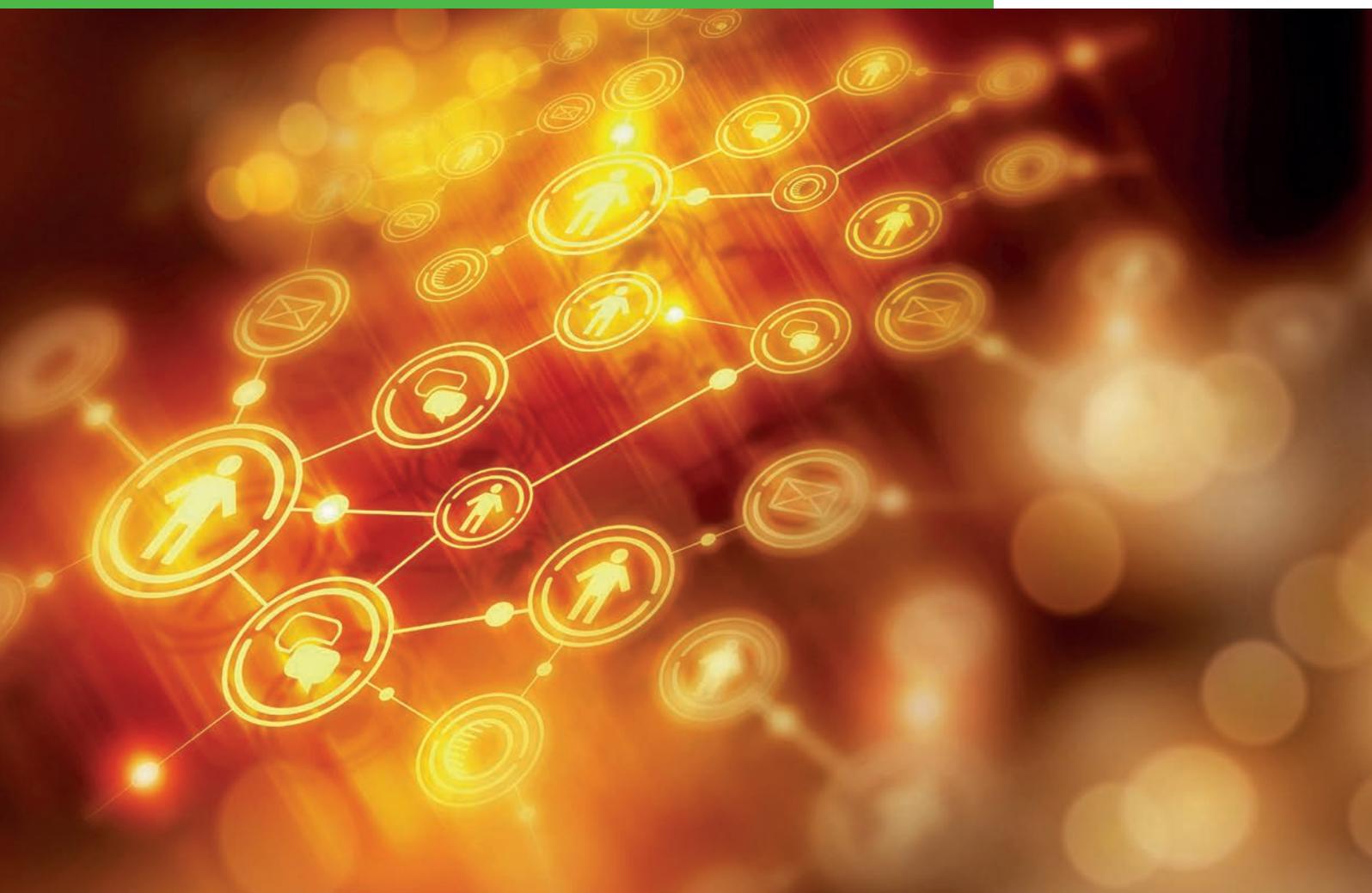


STRATÉGIE TIC

GUIDE POUR INSTITUTIONS POUR LES PERSONNES AYANT BESOIN D'ASSISTANCE



IMPRESSUM

Éditeur :

CURAVIVA Suisse
Domaine spécialisé personnes âgées
Zieglerstrasse 53
Case postale 1003
3000 Berne 14

Téléphone 031 385 33 33
info@curaviva.ch
www.curaviva.ch

Auteure :

Andrea Cramer, direction/conseils Sevida GmbH,
membre du réseau de conseillers de CURAVIVA Suisse

Copyright image de couverture : istockphoto

Maquette : Ifrappant, Berne

Édition : janvier 2019

Citation :

Cramer, A. (2019). Stratégie TIC. Guide pour institutions pour les personnes ayant besoin d'assistance.
Éd. CURAVIVA Suisse, Domaine spécialisé personnes âgées.
Site Internet : www.curaviva.ch

Table des matières

1	Introduction	5
1.1	Stratégie TIC : définition	5
1.2	Importance d'une stratégie TIC	6
1.3	Principes de base et avantages d'une stratégie TIC	7
2	Développement et éléments d'une stratégie TIC	8
3	Les sept étapes de la stratégie TIC dans le détail	9
3.1	Étape 1 (état des lieux) : analyse de la situation actuelle	9
3.2	Étape 2 (état des lieux) : défis	11
3.3	Étape 3 (développement) : stratégie relative aux applications	13
3.4	Étape 4 (développement) : stratégie d'approvisionnement	15
3.5	Étape 5 (développement) : organisation TIC	15
3.6	Étape 6 : mise en œuvre	16
3.7	Étape 7 : cockpit	17
4	Index	18
4.1	Index des figures	18
4.2	Index des tableaux	18
4.3	Bibliographie et indication des sources	18
5	Annexe : questionnaire analyse des facteurs mous	19

1 Introduction

Les attentes du nombre croissant des futurs seniors vont évoluer, ils souhaitent des prestations plus étendues et taillées sur mesure. Selon une étude de l'Institut Gottlieb Duttweiler (GDI) (cf. Gürtler et al., 2018), le marché des EMS va changer. L'actuel marché de l'offre va devenir un marché de la demande et exiger une plus grande flexibilité de la part des institutions (voir également, à ce propos, le Modèle d'habitat et de soins 2030 de CURAVIVA Suisse).

