

# Stratégie des TIC

Guide pour les institutions  
pour personnes ayant  
besoin de soutien

## **Impressum**

### **Éditeur**

ARTISET, Fédération des prestataires de services pour les personnes ayant besoin de soutien  
Zieglerstrasse 53, 3007 Berne

### **Rédigé par**

Sevida GmbH

### **Règle de citation**

ARTISET (2024), Stratégie en matière de TIC. Guide pour les institutions pour personnes ayant besoin de soutien. Éd.: ARTISET

### **En ligne**

[artiset.ch](https://artiset.ch)

### **Renseignements**

E-mail: [info@artiset.ch](mailto:info@artiset.ch)

© ARTISET, 2024

### **Mise en page**

Sandra Schwab, Berne

# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>4</b>
Définition des TIC	4
Importance d'une stratégie des TIC	5
Principes et avantages d'une stratégie des TIC	5
Rôles dans l'élaboration d'une stratégie des TICe	5
<b>Développement et éléments d'une stratégie des TIC</b>	<b>6</b>
<b>Les neuf étapes d'une stratégie des TIC en détail</b>	<b>7</b>
<b>Étape 1: Analyse de la situation actuelle</b>	<b>7</b>
Analyse de la situation actuelle et de la stratégie de l'entreprise	7
Identification des tendances technologiques	7
Questions sur le soutien des processus et le degré de numérisation	7
Analyse des finances et de la conformité	8
Analyse de la documentation des TIC	8
<b>Étape 2: Réflexion et vérification</b>	<b>9</b>
Analyse des facteurs mous	9
Analyse technique des composants existants	11
Atelier de réflexion avec les collaborateurs-trices	12
<b>Étape 3: Vision des TIC</b>	<b>12</b>
<b>Étape 4: Stratégie de numérisation</b>	<b>12</b>
<b>Étape 5: Stratégie relative aux applications</b>	<b>13</b>
Identification du portefeuille de prestations de services	13
Élaboration de la stratégie relative aux applications	14
<b>Étape 6: Stratégie d'approvisionnement</b>	<b>15</b>
<b>Étape 7: Organisation des TIC</b>	<b>15</b>
<b>Résumé de tous les domaines d'action stratégiques</b>	<b>16</b>
<b>Étape 8: Feuille de route, mesures, budget</b>	<b>16</b>
<b>Étape 9: Cockpit</b>	<b>16</b>
<b>Bibliographie et indication des sources</b>	<b>18</b>
<b>Annexe: Questionnaire Analyse des facteurs mous</b>	<b>18</b>

# Introduction

Une stratégie spécifiquement liée aux technologies de l'information et de la communication aide à développer un environnement des TIC professionnel, adapté aux besoins et durable.

Le présent guide s'adresse aux personnes responsables de TIC dans les institutions pour personnes ayant besoin de soutien. Il se base en premier lieu sur les expériences faites lors du développement et de la mise en œuvre de stratégies de TIC dans des établissements médico-sociaux et est adapté à ce type d'institution en ce qui concerne la langue et les exemples esquissés. Néanmoins, il peut également être utilisé par des institutions d'autres domaines.

Avec ce guide, nous souhaitons soutenir les personnes responsables de TIC dans le développement ou la révision de leur stratégie.

## Définition des TIC

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, les déroulements d'exploitation, les processus, les flux de communication ainsi que les informations qui résultent de l'utilisation des installations techniques pour des décisions futures.

## Exemples de systèmes techniques

- Réseaux informatiques, systèmes de serveurs et tous les appareils connectés tels que PC, imprimantes, scanners, WLAN
- Applications logicielles pour l'administration, les soins, l'assistance, l'économie domestique, l'hôtellerie, les services techniques
- Installations de technologie du bâtiment et de domotique
- Installations pour la transmission d'informations telles que la télévision, les panneaux d'information, la vidéo, les sites web, les applications pour les collaborateurs-trices
- Dispositifs de sécurité tels que les systèmes d'assistance, les solutions de protection pour les personnes atteintes de démence, les dispositifs de protection contre les incendies

