR DU PROJET DANS SON ESMS

Sponsor du projet dans son ESMS, **le directeur assure l'adhésion des professionnels** concernés par le déploiement. En tant que directeur, il a également un rôle de décideur. Il valide le passage d'une phase à l'autre. Ce rôle de sponsor encourage l'adhésion au projet et l'usage de l'outil au sein de sa structure. Pour ce faire le directeur, en coordination avec le chef de projet, accompagne le changement aux temps forts du projet :

- Au lancement du projet, **il évalue l'importance et le périmètre du changement**. L'outil de pré diagnostic du Kit Conduite du changement ANAP peut être mobilisé. Le pré diagnostic peut être réalisé par le directeur, les membres du CODIR et le chef de projet, séparément afin de faire converger les points de vue lors d'une réunion. La documentation du pré diagnostic peut se faire aussi lors d'une réunion avec recherche d'une évaluation pertinente pour les parties prenantes. En tout état de cause, c'est avant tout un outil de dialogue pour aborder la dimension humaine du projet.
- Au démarrage du projet, **il structure l'annonce du projet de façon adaptée au sein de l'ESMS**.
À titre d'exemple, une réunion d'annonce peut s'organiser en trois temps :
1 : le directeur énonce largement le contexte et le besoin associé au DUI ;
2 : il met l'accent sur l'ambition de la transformation associée au DUI ;
3 : il présente la démarche projet en laissant une place pour les initiatives des collaborateurs. Ces initiatives menées auprès des collaborateurs favorisent leur appropriation de la transformation et leur engagement dans sa mise en œuvre.
- Lors du déploiement DUI, le **directeur fait vivre le projet à travers un plan de conduite et d'accompagnement du changement adapté à sa structure**. Ce plan de conduite du changement identifie les actions à mener sur quatre leviers complémentaires : information, communication, formation, inclusion (il s'agit de donner la possibilité aux acteurs d'influencer réellement le changement par leurs idées et leurs actions, fixer le cadre et les règles du jeu de la participation...).
- Enfin, la fin du projet de déploiement et le passage en routine de l'outil doivent être évalués. **L'évaluation** permet de **faire un bilan des actions réalisées et des changements** au regard des objectifs initiaux.

Ressources à mobiliser

- [Kit conduite du changement](#)

3 UN RELAIS TERRAIN POUR ACCOMPAGNER LE DEPLOIEMENT DANS SON ESMS

Lors d'un projet de déploiement multi-ESMS, le directeur a un rôle de chef d'orchestre du déploiement au sein de sa structure. Pour y parvenir, il peut se faire seconder par un référent local qui l'accompagnera dans l'ensemble des phases de déploiement.

3.1 Dresser un état des lieux de l'existant informatique

Un état des lieux quantitatif et qualitatif de l'existant en matière de SI permet de mieux appréhender le contexte de déploiement du DUI au sein des différents ESMS/OG. Le directeur apporte les éléments nécessaires qui donneront au chef de projet multi-ESMS/OG une vision complète de l'environnement SI de sa structure.

Actions à réaliser

- Collecter la documentation existante (feuille de route SI, cartographie fonctionnelle, etc.) ;
- Partager et faciliter les contacts avec les personnes ressources (DSI, référent SI, prestataire, etc.).

3.2 Évaluer localement les risques associés au projet DUI

Le directeur apporte les informations nécessaires pour évaluer les risques associés au déploiement DUI dans sa structure (risques organisationnels, financiers, humains, juridiques, techniques, stratégiques, etc.) afin d'envisager des mesures correctives avec l'appui du chef de projet multi-ESMS. L'approche par le risque est essentielle au bon déroulé du projet de déploiement.

Actions à réaliser

- Analyser les différentes catégories de risque au regard de l'organisation existante de la structure et des impacts du projet ;
- Identifier des actions préventives ou correctives potentielles ;
- Formaliser l'analyse de risque et la transmettre au chef de projet multi-ESMS.