Une évolution similaire peut être supposée concernant les institutions pour personnes en situation de handicap physique ou mental. Dans le domaine de l'aide pour enfants et adolescents, on constate également que les offres standard d'institutions sont toujours plus nombreuses à ne pas couvrir les besoins des enfants et des adolescents ayant besoin d'assistance, ainsi que de leurs parents. Il faut des offres flexibles, permettant des transitions souples et des combinaisons d'offres stationnaires et ambulatoires.

Cette tendance est également favorisée par les développements technologiques actuels. Aujourd'hui déjà, il existe un grand nombre de systèmes techniques

susceptibles d'être utilisés dans les institutions en étant intégrés dans un système d'information et de communication d'entreprise. Cette tendance va encore s'accroître. Parallèlement, de nouveaux défis vont apparaître, notamment dans le domaine des technologies de l'information et de la communication.

Une stratégie relative aux technologies de l'information et de la communication peut représenter un instrument judicieux pour accompagner les institutions sur la voie vers un environnement TIC répondant aux besoins et durable. Le présent guide vise à offrir aux institutions une aide pour l'élaboration d'une stratégie correspondante.

Ce guide utilise des exemples d'illustration tirés de la pratique. Bien que ces exemples proviennent en majeure partie du quotidien d'établissements médico-sociaux, ce guide s'adresse à toutes les institutions pour personnes ayant besoin d'assistance, pour peu que ces institutions s'intéressent aux questions liées à l'utilisation de TIC dans leur établissement.

1.1 Stratégie TIC : définition

L'acronyme TIC désigne les technologies de l'information et de la communication (en anglais ICT, Information and Communications Technology) et comprend, outre les systèmes techniques d'une institution, également les déroulements et les processus d'exploitation, les flux de communication ainsi que les informations obtenues par l'utilisation des équipements techniques pour les futures décisions.

Exemples de systèmes techniques :

- Réseaux informatiques, systèmes de serveurs et tous les appareils raccordés tels que PC, imprimantes, scanner, WLAN
- Logiciels pour l'administration, les soins, l'intendance, l'hôtellerie, les services techniques

- Installations techniques du bâtiment
- Équipements pour la transmission d'informations tels que TV, panneaux d'information, transmission vidéo, site Internet
- Installations de sécurité telles que systèmes d'assistance, solutions de protection pour les personnes souffrant de démence sénile, installations de protection d'incendie

Les systèmes techniques décrits seront toujours plus simples à intégrer dans les réseaux informatiques et utilisent des technologies standardisées pour l'échange de données.

1.2 Importance d'une stratégie TIC

Les possibilités techniques seront de plus en plus intégrées dans le quotidien des institutions. Pour cela, il est important d'aborder le thème des TIC de manière globale et stratégique, et de mener assez tôt les réflexions nécessaires concernant les futures applications possibles.

La figure 1 montre que les TIC doivent soutenir tous les domaines et exigences d'une institution, en tant qu'élément fondamental de la gestion d'entreprise.

Aujourd'hui déjà, presque tous les domaines d'une institution sont touchés par des éléments des TIC.

Cette tendance va encore s'accroître durant ces prochaines années.

Selon le groupe de conseil en entreprise Gartner, une stratégie TIC doit faire partie intégrante de la stratégie d'entreprise, en précisant de manière détaillée les avantages des TIC pour l'institution. Ainsi, une stratégie TIC fonctionnelle ne peut pas être développée sans une stratégie d'entreprise et un concept d'exploitation. Si les objectifs de l'entreprise à un horizon de cinq à sept ans ne sont pas clairement définis, il manque un fondement important à la stratégie TIC.

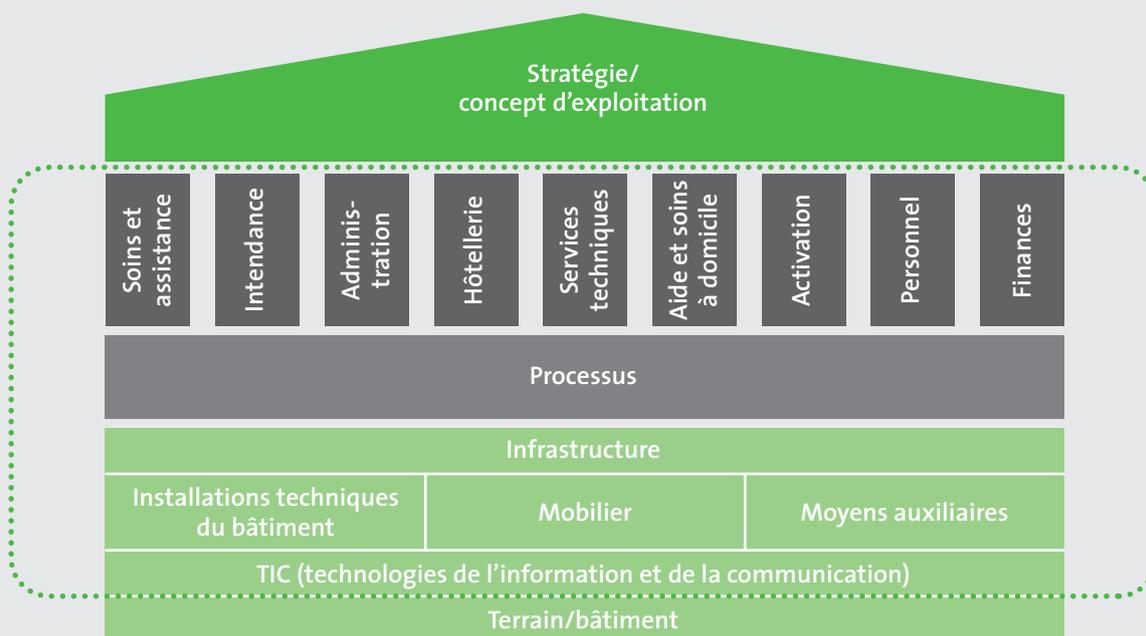


Figure 1: Les TIC en tant qu'élément fondamental

1.3 Principes de base et avantages d'une stratégie TIC

Afin de développer une stratégie TIC durable, il est indispensable d'aligner les TIC avec les domaines spécialisés. Cela implique, par exemple, que les besoins des soins et de l'assistance soient compris et puissent être mis en œuvre par les TIC. Les TIC doivent être l'« engrais » pour le futur développement de l'institution. Dans ce cadre, la stratégie TIC n'impose pas un paysage informatique décrit jusque dans les moindres détails, mais répond principalement aux trois questions suivantes :

