

<https://ressources.anap.fr/numerique/publication/2705-partager-les-experiences-de-cooperation-si-dans-le-secteur-medico-social>

## Retours d'expérience de coopérations SI dans le secteur médico-social

### Sommaire

1. Introduction
  - 1.1. Coopérer, un moyen de dép...
  - 1.2. Synthèse des productions...**
2. Enseignements à retenir pou...
  - 2.2. Les leviers communs de ré...
  - 2.3. Les causes fréquentes d'é...
  - 2.4. Les éléments facilitant l...
  - 2.5. Les bénéfices acquis de l...
3. Les retours d'expériences
  - 3.3. Coopération pour l'achat...
  - 3.4. Achat commun d'un logicie...
  - 3.5. Cahier des charges commun...
  - 3.6. Mutualisation SI au servi...
  - 3.7. Mise en place d'un SI com...
  - 3.8. Projet de Datawarehouse c...
  - 3.9. Enjeux du numérique et RG...
  - 3.10. Dossier usager commun :...
4. Annexes
  - 4.4. Outil : Evaluer mon proje...

### ↪ 1. Introduction

#### ↪ 1.2. Synthèse des productions de l'ANAP sur les coopérations

#### Définition et facteurs de réussite d'une coopération



Figure 1 : Facteurs clés de succès d'une coopération

La coopération se définit comme « un processus selon lequel les individus participent à une œuvre commune et y concourent ». Dans le secteur médico-social, les coopérations sont polymorphes par la diversité des formes qu'elles peuvent prendre (association, mutualisation, externalisation ou centralisation), mais englobent toutefois des notions communes telles que la confiance mutuelle, les objectifs communs, les moyens partagés et les bénéfices répartis entre acteurs. Au sein du secteur médico-social, les projets de coopérations se montent régulièrement.

Les établissements font face à de nouveaux défis qui les poussent à coopérer sur différents projets et notamment en matière de système d'information. Il est ainsi attendu des ESMS d'améliorer le service rendu à leurs patients et résidents et de répondre à un niveau d'exigence croissant en matière de service du système d'information.

Cependant, les coopérations entre établissements et services médico-sociaux sont parfois complexes en raison de fonctionnements différents et d'intérêts parfois divergents. Ainsi, dans « Coopérer ne va pas de soi », l'ANAP expose plusieurs éléments facteurs de réussite de projets de coopération :

- **Définir une finalité commune** : une coopération réussie doit passer par la définition entre tous les acteurs d'une finalité partagée et non propre à chacun afin d'amener les parties prenantes à dépasser les objectifs individuels. Ainsi, chaque acteur doit se sentir porteur du projet global et de sa finalité.

- **Garantir les mêmes droits pour tous** : la réussite d'une coopération doit passer par l'absence de lien d'autorité entre les acteurs, c'est-à-dire en leur garantissant les mêmes droits indépendamment de leur taille ou de leur importance.
- **Faire des choix concertés** : la solution choisie doit résulter d'une concertation entre tous les acteurs. Cette concertation doit se faire sans qu'un acteur impose sa vision, c'est-à-dire en garantissant les mêmes droits dans l'élaboration des choix, quelle que soit la taille des structures.
- **Clarifier les rôles et les responsabilités de chacun** : chaque acteur doit avoir un rôle et une responsabilité spécifique dans le projet de coopération et il faut s'assurer que tous les acteurs aient une vision partagée de cette répartition des rôles.
- **Tenir compte des représentations individuelles et construire une représentation commune** : chaque coopération génère des attraits, des peurs et des tentations chez tous les participants qui détermineront le comportement des acteurs. Connaître les représentations de chacun permet de bâtir une vision globale limitant les blocages potentiels. L'identification des attraits, des peurs et des tentations permettra d'identifier les objectifs communs et donc les actions à mettre en œuvre pour les atteindre.
- **Prévenir et maîtriser les risques de la coopération** : un projet de coopération ne doit pas uniquement se concentrer sur les objectifs d'amélioration, mais doit également tenir compte des peurs et des tentations qu'il suscite. Établir de façon concertée un plan de gestion des risques et une charte de bonnes pratiques relationnelles à respecter permet de sécuriser la coopération.

### Bénéfices à attendre d'une coopération sur les systèmes d'information

Au cours des dernières années, de nombreux projets de coopération SI ont émergé dans le secteur sanitaire. Ces expériences ont permis de recenser les bénéfices potentiels tels que retranscrits dans la publication « Mutualisation et externalisation des SI de santé ».

