

# Groupe de travail

## « Mutualiser nos compétences SI »

Guide pour mutualiser les compétences SI des ESMS  
Groupe de Travail issu du collectif MS & Numérique  
Occitanie

Animateur : Laurence LESUEUR-GINOT, Groupement e-Santé Occitanie



## Liste des contributeurs

Nom	Structure
Pascaline BARRY	EPAS 65
Alain BALPE	Ugecam – Centre de Rééducation et de Réinsertion Professionnelle
Sylvie BENICOURT	EHPAD Les balcons du Hautacam
Laetitia BOTELLA	YMCA Colomiers
Olivier BOUGEARD	RSI Korian et délégué SYNERPA Occitanie
Gilles BROTTTO	EPAS 65
Elise CABELLO	Association Val de Sournia
Piera CLEMENT	Association AGIR
Mélanie DEBAUX	Association AGIR
Valérie DELCAUSSE	Fondation Optéo
Jean-Marie FAUGIER	ABSEAH
Sébastien GILLE	Centre Jean-Marie Larieu
Nadège MACÉ	Institut des Jeunes Aveugles
Mathilde MERLHE	Groupement Palaios
Margaux MOUTON	Association Joseph Sauvy
Olivier MUSSEAU	GCSMS ISI
David NICOLEAU	Etablissement Les Platanes
Brigitte OLIVE	YMCA Colomiers
Fanny PARIS	CHU de Toulouse
Pierre ROUX	Groupement Palaios

## Table des matières

Liste des contributeurs.....	2
Introduction.....	3
Les facteurs clés de succès.....	4
Les éléments facilitants.....	4
Les risques.....	5
Les étapes d'un projet de mutualisation de compétences SI.....	5
1. Anticiper et comprendre.....	5
2. Rechercher / identifier des partenaires.....	6
3. Etudier l'opportunité du projet de mutualisation de compétences SI.....	7
4. S'engager dans la coopération.....	9
5. Définir la feuille de route.....	10
6. Mise en œuvre et retour d'expérience.....	12

## Introduction

Le Groupe de Travail « Mutualiser ses compétences SI » est issu du collectif MS&Numérique Occitanie créé dans le cadre du programme ESMS Numérique.

Il a mené une réflexion pour définir :

- les différents types de mutualisation existants,
- les étapes-clés d'une démarche de mutualisation,
- les besoins d'accompagnement des acteurs du territoire pour entamer et gérer une démarche de mutualisation.

Le présent guide a été réalisé dans l'optique de soutenir les démarches de mutualisation de compétences SI encouragées pour déployer ou mettre en conformité les outils numériques dans les établissements et services médico-sociaux.

Les contributeurs à la création de ce guide ont des profils métiers variés : directeur/trice ou responsable de systèmes d'information, directeur/trice ou adjoint de direction de structure, qualificateur(ne), cheffe de projet SI.

Pour cette réalisation, ils se sont appuyés sur :

- de la documentation existante produite notamment par l'ANAP
- des supports produits par les structures elles-mêmes dans le cadre de leurs expériences propres
- un retour de leurs expériences

Les contributeurs souhaitent ainsi :

- participer à l'effort d'acculturation nécessaire pour engager le virage numérique
- fournir des repères et des outils répondant directement aux besoins du terrain.

Vous pourrez noter que certaines rubriques sont aujourd'hui vides car aucun document n'a été identifié pour le moment par le groupe de travail pour cette rubrique ; si vous avez connaissance d'une ressource susceptible de venir l'alimenter, merci d'en faire part à l'adresse [esms.numerique@esante-occitanie.fr](mailto:esms.numerique@esante-occitanie.fr) afin que nous puissions compléter ce guide

A la suite de la lecture de ce guide, si vous avez besoin d'un complément d'aide pour initier votre démarche, n'hésitez pas à envoyer un mail sur la boîte : [esms.numerique@esante-occitanie.fr](mailto:esms.numerique@esante-occitanie.fr). Nous vous recontacterons rapidement par téléphone.