1. À quoi doivent ressembler les TIC dans cinq ans ? (Vision, stratégie des applications, organisation)
2. De quoi a-t-on besoin pour développer les TIC dans cette direction ? (ressources/collaborateurs, finances, innovations)
3. Comment concevoir la voie dans cette direction et comment piloter ce développement ? (Feuille de route et cockpit stratégique)

Une stratégie TIC fonctionnelle doit :

- assurer que les TIC soutiennent durablement la stratégie globale de l'institution,
- offrir des bases de décision claires pour les futurs investissements dans les TIC,

- assurer la transparence sur l'engagement efficace des moyens pour les TIC,
- assurer une réduction des coûts par l'utilisation optimale des moyens pour les TIC,
- offrir un soutien optimal pour les domaines spécialisés, par exemple la réalisation commune d'un cahier des charges,
- permettre l'amélioration de la performance et de la stabilité des TIC,
- offrir une feuille de route et une planification claires pour la mise en œuvre des projets.

Les principes de base suivants doivent être pris en compte lors de l'élaboration d'une stratégie TIC :

1. Solutions novatrices pour les domaines créateurs de valeur ajoutée
2. Amélioration de l'efficacité/économies pour les domaines de soutien
3. Optimisation de l'infrastructure, réduction des coûts/ augmentation de l'efficacité

2 Développement et éléments d'une stratégie TIC

Le développement d'une stratégie TIC se fait en sept étapes, structurées en trois thèmes principaux (cf. Johannig, 2014):

1. État des lieux	2. Définition de la stratégie	3. Mise en œuvre de la stratégie
<p>Étape 1: analyse de la situation actuelle</p> <ul style="list-style-type: none">• Technologie• Processus• Organisation• Finances <p>Étape 2: défis</p> <ul style="list-style-type: none">• Analyse de la stratégie d'entreprise• Défis• Visions TIC	<p>Étape 3: stratégie relative aux applications</p> <ul style="list-style-type: none">• Portefeuille d'applications• Cycle de vie des applications <p>Étape 4: stratégie d'approvisionnement</p> <ul style="list-style-type: none">• Quelles prestations doivent-elles être réalisées à l'interne ou achetées à l'externe? <p>Étape 5: organisation TIC</p> <ul style="list-style-type: none">• Rôles et responsabilités• Définition de l'organisation TIC	<p>Étape 6: mise en œuvre</p> <ul style="list-style-type: none">• Portefeuille de projets• Feuille de route• Planification du budget <p>Étape 7: cockpit</p> <ul style="list-style-type: none">• Définition des variables• Communication• Gestion du changement

Tableau 1: Éléments d'une stratégie TIC

3 Les sept étapes de la stratégie TIC dans le détail

3.1 Étape 1 (état des lieux) : analyse de la situation actuelle

3.1.1 Analyse de la technologie existante

L'analyse de l'infrastructure TIC existante requiert un savoir-faire technique approfondi et a pour objectif d'obtenir une vue d'ensemble des composants actuellement utilisés.

Les domaines suivants sont analysés (liste non exhaustive) :

- Composants du réseau (commutateurs, pare-feu, points d'accès au WLAN)
- Environnement de serveur (structure, stockage des données, applications de base, virtualisation)
- Stations de travail (PC, portables, appareils terminaux mobiles)
- Périphériques (imprimantes, scanners, fax)
- Systèmes de sécurité (systèmes de contrôle d'accès, sauvegarde des données, protection d'accès, antivirus, sécurité des mots de passe)
- Appel des résidents, protection contre les fuites de résidents, appel des assistants
- Téléphonie
- Systèmes d'information, par exemple affichage des menus

Il est également important de contrôler l'état actuel du système de documentation et de le faire actualiser, si nécessaire. Un schéma actualisé du réseau assurant la transparence et la vue d'ensemble des composants utilisés est indispensable. Cette partie de l'analyse doit également identifier les éléments qui ont fait leurs preuves ainsi que les éventuels points faibles et le besoin d'action.

3.1.2 Analyse des facteurs mous

Dans cette partie, on analyse au moyen de questions les facteurs mous liés aux TIC. Ces questions doivent être traitées dans le cadre d'interviews structurées de membres de la direction ayant la meilleure vue d'ensemble de la situation actuelle des TIC. Les réponses dans le questionnaire structuré doivent être associées à un nombre de points donné par réponse possible.

Exemple : pour chaque réponse, il est possible de donner 0,3 ou 6 points. Les points obtenus sont ensuite additionnés par domaine thématique et associés à une plage de valeurs :

Nombre de points	Plage de valeurs dans le graphique
0 à 6 points	= 1
7 à 12 points	= 2
13 à 15 points	= 3
16 à 18 points	= 4

Les facteurs mous de l'analyse de la situation actuelle sont répartis dans les domaines thématiques suivants :

- Direction des projets, gestion des changements
- Maîtrise des exigences
- Flexibilité de l'environnement TIC
- Service et assistance TIC
- Approvisionnement (quelles sont les prestations achetées et les prestations réalisées en interne ?)
- Rôles et responsabilités
- Développement des collaborateurs et collaboratrices
- Technologie
- Sécurité des TIC
- Infrastructure TIC générale et exploitation
- Infrastructure de serveur
- Gestion des données de base
- Structure des coûts des TIC
- Controlling des TIC/indicateurs
- Conformité TIC (gestion des licences, lignes directrices pour la protection des données)

Un exemple de questions structurées sur ces domaines est donné en annexe.