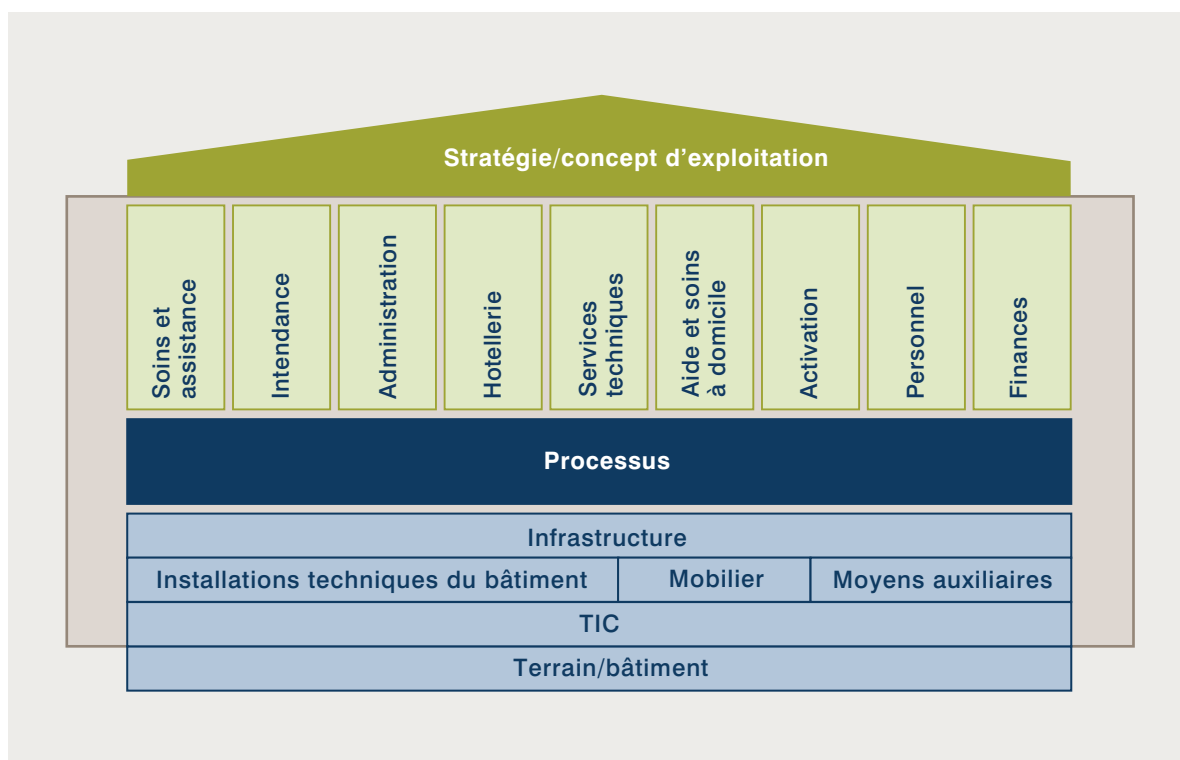


Figure 1: Les TIC comme partie intégrante des bases de l'institution, à l'exemple d'un établissement médico-social

## Importance d'une stratégie des TIC

Les systèmes techniques sont de plus en plus faciles à intégrer dans les réseaux informatiques et utilisent de plus en plus des technologies uniformes et standardisées pour l'échange de données. Nous recommandons d'aborder le thème des TIC de manière globale et stratégique afin de garantir cette intégration. En outre, il est important de réfléchir à temps aux exigences futures.

Le graphique de la page 4 montre que les TIC, en tant que partie intégrante des bases de la gestion d'entreprise, doivent soutenir tous les domaines et exigences d'une institution.

Aujourd'hui déjà, presque tous les domaines d'une institution sont touchés par des éléments des TIC. Cette tendance va encore s'accroître dans les années à venir.

Une stratégie des TIC doit - selon le groupe de conseil aux entreprises Gartner-Group - être une partie intégrante de la stratégie d'entreprise, en précisant de manière détaillée les avantages des TIC pour l'institution. Ainsi, une stratégie des 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 des TIC.

## Principes et avantages d'une stratégie des TIC

Pour développer une stratégie des TIC durable, les TIC doivent être mises sur un pied d'égalité avec les domaines spécialisés. Cela implique, par exemple, que les besoins des soins et de l'encadrement soient compris et puissent être mis en œuvre par les TIC. Les TIC doivent soutenir le développement futur de l'institution. Dans ce contexte, la stratégie des TIC ne prescrit pas un paysage informatique élaboré dans les moindres détails, mais s'oriente principalement sur les trois questions suivantes:

1. À quoi ressembleront les TIC dans cinq ans? (Vision, architecture des TIC, stratégie relative aux applications, stratégie de numérisation, organisation des TIC, processus des TIC)
2. Que faut-il pour développer les TIC dans ce sens? (Ressources/collaborateurs-trices, finances, innovations)
3. Comment concevoir la voie dans cette direction et comment piloter ce développement (Feuille de route et cockpit stratégique)

### Une stratégie des TIC pour l'institution doit

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

- assurer la transparence dans l'utilisation des moyens des TIC avec la plus grande efficacité possible pour l'institution;
- garantir une réduction des coûts grâce à une utilisation optimisée des ressources des TIC;
- assurer des responsabilités et une répartition des rôles claires pour l'exploitation interne des TIC,
- clarifier la délimitation et les attentes concernant les prestations à fournir avec les différents prestataires de services externes
- offrir un soutien optimal aux domaines spécialisés, comme l'élaboration commune d'un catalogue d'exigences pour l'évaluation d'une nouvelle solution de branche;
- permettre l'amélioration des performances et de la stabilité des TIC
- offrir une feuille de route et une planification claires de la mise en œuvre des projets.