## Les facteurs clés de succès

- Etre volontaire : s'engager dans une démarche de mutualisation/coopération suppose une volonté claire et non équivoque des parties prenantes.
- Ouverture d'esprit des responsables des OG pour aboutir à une vision commune. Partage des valeurs. Confiance.
- Prise de décision concertée et unanime.
- Décisions et questions traitées par les directeurs sont toujours éclairées par la technique ou un expert métier
- Définition des objectifs socles de mutualisation mais laisser une marge de manœuvre aux membres en fonction de leur besoin.
- Compréhension et prise en compte des enjeux et contraintes de chacun / recherche de cohésion. Nécessite de prévoir du temps d'échanges/réunions.
- L'implication de différents métiers dans la gestion de projet : financiers, techniques, juridiques, pilotage SI et animation de projet.
- Cadrer le RGPD dans la convention.
- S'assurer que les fonctions cœurs du Système d'Information (SI) qui font l'objet de la coopération, et leurs usages, sont bien partagées par tout le groupement. Vérifier que le niveau d'équipement des structures est comparable.
- Attention également, dans le cadre du projet ESMS Numérique : le mode de gestion du SI doit être partagé : *Saas / On premise* (mode Abonnement versus déploiement sur site. Voir [page 8](#) pour une explication en note de bas de page).

## Les éléments facilitants

- La visio conférence
- Le lancement du programme ESMS Numérique et le soutien financier
- Niveaux de maturité du SI similaires et comparables

## Les risques

- la gestion de la divergence des attentes et des intérêts
- la concurrence possible sur les mêmes appels à projets
- l'éparpillement de projets

## Les étapes d'un projet de mutualisation de compétences SI

### 1. Anticiper et comprendre

L'objectif de cette étape est de mesurer la portée de l'apport du numérique aux établissements et services, aux professionnels, aux usagers, pour comprendre la nécessité de mutualiser. C'est une étape d'acculturation et de prise en main de la documentation support permettant de mener à bien le projet.

#### Documentation

##### *Pour comprendre les enjeux de la coopération/mutualisation et du programme ESMS Numérique*

- ✓ ANAP, Partager les expériences de mise en œuvre d'une DSI commune  
<https://ressources.anap.fr/numerique/publication/2705-partager-les-experiences-de-cooperation-si-dans-le-secteur-medico-social>
- ✓ ANAP, Coopérer ne va pas de soi  
[Coopération - Coopérer ne va pas de soi \(anap.fr\)](https://ressources.anap.fr/numerique/publication/2705-cooperer-ne-va-pas-de-soi)
- ✓ ANS, Boussole de la doctrine : la maison de Dominique Pon  
[Boussole de la doctrine | G NIUS \(esante.gouv.fr\)](https://ressources.ans.gouv.fr/numerique/publication/2705-boussole-de-la-doctrine)

##### *Importance de la démarche projet pour la mise en place d'un DUI*

- ✓ Mémoire EHESP, L'impact organisationnel de l'informatisation du dossier de la personne accompagnée dans le secteur MS  
<https://documentation.ehesp.fr/memoires/2010/dessms/boubert.pdf>
- ✓ ANAP, Mener un projet d'informatisation "  
[Le numérique en santé - Mener un projet d'informatisation \(anap.fr\)](https://ressources.anap.fr/numerique/publication/2705-mener-un-projet-d-informatisation)

##### *Pour comprendre et aider au diagnostic du SI*

- ✓ ANAP, Kit SI pour le directeur d'ESMS  
<https://ressources.anap.fr/numerique/publication/2409>
- ✓ ANAP, Cartographie fonctionnelle du SI médico-social  
<https://ressources.anap.fr/numerique/publication/2604>