Analyse de la situation actuelle des TIC, facteurs mous

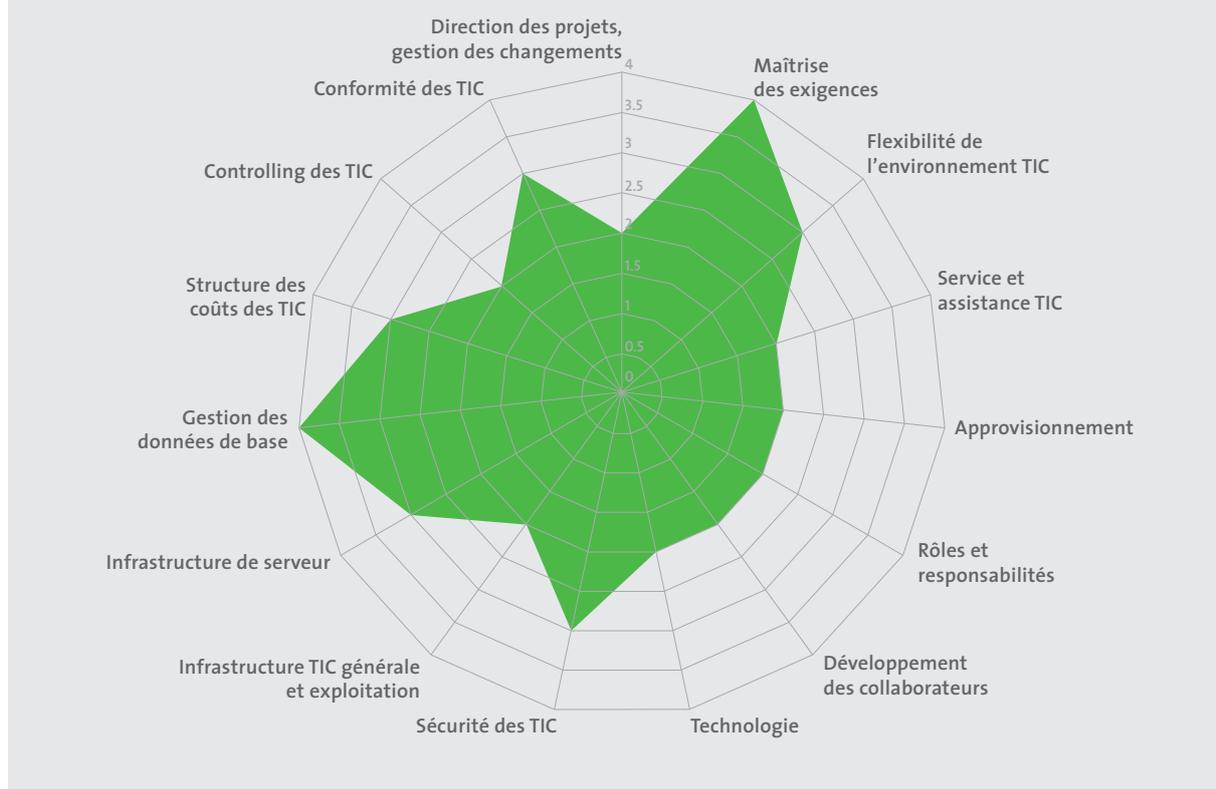


Figure 2 : Analyse des facteurs mous

Les réponses peuvent par exemple être représentées sous forme de graphique en toile d'araignée (voir figure 2). Ce graphique montre clairement les points obtenus par les différents domaines thématiques. Les domaines avec une valeur ≤ 2 présentent un besoin d'action.

3.1.3 Analyse des finances et de la conformité

Une partie importante de l'analyse de la situation actuelle concerne la détermination précise des coûts des différents composants et prestations. La connaissance de ces coûts et de leurs avantages pour l'exploitation est essentielle.

Dans les institutions, les coûts des TIC sont généralement liés aux domaines suivants :

- Contrats de maintenance des logiciels et des interfaces
- Contrats de maintenance du matériel informatique
- Prestations de soutien et de maintenance
- Remplacement de matériel informatique et de logiciels
- Licences pour les composants de sécurité (renouvellement d'antivirus et de pare-feu)
- Prestations (plates-formes d'hébergement, prestations de centres de recherche)

- Communication (Internet, téléphonie, transfert de données)
- Prestations internes pour le soutien aux TIC et des projets

À cela s'ajoutent des coûts spécifiques aux projets, qui peuvent varier fortement. On tiendra également compte de l'actualité et de l'âge technologique des différents composants TIC, comme base pour l'établissement des budgets.

Dans le cadre de la responsabilité légale de la direction, il est également important de contrôler régulièrement l'actualité des licences de matériel et de logiciels.

3.1.4 Analyse de l'organisation TIC

Dans le cadre de l'analyse de l'organisation, il s'agit d'identifier les rôles et les responsabilités concernant les TIC ainsi que la délimitation entre les domaines spécialisés et les TIC.

3.2 Étape 2 (état des lieux): défis

Dans cette étape, il s'agit d'identifier, d'une part, les domaines d'activité de la stratégie d'entreprise (concept d'exploitation) qui ont une influence sur la stratégie TIC et, d'autre part, les défis résultant de la situation initiale ainsi que des processus.

3.2.1 Questions relatives à la situation initiale

Avant de considérer plus précisément les domaines d'action de la stratégie d'entreprise, il s'agit de répondre à quelques questions concernant la situation initiale de l'institution :

- Dans quelle situation se trouve actuellement l'institution, y a-t-il actuellement des problèmes ?
- Quels sont les principaux défis auxquels est confrontée l'institution ?
- Comment évaluez-vous la satisfaction des résidents ?
- Comment évaluez-vous la satisfaction des collaborateurs et collaboratrices ?
- Y a-t-il des conditions légales ou réglementaires difficiles à mettre en œuvre ?

3.2.2 Questions relatives aux processus

Les analyses de processus peuvent être très longues et complexes. Dans le cadre des processus relatifs à la stratégie TIC, nous nous limitons à quelques questions essentielles, qui nous permettent d'obtenir les informations pertinentes :

- Quels sont les trois processus de création de valeur ajoutée les plus importants de l'institution ?
- Comment ces trois processus sont-ils soutenus par les TIC, où y a-t-il un potentiel d'amélioration ?
- Y a-t-il des processus de soutien pour lesquels le soutien des TIC pourrait être encore mieux standardisé ?

- Y a-t-il des facteurs externes exigeant une adaptation des systèmes TIC ?
- Quels sont les processus dont les informations sont particulièrement importantes ? Dans quelle qualité ces informations doivent-elles être disponibles ?

3.2.3 Exigences des domaines spécialisés

Les exigences des domaines spécialisés revêtent une grande importance. Ces exigences doivent faire l'objet d'une description la plus précise possible et conforme à la réalité.

Idéalement, les questions sont traitées par les directions des domaines spécialisés et font, en plus, l'objet de réflexions de la part des directions d'équipes. Dans ce cadre, on portera une attention particulière aux questions suivantes :

- Quels sont les appareils terminaux ou les équipements de TIC qui manquent actuellement aux utilisateurs ?
- Où une collaboration efficace entre les TIC et le domaine spécialisé est-elle critique pour le succès de l'institution ?
- Quelles sont les exigences en matière de sécurité des TIC qui doivent être remplies ?
- Où la qualité des TIC est-elle particulièrement importante ?