Lors de l'élaboration d'une stratégie en matière de TIC, il convient de suivre les principes suivants:

1. **Solutions innovantes dans les domaines à valeur ajoutée**
2. **Augmentation de l'efficacité/réduction des coûts dans les domaines de soutien**
3. **Optimisation de l'infrastructure, réduction des coûts et augmentation de l'efficacité**

## Rôles dans l'élaboration d'une stratégie des TICe

Le processus d'élaboration fait appel à tous les niveaux d'une institution ainsi qu'à des services externes, avec différents rôles et tâches.

**Membres du conseil de fondation ou d'administration:** mandant-es pour l'élaboration d'une stratégie des TIC et responsable(s) de l'acceptation et de la validation du document stratégique élaboré.

**Direction de l'entreprise:** responsable de l'élaboration de la stratégie des TIC.

**Collaborateurs-trices:** fournissent des informations précieuses sur l'entreprise et ses besoins, sont impliqués dans la mise en œuvre des éléments stratégiques.

**Fournisseurs de TIC:** fournissent des informations détaillées et fondées sur les éléments des TIC dont ils sont responsables.

# Développement et éléments d'une stratégie des TIC

Le développement d'une stratégie des TIC se fait en **neuf étapes**, réparties en **trois thèmes principaux** (cf. Johannig, 2018):

État des lieux	Définition de la stratégie	Mise en œuvre de la stratégie
<p><b>Étape 1: Analyse de la situation actuelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situation actuelle, stratégie d'entreprise</li> <li>• Identification des tendances technologiques</li> <li>• Organisation des TIC</li> <li>• Possibilités d'approvisionnement</li> <li>• Services et applications</li> <li>• Exigences opérationnelles en matière de disponibilité des TIC</li> <li>• Processus des TIC</li> <li>• Contrats de TIC, finances</li> <li>• Technologie, composants</li> <li>• Degré de numérisation</li> <li>• Couverture des exigences en matière de protection des données</li> </ul> <p><b>Étape 2: Réflexion et examen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquête en ligne</li> <li>• Clarification des détails avec les fournisseurs</li> <li>• Analyse technique sur place</li> <li>• Atelier de réflexion avec les responsables des domaines</li> </ul>	<p><b>Étape 3: Vision des TIC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition de l'objectif à poursuivre avec les TIC</li> </ul> <p><b>Étape 4: Stratégie de numérisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastructure, données, processus, outils</li> </ul> <p><b>Étape 5: Stratégie relative aux applications</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Portefeuille des applications</li> <li>• Cycle de vie des applications</li> </ul> <p><b>Étape 6: Stratégie d'approvisionnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles prestations doivent être fournies par l'entreprise ou achetées à l'extérieur?</li> </ul> <p><b>Étape 7: Organisation des TIC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôles et responsabilités</li> <li>• Définition de l'organisation des TIC</li> </ul>	<p><b>Étape 8: Mise en œuvre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification des mesures</li> <li>• Feuille de route projets</li> <li>• Planification budgétaire</li> </ul> <p><b>Étape 9: Cockpit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des grandeurs de mesure, monitoring</li> <li>• Gestion du cycle de vie</li> <li>• Gestion du changement</li> <li>• Communication</li> </ul>

Tableau 1: Éléments d'une stratégie des TIC

# Les neuf étapes d'une stratégie des TIC en détail

État des lieux

## Étape 1: Analyse de la situation actuelle

### Analyse de la situation actuelle et de la stratégie de l'entreprise

La situation actuelle d'une institution exerce une influence considérable sur sa stratégie en matière de TIC. L'analyse de la situation actuelle vous permet de clarifier les thèmes dans lesquels l'institution doit agir et quelles sont les attentes en matière de TIC dans le thème correspondant.

Les questions suivantes vous aideront à faire le point sur la situation:

- Dans quelle situation se trouve l'institution en général? Y a-t-il des problèmes actuels qui devraient être résolus de toute urgence?
- Quels sont les défis à relever avec l'environnement des TIC existant?
- Les responsables sont-ils conscients de ce que signifie l'accessibilité et les outils sont-ils accessibles? Y a-t-il des zones où l'accessibilité n'est pas garantie?
- Y a-t-il des exigences légales qui devraient être couvertes en plus?
- Analyse du soutien des TIC dans la fourniture des prestations de l'institution et identification des domaines dans lesquels le soutien des TIC doit être amélioré: où voyez-vous un besoin d'amélioration?
- Quelle est la philosophie de l'institution en matière de numérisation? Dans quels processus la numérisation doit-elle progresser?
- Quelles tâches doivent être prises en charge actuellement et à l'avenir dans le domaine des TIC (architecture, projets, évaluations, tâches d'assistance)?
- Dans quel domaine l'affiliation organisationnelle des thèmes des TIC convient-elle le mieux à l'institution?
- Quels modèles d'approvisionnement peuvent en principe être envisagés (serveurs en interne ou dans le cloud, délimitation des services)?
- Évaluation des applications existantes et de leur utilité ainsi que des exigences de l'entreprise en matière de disponibilité, examen des scénarios d'urgence, par exemple en cas de panne d'un commutateur de réseau.
- Évaluation des fournisseurs en termes de qualité de service et de potentiel futur.
- Y a-t-il des processus de soutien (p. ex. finances ou personnel) pour lesquels le soutien TIC pourrait être encore mieux standardisé?
- Y a-t-il des facteurs externes qui nécessitent une adaptation des systèmes TIC?
- Quelles informations issues de quels processus sont

particulièrement importantes? Dans quelle qualité doivent-ils être disponibles? Evaluation de la gestion des plaintes, bases pour les statistiques SOMED, etc.?