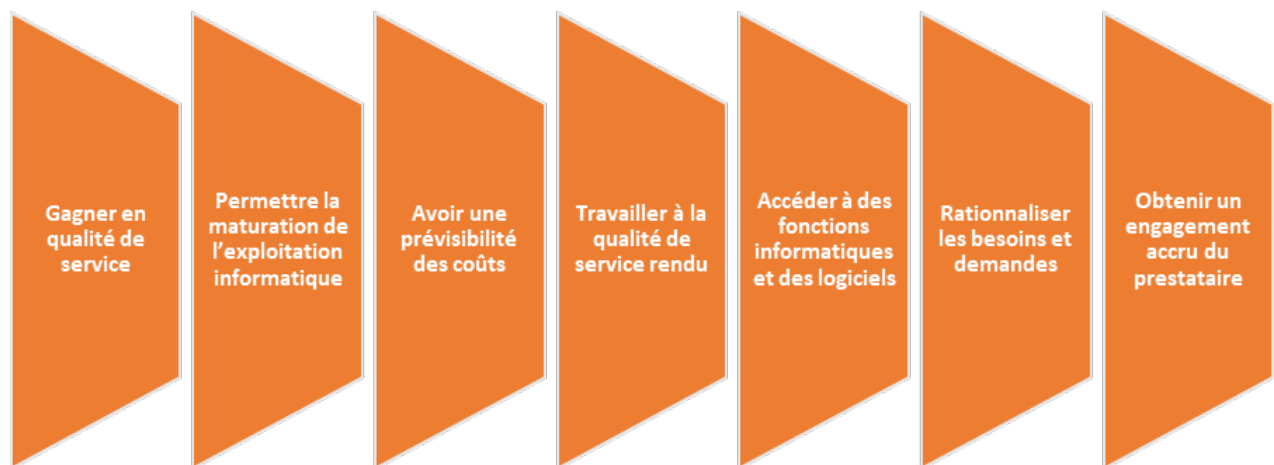


Figure 2 : Sept bénéfices potentiels de la mutualisation des SI en santé

- **Gagner en qualité de service** : la mutualisation permet d'obtenir et de maintenir une qualité de service à un coût qu'il serait difficile d'obtenir pour un établissement de petite taille ou isolé.
- **Permettre la maturation de l'exploitation informatique** : la mutualisation implique l'externalisation d'une partie du SI dans le cadre d'une contractualisation de résultats plutôt qu'une négociation de moyens, ce qui fournit une assurance qualité supérieure à une gestion interne des SI.
- **Avoir une prévisibilité des coûts** : l'externalisation apporte une prévisibilité des coûts, ce qui n'est pas nécessairement le cas lorsque la fonction est gérée en interne. En effet, les établissements vont payer un coût fixe annuel pour externaliser l'infrastructure informatique et n'auront pas à supporter de coûts supplémentaires en cas de panne ou de dysfonctionnement.
- **Travailler à la qualité de service rendu** : la mutualisation de certaines fonctions SI permet aux équipes internes de se concentrer sur le support proposé aux utilisateurs et travailler à l'évolution de leurs SI.
- **Accéder à des fonctions informatiques et des logiciels** : la mutualisation permet à des structures de petite taille d'avoir accès à des fonctions informatiques ou à des logiciels auxquels elles n'auraient pas pu avoir accès. La mutualisation conduit à une diminution du coût des achats (matériel et prestations) par un effet d'économie d'échelle.
- **Rationaliser les besoins et demandes** : la mutualisation conduit à plus de rationalisation dans les besoins et les demandes qui s'opèrent par la nécessité d'obtenir un consensus pour le bon déroulement du projet.
- **Obtenir un engagement accru du prestataire** : la mutualisation conduit à un engagement plus fort de la part du prestataire acteur dans la réussite du projet. En effet, le risque en cas d'échec est plus important que pour un projet isolé.

### De la coopération à la mutualisation de la fonction SI

Dans sa publication « DSI commune », l'ANAP revient sur les enjeux de mutualisation en matière de SI. La mutualisation se définit comme « la mise en commun d'objectifs, qui se décline dans le cadre d'une gouvernance commune et dédiée, en la mise en commun de toute phase d'un projet ou service du système d'information dans laquelle chacune des parties prenantes y trouve un avantage, et qui permet, en dépassant un seuil critique, d'atteindre des ambitions plus grandes (faisabilité du projet, niveau de service accru, etc.), à coût marginal décroissant et qualité accrue ».

Au-delà des coopérations ponctuelles sur des projets SI, ce sont des modèles organisationnels dédiés aux mutualisations (différents types de DSI commune) qui y sont explorés.

La transition vers une DSI commune est une perspective de plus ou moins long terme, dépendante de la maturité et du fonctionnement des coopérations existantes.



Figure 3 : Trois étapes de la coopération à la mutualisation de la fonction SI

**La DSI commune collaborative** : une partie du périmètre SI est mutualisée, de façon non pérenne, selon les conventions avec les établissements. Les ressources sont déléguées de manière partielle sur des projets, il n'y a donc pas de nouvelle organisation et la DSI commune porte sur l'animation des coopérations entre structures. Le pilotage des activités dépend des ressources négociées avec les membres pour chaque projet ou service mis en commun. L'autorité hiérarchique reste attachée à l'établissement et l'autorité fonctionnelle est portée par la DSI commune.

**La DSI commune intégrée** : l'ensemble du périmètre SI est mutualisé et pérenne pour former une organisation nouvelle. Les ressources informatiques sont rattachées à la DSI commune à l'exception des activités qui peuvent nécessiter d'être sur le site de l'établissement. Le pilotage des activités est réalisé en fonction des ressources mises en commun. L'autorité hiérarchique et fonctionnelle est portée par la DSI commune.

**La DSI commune modèle hybride** : une partie du périmètre est mutualisée et partiellement durable selon les conventions avec les établissements. Les activités sont déléguées de manière récurrente vers la DSI commune et les ressources de manière partielle sur des projets par conventionnement. La DSI commune est une nouvelle organisation qui s'inscrit dans un périmètre d'activité donné. Ce modèle permet la constitution d'une DSI intégrée de manière progressive jusqu'à atteindre le périmètre cible.

### Ressources associées

#### KIT DE PRODUCTIONS

Virage numérique dans le secteur médico-social - Grands enseignements des acteurs de terrain

### Glossaire

[acteur](#)  
[ANAP](#)  
[DSI](#)  
[ESMS](#)  
[externalisation](#)  
[fonction SI](#)  
[mutualisation](#)  
[SI](#)  
[pilotage](#)  
[processus](#)  
[transition](#)  
[risque](#)

Date de parution : 14/01/2020

Télécharger la production