3.2.4 Champs d'action résultants pour la stratégie TIC

Après avoir répondu aux questions des étapes précédentes et identifié les thèmes pertinents du concept d'exploitation, il s'agit de représenter les champs d'action correspondants.

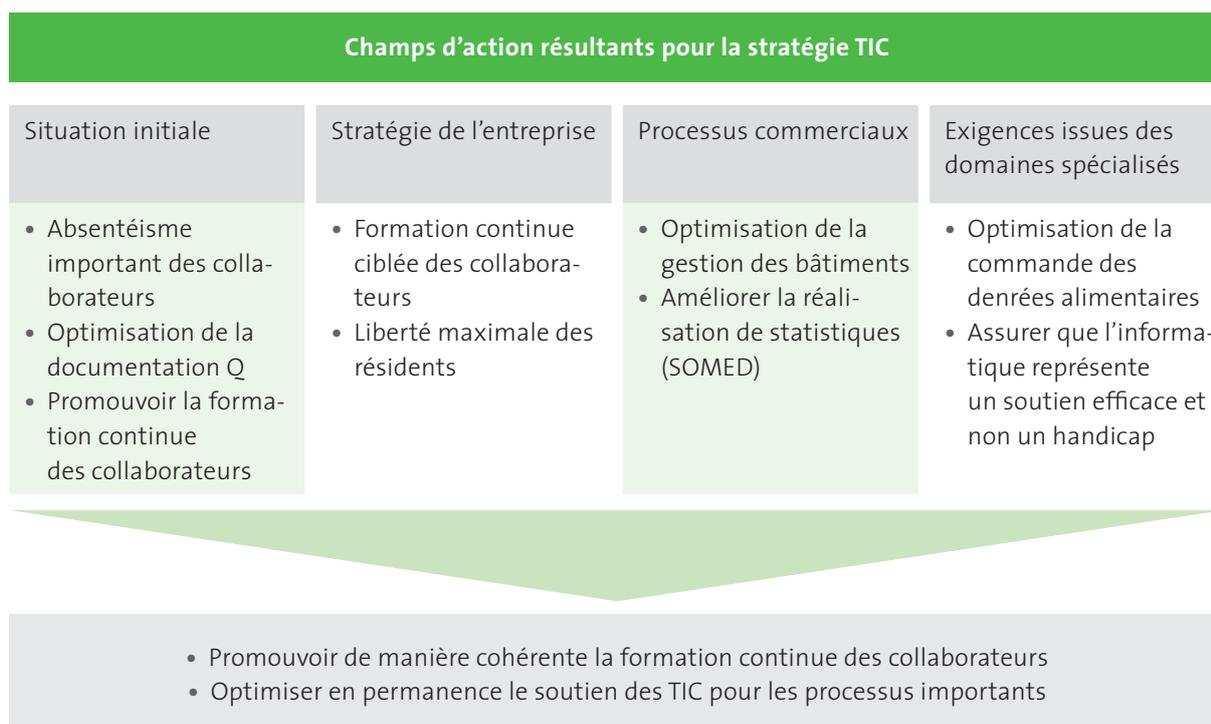


Tableau 2 : Exemple de champs d'action résultants

3.2.5 Vision relative aux TIC

La vision relative aux TIC sert à la représentation simple et concise des lignes directrices stratégiques pour les projets TIC. Elle doit répondre à la question « Où voulons-nous aller – en tenant compte des conditions cadre ? ». Ainsi, la vision TIC est un des premiers thèmes qui devrait être traité dans le cadre de la stratégie TIC.

L'horizon de temps d'une vision est encore plus lointain que celui d'une stratégie (cinq à dix ans).

Après avoir identifié les exigences de l'institution, il est possible de formuler la vision relative aux TIC sur cette base. Ce faisant, les lignes directrices pour la définition de la stratégie TIC sont également fixées.

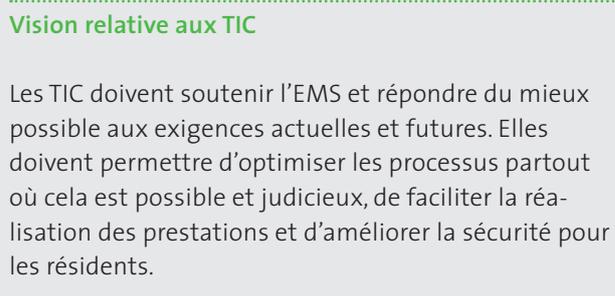


Figure 3 : Exemple de vision relative aux TIC

3.3 Étape 3 (développement) : stratégie relative aux applications

3.3.1 Identification du portefeuille de prestations

Les prestations proposées actuellement et à l'avenir par l'institution doivent préalablement être identifiées pour l'élaboration de la stratégie relative aux applications (logiciels). La réalisation des prestations doit être soutenue de manière optimale, en fonction des différents domaines, par les applications utilisées.

De la même manière, les processus doivent être intégrés dans la réflexion, en raison des fortes interdépendances entre les plates-formes proprement dites (matériel), les applications installées sur celles-ci et les processus associés.

Prestations par groupe cible											
Prestations			Destinataires des prestations								
	Actuellement	À l'avenir	Résidents	Collaborateurs	Résidents temporaires	Résidents à la journée	Externes				
Soins	•	•	•								
Assistance	•	•	•								
Service de transport	•	•	•	•	•	•					
Coiffeur	•	•	•		•	•					
Podologue	•	•	•		•	•					
Travail pastoral	•		•		•	•					
Activation	•	•	•		•	•					
Snoezelen		•	•								
Centre de fitness		•	•	•	•	•	•				

Tableau 3 : Exemple de prestations et de destinataires

3.3.2 Élaboration d'une stratégie relative aux applications

Sur la base des prestations identifiées au chapitre 3.3.1, il est possible d'élaborer une stratégie relative aux applications. La situation initiale pour cela est constituée par les applications, qui servent de base pour la stratégie. Chaque institution utilise, en règle générale, un grand nombre d'applications. Souvent, on utilise également des applications occultes, pour lesquelles on ne dispose pas de licence officielle, mais qui sont régulièrement utilisées par certains.