Ressources à mobiliser

- [Évaluer les risques d'un projet à travers le questionnaire "100 points"](#)
- [Évaluer les risques d'un projet par la méthode des "100 points"](#)

3.3 Partager ses attentes et contribuer à l'expression des besoins de sa structure

Le directeur concourt à identifier les besoins de sa structure et à les partager dans le cadre de la phase d'expression des besoins organisée entre OG/ESMS et en vue d'aboutir à la rédaction d'un cahier des charges commun.

Actions à réaliser

- Définir le périmètre de sollicitation : l'ensemble de l'ESMS, équipe encadrante, etc ;
- Définir la méthode de récolte : enquête en ligne, atelier de travail, travail en chambre, etc ;
- Formaliser et diffuser les résultats pour partager une vision commune au sein de la structure.

3.4 Identifier les personnes ressources au sein de sa structure

Dans le cadre du projet de déploiement, le directeur pourra être sollicité pour identifier des personnes ressources au sein de sa structure afin d'apporter une expertise métier ou technique dans le cadre du déploiement (nomination référents métiers, mobilisation sur des ateliers de travail, compétences informatiques mobilisables...).

Actions à réaliser

- Identifier les personnes ressources à mobiliser ;
- Communiquer et associer ces personnes au projet ;
- Aménager et valoriser le temps de travail nécessaire à l'investissement projet.

3.5 Se positionner dans le calendrier de déploiement

En lien avec le chef de projet Multi-ESMS/OG, le directeur décidera du moment opportun pour démarrer le déploiement DUI dans sa structure au regard de son niveau de maturité, de son contexte local, de la disponibilité des ressources, des autres projets en cours, etc.

Il évalue également la possibilité de candidater au rôle de « site pilote » si les conditions lui semblent réunies : ESMS représentatif en termes de taille ou de typologie d'accompagnement, motivation et disponibilité des acteurs, validation des prérequis techniques, etc.

3.6 Contribuer à la mise en œuvre d'un plan de formation et de communication

Le directeur assurera la déclinaison de la stratégie de déploiement définie par le chef de projet multi-ESMS/OG au sein de la structure (actions de formation et de communication).

Actions à réaliser

Plan de formation et d'accompagnement au changement

Le plan de formation du déploiement est défini par le chef de projet multi-ESMS/OG. Le directeur en assure la déclinaison au sein de sa structure :

- **Modalité de formation** : si le choix se porte sur l'internalisation complète ou partielle de l'animation des formations, le directeur peut être amené à identifier des formateurs internes et leur allouer le temps nécessaire ;
- **Ingénierie pédagogique** : il s'agit ici de personnaliser les supports pédagogiques (supports de formation, livrets d'information), de les intégrer à la base documentaire de l'ESMS (intranet, dossier partagé...) et à la politique de formation existante de la structure notamment pour assurer la formation de nouveaux arrivants. L'objectif est d'ancrer la formation du DUI dans la culture de l'ESMS ;
- **Mise en œuvre du calendrier de formation** : le directeur facilite l'organisation des formations : informer des contraintes liées à l'organisation de la structure, diffuser les informations utiles (inscriptions, invitations, rappels, documents, etc.), organiser la logistique de formation (sur site ou hors site), etc ;
- **Évaluation du programme de formation** : le directeur veille aux résultats de l'évaluation des formations afin de prendre les actions correctives éventuellement nécessaires (organisation de nouvelles formations sur une fonctionnalité ou un thème précis, modification du mode de formation...).

Plan de communication

Le plan de communication est défini par le chef de projet multi-ESMS/OG. Le directeur en assure la déclinaison au sein de sa structure :

- **Faciliter la communication au sein de son ESMS** : identifier les futurs utilisateurs, les canaux de communication mobilisables, les messages à transmettre et à adapter aux spécificités de son ESMS. Ces éléments peuvent faire l'objet d'un kit de communication ;
- **Communiquer régulièrement** sur les avancées du projet pour donner à tous une bonne visibilité des travaux réalisés et des prochaines étapes. Elles peuvent prendre la forme d'un journal projet ;
- **Communiquer auprès des usagers** sur les grandes étapes du projet. Cette communication doit être adaptée et permettre aux usagers de suivre le projet.