##### *Mise en conformité RGPD*

- ✓ CNIL, Référentiel CNIL pour le médico-social (mars 2021)  
[https://www.cnil.fr/sites/default/files/atoms/files/referentiel\\_relatif\\_aux\\_traitements\\_de\\_donnees\\_personnelles\\_pour\\_le\\_suivi\\_social\\_et\\_medico-social\\_des\\_personnes\\_agees\\_en\\_situation\\_de\\_handicap\\_ou\\_en\\_difficulte.pdf](https://www.cnil.fr/sites/default/files/atoms/files/referentiel_relatif_aux_traitements_de_donnees_personnelles_pour_le_suivi_social_et_medico-social_des_personnes_agees_en_situation_de_handicap_ou_en_difficulte.pdf)
- ✓ ANAP, Kit RGPD  
<https://ressources.anap.fr/numerique/publication/2727>
- ✓ Me BOTELLA, Hébergement des données de santé et socle juridique autour du DUI

### **Pour l'élaboration de schémas directeurs**

- √ ANAP, Lancer une démarche processus  
<https://ressources.anap.fr/numerique/publication/422>
- √ CNSA, Ex : Projet SI de suivi des orientations des personnes en situation de handicap  
[CNSA 2017](#)
- √ CAF, Ex : SDSI de la CAF  
[SDSI de la CAF 2012-2017](#)
- √ Schéma directeur AGIR Me CLEMENT ?

### **Sécurité des SI**

- √ ASIP santé, L'espace de publication politique générale de sécurité des systèmes d'information en santé PGSSI-S  
<https://esante.gouv.fr/secure/pgssi-s/espace-de-publication>
- √ ASIP santé, Guide de l'élaboration et de mise en œuvre d'une PSSI pour les ESSMS  
[https://esante.gouv.fr/sites/default/files/media\\_entity/documents/pgssi-s\\_pssi\\_guide\\_documents\\_supports.zip](https://esante.gouv.fr/sites/default/files/media_entity/documents/pgssi-s_pssi_guide_documents_supports.zip)
- √ DGOS, Guide GMSIH qui date un peu maintenant  
[Introduction à la sécurité des systèmes d'information](#)

### **Besoins d'accompagnement**

- √ Audit et conseil organisationnel/structuration du SI : auditeur choisi et validé par la grappe mais intervention différenciée par établissement en fonction de la maturité de leur SI et de la présence, ou pas, en interne, d'un technicien SI.

## **2. Rechercher / identifier des partenaires**

Cette étape est importante. Chaque groupement doit définir la typologie des partenaires qu'il recherche.

Les retours d'expériences nous apprennent qu'il n'y a pas de règle. Ce peut-être le secteur (PA/PH), le statut juridique (public, privé lucratif ou non), la géographie mais la diversité des expériences nous apprend que tout fonctionne à cette étape et qu'il ne convient absolument pas d'adopter une posture dogmatique en la matière. L'élément le plus discriminant serait peut-être le niveau de médicalisation des structures qui crée des différences de besoin. La question se pose également concernant l'hébergement versus le domicile.

En outre, disposer d'une solution de mise en relation des établissements et service s'avère être une bonne idée. C'est pourquoi, en parallèle, le groupe de travail a imaginé un modèle de mise en relation qui s'appuiera sur les moyens du GRADeS. Il est donc prévu de lancer un pilote sur ce sujet.

### **Documentation**

#### **Outils**

- √ Formulaire et publication de l'offre et de la demande (recherche de partenaires) sur le site du GRADeS

## Besoins d'accompagnement

- √ Formaliser un processus de mise en relation entre ESMS

### 3. Etudier l'opportunité du projet de mutualisation de compétences SI

#### 3.1. Organiser le pilotage du projet

La nature même de ce projet, qui engage plusieurs structures ou organismes gestionnaires (OG), est intimement lié au fonctionnement de ceux-ci et concerne l'ensemble du personnel ; le projet exige une gouvernance rigoureuse. Cette gouvernance comprend deux volets :

- La mise en place d'un comité stratégique composé de directeurs d'OG qui définira soigneusement son fonctionnement et les modalités de la gouvernance.
- La mise en place d'un comité de suivi opérationnel rassemblant un représentant minimum par structure. La composition dépendra de la taille de chaque structure et des spécificités métier existantes (directeur, technicien SI, cadre de santé, ...). Les personnes choisies sont des ambassadeurs/drices convaincu(e)s. La composition doit être définie collégialement.