Lors de l'analyse de la stratégie d'entreprise, il s'agit d'identifier les thèmes qui exercent une influence sur l'infrastructure des TIC. Voici un exemple: «Nous offrons aux résident-es la plus grande liberté de mouvement et la plus grande sécurité possible». Cette exigence peut entraîner des conséquences sur le système d'appel et le dispositif anti-fugue ainsi que sur d'autres éléments de sécurité tels que la détection des chutes.

### Identification des tendances technologiques

Pour déterminer les possibilités d'action, il est important de connaître les tendances technologiques dans le secteur de la santé et des services sociaux. Vous pouvez ainsi préparer et mettre en œuvre une éventuelle implémentation ultérieure des éléments d'infrastructure nécessaires et éviter les mauvais investissements. Vous pouvez vous renseigner sur les tendances technologiques par le biais des fournisseurs informatiques ou en effectuant une recherche sur Internet. En règle générale, il est judicieux de vérifier les tendances technologiques tous les deux ans.

### Questions sur le soutien des processus et le degré de numérisation

L'analyse des processus peut s'avérer très complexe et prendre beaucoup de temps. Nous recommandons de se concentrer sur les principales possibilités d'optimisation en matière de soutien des processus, pour lesquelles des solutions sont disponibles sur le marché. Voici quelques exemples (non exhaustifs):

- Outils de communication optimisés pour l'affichage dynamique et la communication des collaborateurs-trices
- Formulaires en ligne pour divers domaines d'application, comme les messages de PAC, les messages de réparation
- Processus B2B en lien avec le DEP (hospitalisation, e-médication, commande numérique de médicaments)
- Planification automatisée d'affectation du personnel (soutien de l'IA)
- Dossiers numériques du personnel et Employee Self-Services (ESS)
- Facturation électronique aux résident-es/client-es, aux caisses d'assurance maladie et aux organismes de financement résiduel
- Processus numérique des crédateurs
- Commande de menus en ligne dans les départements
- Utilisation de robots de service

Mettez l'accent sur les thèmes de numérisation que vous souhaitez mettre en œuvre au cours des cinq prochaines années.

### Analyse des finances et de la conformité

Une partie importante de l'analyse de la situation actuelle est la connaissance des charges financières exactes pour les composants utilisés et les prestations de services utilisés: Quels sont les coûts et les avantages opérationnels?

Dans les institutions, les charges liées aux TIC concernent généralement les domaines suivants:

- Contrats de maintenance pour les applications logicielles et les interfaces
- Contrats de maintenance pour les composants matériels
- Charges de services pour l'assistance et la maintenance
- Charges pour le remplacement de matériel et de logiciels
- Charges des licence pour les composants de sécurité (les renouvellements, par exemple pour les antivirus ou les logiciels pare-feu)
- Charges pour les services (plateformes d'hébergement, prestations de centre de calcul)
- Charges pour la communication (Internet, téléphonie, connexions de données)
- Charges internes pour le support et les projets des TIC

A cela s'ajoutent les charges spécifiques aux projets, qui peuvent varier considérablement. Lors de l'établissement du budget, tenez également compte de l'actualité et de l'âge technologique des composants de TIC concernés. En ce qui concerne les aspects de responsabilité, vous

devriez vérifier que les licences de matériel et de logiciels utilisées sont à jour. Vérifiez également si les exigences de la nouvelle loi sur la protection des données nLPD sont respectées. Vous trouverez des informations complémentaires dans le [guide d'ARTISET sur l'organisation de la protection des données au sein de l'entreprise](#).

### Analyse de la documentation des TIC

Demandez aux différents fournisseurs TIC les documentations actuellement disponibles. Vous obtenez ainsi une vue d'ensemble de l'ensemble de l'infrastructure des TIC. Nous recommandons de vous documenter sur les thèmes suivants:

- L'ensemble de l'infrastructure des TIC, y compris tous les systèmes connectés
- Structures quantitatives sur le réseau, les serveurs, les terminaux
- Aperçu des applications logicielles utilisées et des licences logicielles
- Aperçu des interfaces utilisées
- Regroupement de tous les contrats de fournisseurs des TIC

Voici quelques questions utiles pour la saisie des applications logicielles:

- Quelle est l'importance de l'application pour l'institution?
- Comment l'application est-elle acceptée par les utilisateurs-trices?
- Quel est le savoir-faire des utilisateurs-trices en ce qui concerne l'application?
- Où se situe l'application dans le cycle de vie technologique?