3.7 Adapter l'organisation au regard des opportunités offertes par le DUI

Mettre à jour les processus et les procédures internes

Afin d'adapter le fonctionnement actuel aux changements générés par le DUI, le directeur sera garant de la mise à jour des procédures et process internes.

Actions à réaliser

- Intégrer la documentation projet dans le socle documentaire de l'ESMS ;
- Mettre à jour la documentation existante dans l'ESMS pour intégrer le nouveau contenu (procédures).

Renseigner la matrice des profils et habilitations

Dans le cadre de la configuration du DUI, une matrice des profils et des habilitations est fournie à l'ensemble des ESMS du projet. Le directeur positionne les futurs utilisateurs en fonction des besoins d'accès et de fonctionnalités. La matrice peut être partagée avec les membres de l'équipe de direction ou encadrante afin de valider les choix formulés.

Actions à réaliser

- Renseigner la matrice des profils et des habilitations.

4 UN PILOTE LOCAL POUR SUIVRE LE PROJET DANS SON ESMS

Le directeur assure le pilotage local du projet DUI tout au long du projet : pendant le déploiement, lors du suivi des usages et pour la maintenance de l'outil.

Phase de déploiement

Pendant la phase de déploiement, des indicateurs de suivi sont définis par le chef de projet multi-ESMS/OG. Ils doivent permettre de suivre les paramètres essentiels du déploiement. Le directeur récolte les données nécessaires pour renseigner les tableaux de bord. Ce suivi est également essentiel au directeur pour piloter son déploiement interne.

Exemples d'indicateurs de déploiement :

- Nombre d'unités de déploiement lancées // en cours // finalisées ;
- 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 ;
- Suivi des risques projets et des actions de réduction liées ;
- Points d'attention.

Phase d'usage de l'outil

Lors du déploiement, puis au lancement de la phase de routine, le suivi des indicateurs d'usage permet de piloter la montée en charge de l'usage de l'outil, afin d'identifier les éventuelles difficultés et ainsi les corriger. Le directeur suit les indicateurs définis par le chef de projet multi-ESMS/OG pour piloter l'usage au sein de sa structure.

Exemples d'indicateurs d'usage :

- Taux de connexion (heure et lieu 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 et contrats de séjour d'un usager informatisés ;
- Nombre et modalités de traitement des tickets d'assistance utilisateur (créé, traité, fermé, bloquant, etc.).

Phase de maintien opérationnel de l'outil

Lors de la phase de routine, le directeur pilote les actions qui permettent d'assurer la maintenance du DUI assurant la qualité opérationnelle de l'outil et l'adaptation aux besoins utilisateurs.

Actions à réaliser

- Recueillir et faire remonter les besoins des utilisateurs et des usagers pour faire évoluer l'outil ;
- Piloter la qualité de l'assistance à l'utilisateur ;
- Piloter les montées de version et feuille de route.

5 UN SOUTIEN POUR MAINTENIR L'ORGANISATION APRES LE DEPLOIEMENT

À la suite du déploiement, le directeur doit maintenir une organisation en routine qui permet le maintien de l'usage, l'accompagnement des utilisateurs et une communication sur les actualités du projet.

Cette organisation passe par l'intégration des formations initiales pour les nouveaux arrivants, continue pour les utilisateurs présents. Ces formations doivent être intégrées dans le socle de formation obligatoire organisé par l'établissement.

Si un référent local est identifié pendant le déploiement, le rôle peut être maintenu avec un temps aménagé afin d'organiser la remontée des besoins utilisateurs, l'aide à l'usage, la production des indicateurs d'usage, etc.