Dans les réflexions stratégiques, on tiendra compte avant tout des applications principales. Ce sont les applications qui soutiennent la réalisation des prestations, qui sont indispensables aux travaux administratifs ou qui sont obligatoires en raison d'exigences légales ou réglementaires. Dans ce cadre, on répondra aux questions suivantes pour chaque application :

- Quelle est l'importance de l'application pour l'institution ?
- Quelle est la popularité de l'application auprès des utilisateurs ?
- Où en est l'application dans le cycle technologique ?
- L'application offre-t-elle la flexibilité nécessaire pour l'institution ?
- Quelle disponibilité l'application doit-elle présenter dans le cadre de l'exploitation ?

Comme le montre le tableau 4, il s'agit également de mettre en évidence le besoin d'action pour chaque application. Les actions possibles peuvent être, par exemple, une mise à jour, l'évaluation d'une solution de remplacement ou une nouvelle acquisition.

Si des travaux de construction ou de transformation sont prévus dans l'institution, il est recommandé d'identifier également les points d'accès et les interfaces des éléments de TIC pour chaque pièce (prises ou réception). Exemple : dans quelles pièces a-t-on besoin d'un raccordement LAN ? Dans quelles zones la réception WLAN doit-elle être assurée et où une fermeture électronique doit-elle être mise en œuvre ?

		Applications principales												
		Institution : EMS modèle												
Application	Fournisseur	Version utilisée	Nouvelle version	Acceptation de la part des utilisateurs 1 = faible 3 = élevée	Savoir-faire des utilisateurs 1 = faible 3 = élevé	Soutien pour le travail quotidien 1 = faible 3 = élevé	Souplesse de la solution 1 = rigide 3 = très souple	Exigences posées aux interfaces 1 = insignifiantes 3 = élevées	Degré de modernité de la technologie 1 = désuet 3 = ultra-moderne	Disponibilité exigée (j./sem. * h.)	Durée max. de défaillance en jours consécutifs (j)	Qualité du service de soutien des fournisseurs actuels 1 = faible 3 = élevée	Où y a-t-il un besoin d'optimisation ? Quelles sont les pistes d'actions possibles ?	Qu'est-ce qui devrait changer ?
Solution ERP	Fournisseur 1	1.60	3.50	3	2	2	2	3	3	5*8	3	3	Mise à jour	Améliorer le savoir-faire des collaborateurs
Planification de l'affectation du personnel	Fournisseur 2	8.60	8.70	1	2	2	3	3	1	5*8	1	2	Acceptation	Former les collaborateurs aux applications
Documentation des soins	Fournisseur 3	12.30	12.30	2	3	3	1	1	2	7*24	1	1	Soutien	Aborder la qualité du soutien avec le fournisseur

Tableau 4 : Exemple de portefeuille des applications principales

3.4 Étape 4 (développement) : stratégie d'approvisionnement

Dans le cadre de la stratégie d'approvisionnement, il s'agit de répondre à la question « réaliser à l'interne ou externaliser ? » : quelles prestations, quels services et quelles infrastructures la commune souhaite-t-elle réaliser elle-même ou acheter auprès d'organisations externes ?

Dans la pratique, l'approvisionnement implique généralement l'externalisation de prestations TIC. En règle générale, chaque institution externalise déjà certaines prestations. Les prestations de fournisseurs de logiciels spécialisés ou l'exploitation du réseau sont souvent externalisées à des entreprises informatiques externes.

Il y a quatre types et domaines d'externalisation :

- Infrastructures
- Applications
- Processus commerciaux
- Informatique en nuage

Ci-après, quelques arguments en faveur de l'externalisation de certaines prestations :

- Meilleure stabilité de l'environnement système
- Absence de ressources en personnel de l'institution pour ces prestations
- Exigences élevées à la flexibilité des serveurs en matière de performance ou de volume de stockage

- Exigences de sécurité accrues (protection des données, protection des accès, protection contre les pannes)
- Absence de locaux adéquats pour les systèmes dans l'institution

Ci-après, quelques arguments en faveur de la réalisation des prestations à l'interne :

- Le savoir-faire est nécessaire à l'interne pour protéger les connaissances
- Les spécialistes en TIC nécessaires sont disponibles à l'interne
- Gain de temps pour la coordination d'entreprises externes
- Moins de dépendance de fournisseurs externes
- Possibilité de réduire les problématiques d'interfaces entre les différents fournisseurs

En plus des arguments mentionnés, les coûts des différentes variantes doivent également être pris en compte.

Les réflexions relatives à l'externalisation peuvent être très complexes. En règle générale, la prise en considération des avantages et des inconvénients pour chaque domaine partiel permettent toutefois de clarifier rapidement la situation concernant la stratégie d'externalisation judicieuse pour l'institution.

3.5 Étape 5 (développement) : organisation TIC

Après avoir décidé, dans le cadre du chapitre 3.4, des tâches à externaliser et à réaliser en interne, il s'agit de définir l'organisation TIC. Afin de déterminer l'intégration adéquate des TIC dans l'organisation générale de l'institution, on répondra aux questions suivantes :

- Qui est responsable des TIC dans l'institution et qui prend les décisions ?
- Qui décide de l'utilisation des ressources TIC ?
- Comment les TIC sont-elles gérées financièrement ? Quels chiffres clés/indicateurs sont-ils pertinents pour les TIC (par exemple respect des coûts du projet inscrits au budget ou réduction des coûts d'infrastructure) ?

- Quel est le rôle des TIC dans l'institution ?
- Comment se fait la délimitation en cas de doublons ?

Dans le cadre de ces réflexions, on tiendra compte du fait que les TIC sont souvent le domaine « mal aimé » de l'institution. Il y a toujours plus souvent un conflit non négligeable entre les différentes fonctions des collaborateurs et collaboratrices face aux TIC. Dans le cas d'une gestion à l'interne, on veillera par conséquent à ce que des ressources suffisantes puissent toujours être mises à disposition pour le traitement des tâches TIC.

3.6 Étape 6 : mise en œuvre

La stratégie TIC est mise en œuvre dans la sixième étape. Celle-ci comprend trois phases :

1. Établissement d'une feuille de route sur deux à trois ans définissant, parmi tous les projets relatifs à l'exploitation, les projets TIC devant être réalisés à long terme, afin que la stratégie TIC puisse être mise en œuvre avec succès
2. Établissement des budgets nécessaires
3. Définition des responsabilités pour la mise en œuvre des projets TIC

Les projets TIC ne concernent pas seulement des projets opérationnels ou techniques, mais peuvent aussi comprendre des mesures organisationnelles. Le besoin d'action au plan organisationnel ressort des réponses au catalogue de questions en annexe.