Applications													
Application	Fonction	Fournisseur	Application centrale	Applications standard	Remplir les données uniquement pour les applications principales								Remarques ou nécessité d'action
					Acceptation par les utilisateurs-trices 1=faible/3=élevée	Savoir-faire chez les utilisateurs-trice 1=faible/3=très bon	Soutien dans le travail quotidien 1=bas/3=élevé	Flexibilité de la solution 1=rigide/3=très flexible	Exigences en matière d'interface = non importantes/3= indispensables	Niveau de maturité de la technologie (à quel point elle est moderne)	Disponibilité requise (ij/sem * h)	Durée maximale de défaillance (t) en jours consécutifs	
Solution ERP	Facturation aux client-es, comptabilité financière, gestion des salaires	A	x		2	2	1	1	3	1	5/8	2	Le remplacement est urgent, il n'est pas sûr que le fabricant soit encore là dans quelques années.
PEP	Planification d'affectation du personnel	B	x		3	3	3	3	3	3	7/8	1	Nouvelle version prévue pour fin 2019
Documentation sur les client-es	Documentation des soins et de l'encadrement	C	x		3	2	2	3	3	3	7/24	0.5	L'option hors ligne est souhaitée
Microsoft Office	Logiciel de bureau	D		x									
Application pour les collaborateurs-trices	Communication avec le personnel	E		x									

Tableau 2: Exemple de liste d'applications pertinentes à l'exemple d'un établissement médico-social



- L'application offre-t-elle la flexibilité nécessaire à l'institution?
- Quelle doit être la disponibilité de l'application en service?

Nous recommandons de résumer les résultats de manière claire, par exemple dans un tableau (voir tableau 2).

Comme le montre le tableau, il est important de mentionner également les mesures à prendre par application. Les champs d'action possibles peuvent être par exem-

ple une mise à jour, l'évaluation d'une solution de remplacement ou même une nouvelle acquisition. Définissez en outre pour les applications logicielles les exigences internes en matière de disponibilité et de durée maximale de défaillance. Ceux-ci sont pertinents pour un éventuel dimensionnement ultérieur de l'infrastructure des TIC et des accords de niveau de service avec les fournisseurs.

Nous recommandons d'établir une vue d'ensemble des interfaces existantes et des mesures à prendre (voir tableau 3).

Interfaces						
Désignation	Système A	Système B	Qu'est-ce qui est transmis?	Type d'interface	Périodicité – à quelle fréquence les données sont-elles transmises?	Remarques
Données de base	ERP <sup>1</sup>	PEP <sup>2</sup>	Données de base des employés	Basée sur des fichiers (csv)	Hebdomadaire	L'interface est instable et présente souvent des erreurs
Inconvénients	PEP <sup>2</sup>	ERP <sup>1</sup>	Données relatives aux salaires	Basée sur des fichiers (csv)	Mensuelle	
Décompte électronique du salaire	ERP <sup>1</sup>	ELM <sup>3</sup>	Données pertinentes pour l'AVS	Basée sur des fichiers (csv)	Une fois par an	
Repas	Dépliant	ERP	Repas pris par le personnel	Manuelle	Mensuelle	
Commande de médicaments	Documentation des soins	Plate-forme web de la pharmacie	Commande de médicaments	Manuelle	Hebdomadaire	Devrait être optimisée d'urgence, potentiel d'erreurs
Commande de produits d'incontinence	Documentation des soins	Plate-forme web fournisseur	Commande du matériel nécessaire	Manuelle	Hebdomadaire	A besoin d'être optimisée, prend beaucoup de temps

Tableau 3: Exemple d'aperçu des interfaces dans un établissement médico-social

## État des lieux

### Étape 2 (État des lieux): Réflexion et vérification

Cette étape vise à vérifier les informations recueillies lors de l'étape 1. Cela passe d'une part par une réflexion sur les thèmes avec différents groupes de personnes et d'autre part par un examen sur place de l'infrastructure des TIC installée.

#### Analyse des facteurs mous

Dans cette partie, les facteurs mous liés aux TIC sont passés au crible au moyen de questions. Il en ressort l'état actuel des connaissances des personnes responsables sur les différents thèmes ainsi que la perception subjective des collaborateurs-trices quant aux moyens et processus de TIC utilisés. Les questions peuvent être posées soit dans le cadre d'un entretien structuré auprès de personnes définies au sein de l'institution, soit, de préférence, par le biais d'une enquête en ligne auprès d'un cercle plus large de personnes. Ne posez au groupe cible des collaborateurs-trices que les

questions auxquelles les collaborateurs-trices sans rapport particulier avec l'informatique peuvent également répondre. Les réponses doivent être accompagnées d'un nombre de points par possibilité de réponse.