Les retours d'expérience nous apprennent qu'en début de projet, les rencontres sont fréquentes (1 à 2 fois/semaine) pour se concerter et acquérir une vision commune.

## Documentation

- √ ANAP, Note de cadrage pour un projet SI informatisé (existe version simplifiée et version complète)  
<https://ressources.anap.fr/numerique/publication/2142>

## Outils

- √ Une description des différentes formes juridiques possibles pour créer un groupement de coopération.

## Besoins d'accompagnement

- √ Consultation juridique visant à choisir et formaliser une forme de mutualisation
- √ Audit et conseil organisationnel/structuration du SI : cf même besoin identifié dans l'étape précédente.
- √ Assistance au pilotage d'un projet d'acquisition de DUI
- √ Animer les chefs de projets des grappes (retenus à l'AAP ARS)

#### 3.2. Analyser les besoins des OG membres du groupement et définir les axes stratégiques de la coopération

Dans l'optique de mutualiser des compétences SI, un premier diagnostic interne du fonctionnement de chaque structure et OG permettra d'identifier les besoins en matière de SI. Cela correspond à l'étape d'analyse de contexte interne que l'on réalise dans le cadre d'une certification. Confrontée à une analyse de contexte externe, le résultat de ces analyses permet de prendre en compte aussi bien les enjeux internes à une structure/OG que les enjeux externes et de mieux maîtriser les risques ou saisir les opportunités qui en découlent.

C'est une étape décisive pour :

- définir les axes stratégiques de la coopération
- définir les valeurs et la dynamique de travail que l'on souhaite partager

### Documentation

- √ ANAP, Cartographie fonctionnelle du SI médico-social  
<https://ressources.anap.fr/numerique/publication/2604>
- √ ANAP, Autodiagnostic du niveau de maturité d'un SI  
<https://ressources.anap.fr/numerique/publication/1973-autodiagnostic-pour-un-nouveau-responsable-si>

### Outils

- √ ANAP, Fonctions d'un dossier de l'utilisateur à informatiser  
<https://ressources.anap.fr/numerique/publication/2722-fonctions-dun-dossier-de-lusager-a-informatiser>
- √ ANAP, Le kit « Cahier des charges types », et notamment les cadres de réponses fonctionnelles  
<https://ressources.anap.fr/numerique/publication/281>
- √ ANAP, Kit "Architecture et urbanisation du SIH"  
<https://ressources.anap.fr/numerique/publication/280>
- √ ANAP, Kit "Schéma directeur du système d'information"  
<https://ressources.anap.fr/numerique/publication/290>
- √ CNIL, les fiches du guide de la CNIL notamment la grille d'autoévaluation  
[La sécurité des données personnelles](#)

### Besoins d'accompagnement

- √ Analyse de systèmes d'information existant : le recours à une assistance à maîtrise d'ouvrage peut paraître intéressant si aucune ressource compétentes dans les questions liées au numérique est disponible en interne.

#### 3.3. Définir la cartographie du SI du groupement (base commune)

A partir des diagnostics précédents, il convient à cette étape, de définir schématiquement le socle commun du SI du groupement de coopération et le mode d'implémentation : mode hébergé ou SAAS<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Trois modes d'hébergement existent :

- Le mode « SAAS » (Software As A Service) est un mode abonnement dans lequel toute l'infrastructure est confiée à une société externe.
- Le mode « acquisition On Premise (= « sur site ») dans lequel l'OG possède le logiciel et gère toute son infrastructure informatique y compris le stockage des données.
- Le mode « acquisition avec hébergement externalisé » dans lequel l'OG possède le logiciel mais confie le stockage et la sauvegarde des données.

## Documentation

### Outils

#### Besoins d'accompagnement

#### 4. S'engager dans la coopération

##### 4.1. *Go/no go*

Cette étape de lancement est une étape clé du processus qui sera déterminante pour la suite du projet. Elle peut faire l'objet d'une note de cadrage assez détaillée qui résume les décisions prises à l'étape 3 .