Les mesures pour chaque domaine thématique sont récapitulées dans une liste. Le tableau ci-après (à l'exemple du thème « défis ») peut être utilisé pour cela :

Élaboration de mesures correspondant à l'étape 2 « Défis »	
Défis identifiés	Mesures correspondantes
Prochaine transformation du bâtiment 2	Veiller à ce que toutes les exigences en matière de TIC soient prises en compte lors de la conception du câblage du bâtiment
Rattachement au système de facturation cantonal	Contacteur les fournisseurs de logiciels et définir un projet pour la mise en œuvre

Tableau 5 : Exemples de champs d'action et de mesures

3.7 Étape 7: cockpit

Le cockpit stratégique TIC peut être comparé au cockpit d'un avion. Il doit représenter l'écart entre l'état effectif et l'état visé dans les domaines définis par l'institution, au moyen de chiffres clés.

Le nombre de chiffres clés peut être très variable et dépend des besoins spécifiques de l'institution. Il est toutefois recommandé de définir un minimum de chiffres clés et d'indicateurs, afin de pouvoir contrôler si les objectifs fixés ont été atteints.

Une méthode globale pour la définition de chiffres clés TIC est le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard en anglais). Celui-ci comprend quatre perspectives :

1. Finances
2. Processus internes
3. Apprentissage et développement
4. Marché et clients (résidentes et résidents)

Des objectifs, chiffres clés, valeurs cibles et mesures sont définis pour les quatre perspectives.

Les chiffres clés possibles sont :

1. **Finances**
 - a. Coûts TIC par collaborateur ou résident
 - b. Coûts effectifs/visés des TIC
2. **Processus internes**
 - a. Nombre de cas pour le service d'assistance, de réclamations et d'escalades
 - b. Nombre d'innovations de processus venant des collaborateurs et collaboratrices
 - c. Durée de réalisation d'un processus, du début à la fin
3. **Apprentissage et développement**
 - a. Nombre de propositions d'amélioration
 - b. Nombre de participants aux formations continues dans le domaine TIC
 - c. Respect des délais
4. **Marché et clients (résidentes et résidents)**
 - a. Taux de satisfaction résultant de sondages auprès des résidents
 - b. Réduction des charges internes, moins de travail administratif

Le contrôle des chiffres clés doit se faire à intervalles réguliers, mais au moins une fois par an.

4 Index

4.1 Index des figures

Figure 1: Les TIC en tant qu'élément fondamental	6
Figure 2: Analyse des facteurs mous	10
Figure 3: Exemple de vision relative aux TIC	12

4.2 Index des tableaux

Tableau 1: Éléments d'une stratégie TIC	8
Tableau 2: Exemple de champs d'action résultants	12
Tableau 3: Exemple de prestations et de destinataires	13
Tableau 4: Exemple de portefeuille des applications principales	14
Tableau 5: Exemples de champs d'action et de mesures	16

4.3 Bibliographie et indication des sources

- CURAVIVA Suisse (éd.) (2016). Le modèle d'habitat et de soins 2030 de CURAVIVA Suisse. www.curaviva.ch/modele-dhabitat-de-soins-2030
- Gürtler D., Schäfer C., Breit S. (2018). take care. GDI Gottlieb Duttweiler Institute: Rüşchlikon.
- Johannig V. (2014). IT-Strategie. Optimale Ausrichtung der IT an das Business in 7 Schritten. Springer Fachmedien: Wiesbaden.

5 Annexe : questionnaire analyse des facteurs mous

Questionnaire relatif à l'analyse de la situation actuelle des TIC dans l'institution

Direction des projets, gestion des changements				
1	Combien de fois des projets de TIC ont-ils échoué au cours de ces 5 dernières années (dépassement du budget ou des délais)?	<input type="checkbox"/> Oui, plus de 50 %	<input type="checkbox"/> Max. 10 %	<input type="checkbox"/> Non, pas du tout
2	Y a-t-il des collaborateurs et collaboratrices capables d'assurer la direction de projets TIC?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Oui, partiellement	<input type="checkbox"/> Oui, entièrement
3	Y a-t-il des projets TIC concernant un grand nombre de collaborateurs et collaboratrices, une gestion systématique des changements?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Oui, partiellement	<input type="checkbox"/> Oui, entièrement
Maîtrise des exigences				
4	Y a-t-il, pour le domaine des TIC dans l'institution, des personnes capables de répondre de manière structurée aux exigences des domaines spécialisés?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Oui, avec un soutien	<input type="checkbox"/> Oui, entièrement
5	Les interfaces entre les TIC et les domaines spécialisés sont-elles standardisées?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Partiellement	<input type="checkbox"/> Oui, entièrement
6	Y a-t-il, pour les domaines spécialisés, un canal d'entrée clairement défini pour les exigences posées aux TIC?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Partiellement	<input type="checkbox"/> Oui
Flexibilité de l'environnement TIC				
7	Les ressources nécessaires (davantage de puissance de calcul, de mémoire, d'infrastructures) peuvent-elles être mises à disposition rapidement et de manière souple (sous réserve que le budget correspondant existe)?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Partiellement	<input type="checkbox"/> Oui, entièrement
8	Les solutions TIC utilisées sont-elles standardisées, modulaires et externalisables (peuvent être externalisées dans des centres de calcul)?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Partiellement	<input type="checkbox"/> Oui, entièrement
9	Les licences des solutions utilisées permettent-elles d'utiliser ces solutions sur un serveur propre ou dans un centre de calcul?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Partiellement	<input type="checkbox"/> Oui, entièrement