Exemple: Toujours attribuer [0] point à la réponse 1, [3] points à la réponse 2 et [6] points à la réponse 3. Les points par réponse sont ensuite additionnés par domaine thématique et peuvent ensuite être représentés sous forme de graphique.

Pour chaque domaine thématique, vous pouvez additionner les points et les attribuer 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

<sup>1</sup>ERP: Progiciel de gestion intégré <sup>2</sup>PAP Planification de l'affectation du personnel <sup>3</sup>PUCS Procédure unifiée de communication des salaires

Répartissez les facteurs mous de l'analyse de la situation actuelle dans les domaines thématiques suivants:

- Processus des TIC avec les thèmes
  - Gestion de projet et du changement
  - Traitement des exigences des TIC dans l'institution, gestion de l'architecture des TIC
  - Service et support des TIC, en interne et externe
  - Monitoring
  - Approvisionnement en TIC (quelles prestations des TIC sont achetées, lesquelles sont fournies par l'institution elle-même)
  - Formation aux TIC
  - Budgétisation et contrôle des TIC
- Organisation des TIC avec les thèmes
  - Tâches/compétences et responsabilités
  - Gestion des TIC
  - Conformité des TIC (gestion des licences, politiques de confidentialité)
  - Gestion des partenaires de TIC
- Applications de TIC avec les sous-thèmes
  - Niveau technologique des applications utilisées
  - Utilisation et avantages
  - Documentation (systèmes d'aide, paramétrages, autorisations)

- Infrastructure des TIC avec les thèmes
  - Réseaux de TIC
  - Systèmes de serveurs
  - Terminaux
  - Systèmes comme l'installation téléphonique, le système d'appel, les technologies d'assistance
  - Flexibilité de l'environnement des TIC

Vous trouverez en annexe des questions structurées sur les thèmes mentionnés précédemment par groupe cible.

Le résultat de l'enquête montre dans quelle mesure la perception de la direction correspond à celle des domaines spécialisés et des responsables informatiques internes et met en évidence d'éventuels champs d'action. Vous pouvez par exemple présenter l'évaluation des réponses sous la forme d'un graphique en araignée (voir Figure 2).

Le graphique montre quels domaines thématiques obtiennent quel nombre de points auprès de quel groupe de personnes interrogées. Dans cet exemple, différents groupes cibles ont été interrogés afin d'identifier une éventuelle différence de perception dans des domaines thématiques. Les thèmes avec une valeur  $\leq 3$  ont été évalués de manière critique et indiquent très probablement un besoin d'action.