## Documentation

### Outils

- √ Fiche de poste d'un chef de projet informatique
- √ Un modèle de convention
- √ ANAP, Elaborer une fiche CPOM sur le numérique  
[Le numérique en santé - Elaborer une fiche CPOM sur le numérique \(anap.fr\)](http://anap.fr)

#### Besoins d'accompagnement

- √ Aide au recrutement d'un chef de projet

##### 4.2. *Choix du statut ou de l'accord juridique*

Le choix du statut juridique peut se faire à cette étape du processus mais dans certains cas, les retours d'expérience nous apprennent que ce choix a pu faire partie de l'étude d'opportunité. Par ailleurs, un conseil juridique peut s'avérer nécessaire notamment lorsque le projet regroupe de nombreuses structures.

Le groupe de coopération en cours de création s'interrogera en premier sur sa volonté ou non de doter le regroupement d'une personnalité juridique.

## Documentation

### Outils

#### Besoins d'accompagnement

Consultation juridique visant à choisir et formaliser une forme de mutualisation

##### 4.3. *Identifier le chef de projet*

Dans les étapes précédentes, il est possible, voire probable, qu'un leader se soit dégagé pour mener la phase préliminaire d'étude d'opportunité. A ce stade, il convient de se mettre d'accord pour désigner la personne qui pilotera la définition de la feuille de route jusqu'à la demande de financement et le choix, si nécessaire d'un éditeur.

- Profil du chef de projet
- Besoin d'une AMOA si pas de DSI en interne. Son indépendance par rapport à l'éditeur paraît intéressante.

## Documentation

### Outils

- √ Fiche de poste d'un chef de projet informatique
- √ Une expression de besoin pour une prestation d'AMOA

### Besoins d'accompagnement

- √ Aide au recrutement d'un chef de projet

## 5. Définir la feuille de route

### 5.1. Réaliser un diagnostic approfondi de l'existant

Cette étape est importante pour établir à la fois un planning de déploiement, prévoir les ressources et établir un budget. Suivant les recommandations de l'ANAP et en s'appuyant sur les outils mis à disposition pour cela, ce diagnostic comporte deux volets :

- Un diagnostic du niveau de maturité du SI
- Un diagnostic technique du SI

Ces diagnostics seront réalisés au sein de chaque structure.

Le Règlement Général de Protection des Données étant applicable depuis le 18 Janvier 2018, il convient de prévoir une mise en conformité si celui-ci n'est pas déjà en application. La mise en place du RGPD peut s'avérer être un travail assez conséquent et le partage d'une compétence DPO au sein du projet de mutualisation des compétences SI est tout à fait envisageable. De la documentation et des outils spécifiques existent pour soutenir cette mise en place.

## Documentation

- √ CNIL, Référentiel CNIL pour le médico-social (mars 2021)  
[https://www.cnil.fr/sites/default/files/atoms/files/referentiel\\_relatif\\_aux\\_traitements\\_de\\_donnees\\_personnelles\\_pour\\_le\\_suivi\\_social\\_et\\_medico-social\\_des\\_personnes\\_agees\\_en\\_situation\\_de\\_handicap\\_ou\\_en\\_difficulte.pdf](https://www.cnil.fr/sites/default/files/atoms/files/referentiel_relatif_aux_traitements_de_donnees_personnelles_pour_le_suivi_social_et_medico-social_des_personnes_agees_en_situation_de_handicap_ou_en_difficulte.pdf)
- √ ANAP, Kit RGPD  
<https://ressources.anap.fr/numerique/publication/2727>

### Outils

- √ ANAP, Fonctions d'un dossier de l'utilisateur à informatiser  
<https://ressources.anap.fr/numerique/publication/2722-fonctions-dun-dossier-de-lusager-a-informatiser>
- √ ANAP, Autodiagnostic de la maturité (technique) de son SI pour une structure médico-sociale  
<https://ressources.anap.fr/numerique/publication/1725>

### Besoins d'accompagnement

- √ Audit de sécurité SI
- √ Etude de cadrage RGPD

## 5.2. *Définir précisément la cible*

S'appuyant sur le diagnostic approfondi des SI des différentes structures, de leur besoin et des choix de développement commun au groupement de mutualisation décidés par le comité stratégique, le chef de projet prendra soin de définir précisément la cible du projet en indiquant notamment les usages.