Service et assistance TIC			
10	Les processus d'assistance TIC sont-ils standardisés et connus à l'interne?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Partiellement <input type="checkbox"/> Oui, entièrement
11	Les exigences en matière de disponibilité et de durée max. de défaillance sont-elles définies pour chaque application?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Partiellement <input type="checkbox"/> Oui, entièrement
12	L'organisation en cas d'assistance est-elle définie en fonction des exigences définies à l'interne concernant la durée max. de défaillance?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Partiellement <input type="checkbox"/> Oui, entièrement
Approvisionnement			
13	La gestion des fournisseurs externes est-elle maîtrisée et structurée?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Partiellement <input type="checkbox"/> Entièrement
14	Les modèles de prix fixés contractuellement avec les fournisseurs sont-ils adaptés aux besoins effectifs?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Partiellement <input type="checkbox"/> Entièrement
15	Y a-t-il des clauses de sortie rendant plus difficile le changement de fournisseur?	<input type="checkbox"/> Oui, majoritairement	<input type="checkbox"/> Partiellement <input type="checkbox"/> Non
Rôles et responsabilités			
16	Y a-t-il un descriptif des rôles et des définitions des responsabilités pour les collaborateurs et collaboratrices TIC?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Partiellement <input type="checkbox"/> Oui
17	Y a-t-il des rencontres d'échange régulières entre les TIC et les domaines spécialisés, dans lesquelles des thèmes pertinents sont discutés et suivis systématiquement?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Parfois <input type="checkbox"/> Oui
18	Les facteurs mous (confiance, compréhension et respect) entre les domaines spécialisés et les TIC sont-ils présents?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Partiellement <input type="checkbox"/> Oui, entièrement
Développement des collaborateurs et collaboratrices			
19	Des formations continues sont-elles proposées aux collaborateurs et collaboratrices TIC?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Partiellement <input type="checkbox"/> Oui, systématiquement
20	Y a-t-il une stratégie pour la promotion des collaborateurs et collaboratrices TIC?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Partiellement <input type="checkbox"/> Oui, systématiquement
21	Des formations continues ont-elles également lieu pour les compétences générales (p.ex. communication, direction de projet)?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Partiellement <input type="checkbox"/> Oui, systématiquement
Technologie			
22	Y a-t-il, dans l'institution, un rôle assurant la fonction d'architecte TIC?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Partiellement <input type="checkbox"/> Oui
23	Le remplacement d'applications obsolètes est-il intégré dans la planification de l'architecture et y a-t-il des planifications claires pour leur remplacement?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Partiellement <input type="checkbox"/> Oui, entièrement
24	L'état de santé technique et spécialisé de tous les systèmes TIC est-il connu et est-il régulièrement contrôlé?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Il existe une vue d'ensemble, mais pas de contrôles réguliers <input type="checkbox"/> Oui, entièrement mis en œuvre

Sécurité des TIC				
25	Y a-t-il un concept de sécurité des TIC et les mesures sont-elles systématiquement contrôlées ?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Oui, partiellement	<input type="checkbox"/> Oui, entièrement
26	Existe-t-il un plan d'urgence, qui est régulièrement testé ?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Oui, des documents théoriques existent	<input type="checkbox"/> Oui, des documents existent et des tests sont régulièrement réalisés
27	Y a-t-il un chargé de la sécurité des TIC ?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Oui, en combinaison avec d'autres rôles	<input type="checkbox"/> Oui

Infrastructure TIC générale et exploitation				
28	Tous les appareils terminaux de l'infrastructure TIC de l'institution (portables, imprimantes, moniteurs, etc.) sont-ils standardisés ?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Des standards existent, mais ne sont pas appliqués partout	<input type="checkbox"/> Oui, une standardisation claire sans exceptions importantes
29	Y a-t-il un système d'alarme détectant immédiatement d'éventuelles erreurs ou pannes du système et avertissant les personnes responsables ?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Un monitoring a lieu, mais pas d'avertissement	<input type="checkbox"/> Oui, entièrement mis en œuvre
30	Les applications occultes (qui ne font pas partie du portefeuille officiel de l'institution et ne bénéficient pas de l'assistance des TIC) sont-elles connues ?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Oui, on connaît quelques cas	<input type="checkbox"/> Oui, majoritairement

Infrastructure de serveur				
31	Les serveurs sont-ils virtualisés dans toute la mesure du possible ?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Majoritairement	<input type="checkbox"/> Oui
32	Y a-t-il des sauvegardes des données fonctionnelles et le mécanisme de sauvegarde est-il régulièrement contrôlé ?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Des sauvegardes des données existent partout	<input type="checkbox"/> Des sauvegardes des données existent partout et sont systématiquement contrôlées
33	La charge des serveurs est-elle systématiquement analysée et les pics de charge sont-ils connus ?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> En grande partie connus, mais pas de stratégie d'évitement claire	<input type="checkbox"/> Oui, mis en œuvre systématiquement

Gestion des données de base				
34	Y a-t-il des règles pour la gestion des données de base et les responsabilités correspondantes ?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Partiellement	<input type="checkbox"/> Oui, les règles sont claires et mises en œuvre
35	Y a-t-il des contrôles réguliers de la qualité des données ?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Contrôles sporadiques	<input type="checkbox"/> Oui
36	Les données de base sont-elles transmises automatiquement aux systèmes périphériques au moyen d'interfaces ?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Partiellement	<input type="checkbox"/> Oui, systématiquement
Structure des coûts des TIC				
37	Procède-t-on à une répartition des coûts par coûts de projets, coûts des applications et coûts d'exploitation lors de l'établissement des budgets ?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Partiellement	<input type="checkbox"/> Oui, systématiquement
38	Les principaux facteurs de coûts des TIC sont-ils connus ?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Partiellement	<input type="checkbox"/> Oui, clairement identifiés
39	Les TIC sont-elles régulièrement analysées pour l'optimisation des coûts ?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Seulement lorsqu'on y est confronté	<input type="checkbox"/> Oui
Controlling des TIC				
40	Les chiffres clés pertinents pour le controlling des TIC sont-ils définis ?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Partiellement	<input type="checkbox"/> Oui, entièrement
41	La direction de l'établissement peut-elle recevoir à tout moment des informations claires sur les chiffres clés ?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Globalement, mais avec lacunes	<input type="checkbox"/> Oui, entièrement
42	Les coûts des processus des TIC sont-ils connus (p.ex. coût des processus manuels) ?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Partiellement	<input type="checkbox"/> Oui, entièrement
Conformité des TIC				
43	Une gestion des licences a-t-elle été mise en place (optimisation des achats de licences, modèles de licence spéciaux, etc.) ?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Partiellement	<input type="checkbox"/> Oui, systématiquement
44	Peut-on s'assurer que les licences des composants de logiciels utilisés dans l'institution sont régulièrement renouvelées ?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Majoritairement	<input type="checkbox"/> Oui, entièrement
45	Y a-t-il, dans l'institution, des lignes directrices en matière de protection des données (spécialement pour le domaine des soins) ?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Partiellement	<input type="checkbox"/> Oui

CURAVIVA.CH