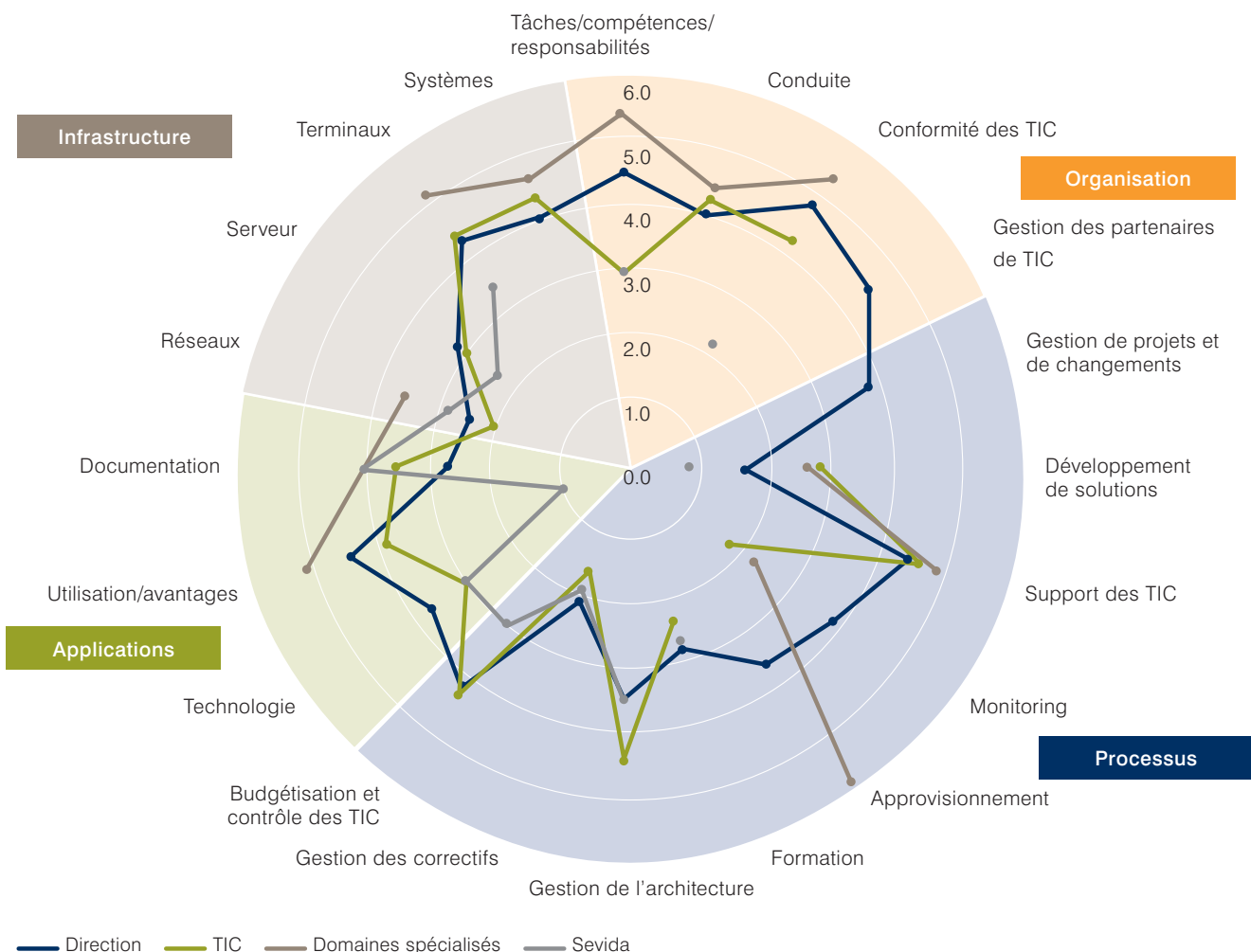


Figure 2: Exemple d'évaluation de facteurs mous

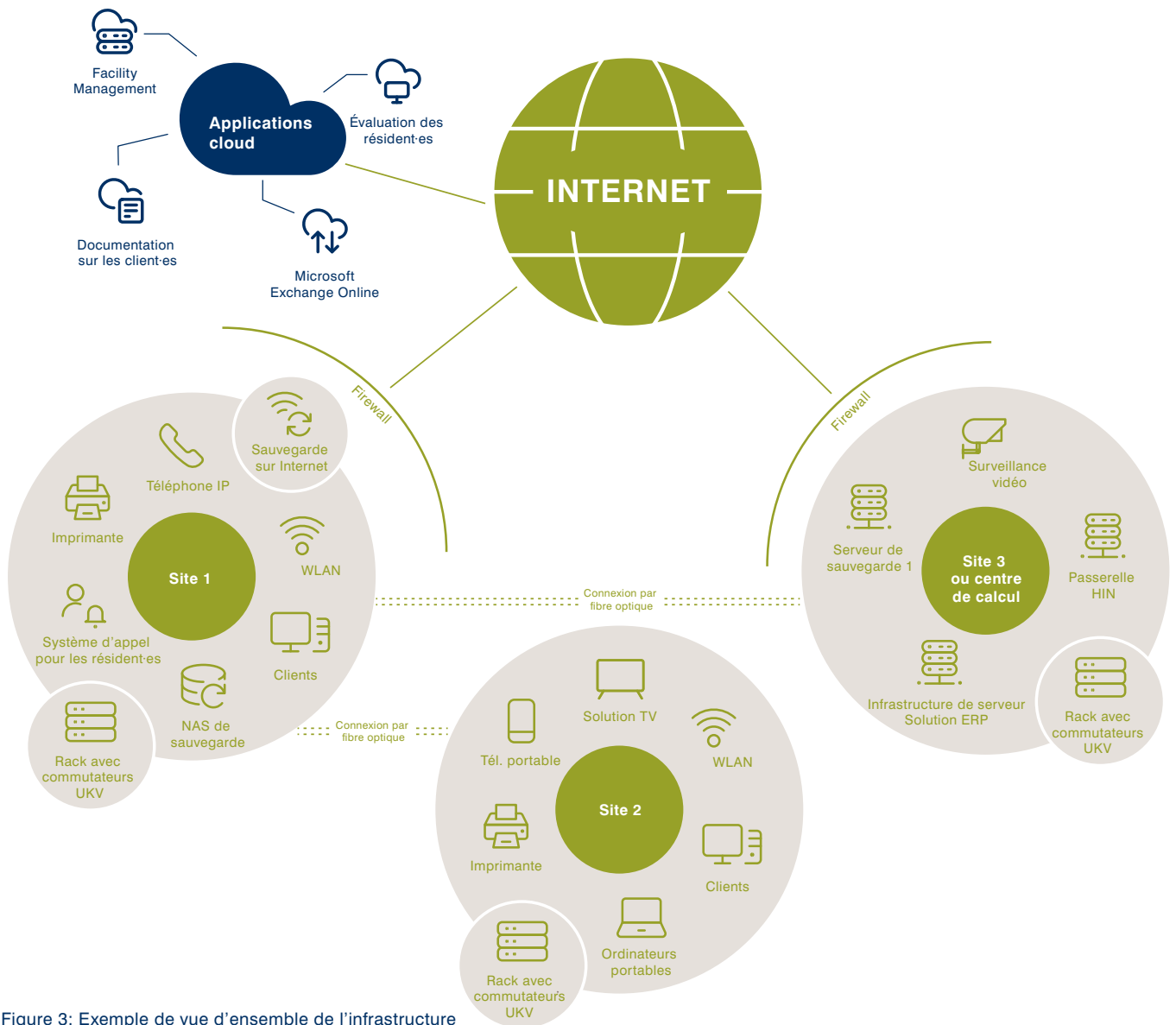


Figure 3: Exemple de vue d'ensemble de l'infrastructure

### Analyse technique des composants existants

Une fois que vous avez réuni tous les documents et que vous disposez des résultats de l'enquête, vous devez vérifier si les documents correspondent à l'infrastructure des TIC existante et si la perception des utilisatrices correspond à la constellation concrète. Cette analyse et ce contrôle nécessitent un savoir-faire technique approfondi et ont pour but de détecter d'éventuelles anomalies ou d'identifier les mesures urgentes à prendre concernant les éléments des TIC.

Sur place, vous devriez analyser les domaines suivants (liste non exhaustive):

1. Composants réseau (commutateurs, pare-feu, couverture WLAN, segmentation)
2. Environnement serveur (structure, stockage des données, applications de base, virtualisation)
3. Postes de travail (PC, ordinateurs portables, terminaux mobiles)

4. Périphériques (imprimantes, scanners, armoires à médicaments)
5. Systèmes de sécurité (système de contrôle d'accès, sauvegarde des données, protection des accès, protection contre les virus, sécurité des mots de passe, vidéosurveillance)
6. Système d'appel, système anti-fugue, système de détection des chutes
7. Téléphonie
8. Systèmes d'information (signalisation numérique, solutions TV)

Vérifiez également l'actualité de la documentation du système et faites-la réviser si nécessaire. Il est indispensable de disposer d'un schéma de réseau actualisé, qui offre une transparence et une vue d'ensemble des composants en service. Vous pouvez ainsi identifier les éléments qui ont fait leurs preuves, mais aussi les éventuels points faibles et les mesures nécessaires.

## Atelier de réflexion avec les collaborateurs·trices

Le succès des projets de TIC dépend en grande partie de l'implication des collaborateurs·trices. Un atelier de réflexion permet de lutter contre les éventuelles résistances. Lors de l'atelier, vous pouvez recueillir les besoins de la base et clarifier les questions en suspens. Parallèlement, les collaborateurs·trices sont sensibilisé·es aux futurs projets de TIC.

Voici des questions utiles pour l'atelier de réflexion:

- Que manque-t-il aujourd'hui aux utilisateurs·trices en termes de terminaux ou de technologie TIC dans leur travail quotidien?