### Documentation

#### Outils

#### Besoins d'accompagnement

Accompagner les ESMS dans la compréhension du cadre de réponse et la prise en main de l'éventuel outil de réponse à l'AAP

## 5.3. *Etablir un planning, les jalons et les ressources associées*

Cette séquence est universelle pour tout projet. Le choix des indicateurs peut être guidé dans le présent cas par les exigences liées à l'obtention des financements dans le cadre du programme ESMS Numérique. Ex : nombre de dossiers remplis, nombre de messages envoyés par messagerie sécurisée de santé... sur une période donnée.

### Documentation

#### Outils

#### Besoins d'accompagnement

## 5.4. *Elaborer un budget*

Tout est dans le titre.

### Documentation

- √ ANAP, Elaborer le budget d'un projet d'informatisation  
<https://ressources.anap.fr/numerique/publication/158>

#### Outils

#### Besoins d'accompagnement

## 5.5. *Faire une demande de financement*

La réponse aux Appels à Projet du programme ESMS numérique est encadrée par des instructions émises par la CNSA. Les enveloppes budgétaires sont ensuite gérées par les ARS qui peuvent financer des projets régionaux ou inter-régionaux.

Dans certains cas, le recours aux Crédits Non Reconductibles (CNR) sera possible en un deuxième temps et une partie du financement peut-être réalisé sur fonds propres des membres de la grappe.

Attention de bien prendre en compte le coût de la maintenance au long terme.

## Documentation

### Outils

#### Besoins d'accompagnement

- √ Accompagner les ESMS dans la compréhension du cadre de réponse et la prise en main de l'éventuel outil de réponse à l'AAP
- √ Aide à la rédaction de la réponse à l'AAP : difficulté de connaître le niveau /type remplissage (trop ou pas assez tech ?)

#### 5.6. Choisir un éditeur

Cette étape ne concerne que les projets en acquisition. Les groupements concernés doivent obligatoirement passer par le marché public du RESAH. La première étape consiste en une expression de besoins accompagnée d'un certain nombre de documents spécifiques à l'adressage d'un marché public. Des formules d'accompagnement sont proposées par le RESAH pour cette étape.

## Documentation

### Outils

#### Besoins d'accompagnement

- √ Conseil dans le choix d'un SI cible
- √ Aide au choix d'un DUI

## 6. Mise en œuvre et retour d'expérience

Le retour d'expérience est nécessaire. Voici quelques points soulignés par les groupements qui se sont formés il y a plusieurs années et ont partagé leur expérience. Contrairement à ceux soulignés ci-dessus qui ont été considérés par les contributeurs à la rédaction de ce guide comme des invariants et des incontournables, les points ci-dessous ne sont pas partagés par tous mais montrent à quel point les retours d'expérience permettent de maintenir dans le long terme des coopérations qui se révèlent comme de formidables leviers d'action pour faire évoluer les structures au-delà même du numérique.

## Documentation

- √ RETEX du groupe de travail auteur de ce guide  
[RETEX coopération / mutualisation ESMS \(esante-occitanie.fr\)](#)
- √ ANAP, Coopérer ne va pas de soi  
[Coopération - Coopérer ne va pas de soi \(anap.fr\)](#)
- √ ANAP, Coopération autour du SI dans le secteur médico-social ; retours d'expériences  
[partager-les-experiences-de-cooperation-si-dans-le-secteur-medico-social \(3\).pdf](#)

## Outils

- √ Charte informatique (annexe règlement intérieur et règlement de fonctionnement)

## Besoins d'accompagnement

- √ Assistance au pilotage d'un projet d'acquisition de DUI
- √ Animer les chefs de projets des grappes (retenus à l'AAP ARS)
- √ Accompagnement technique des éditeurs et mise en œuvre de l'interopérabilité plus largement sur tous les outils (dont SPICO)