- Quels sont les terminaux et la technologie TIC perçus comme gênants?
- Dans quels domaines une collaboration efficace entre les TIC et le domaine spécialisé est-elle critique pour la réussite?
- Quels sont les trois souhaits les plus urgents des départements en matière de TIC?

En outre, vous pouvez clarifier et concrétiser les questions ouvertes dans le cadre d'un sondage en ligne réalisé au préalable.

## Les bases de la définition d'une stratégie

Dans la définition de la stratégie, il est important de prendre en compte tous les aspects issus de l'analyse de la situation actuelle et des exigences futures et de les intégrer dans les réflexions. Laissez-vous suffisamment de temps pour le faire et discutez des conclusions avec les fournisseurs informatiques concernés avant la validation définitive, afin d'éviter d'éventuelles erreurs ou omissions.

Tenez également compte de l'aspect temporel pour la mise en œuvre des travaux nécessaires. Prévoyez suffisamment de temps et de ressources pour les projets et tenez compte des interdépendances entre les projets. Il est par exemple inutile d'installer un nouveau logiciel sur un environnement système obsolète.

### Définition de la stratégie

#### Étape 3: Vision des TIC

La vision des TIC sert à présenter de manière simple et concise l'objectif et les orientations stratégiques pour les projets des TIC. Elle doit apporter une réponse à la question «Où voulons-nous aller - en tenant compte des exigences?» La vision des TIC est donc l'un des premiers sujets à traiter dans le cadre de la définition de la stratégie.

L'horizon temporel d'une vision va plus loin que celui d'une stratégie (cinq à dix ans).

Les TIC doivent aider l'institution à satisfaire au mieux aux exigences actuelles et futures. Elles doivent permettre d'optimiser les processus partout où cela est possible et judicieux, à faciliter la fourniture des prestations et à augmenter la sécurité pour les résident·es.

Figure 4: Exemple de vision des TIC d'un établissement médico-social

Après avoir identifié les défis de l'institution, vous pouvez formuler la vision des TIC. Ainsi, les lignes directrices pour la définition des différents éléments stratégiques (TIC) sont également fixées.

### Définition de la stratégie

#### Étape 4: Stratégie de numérisation

La stratégie de numérisation analyse les possibilités de mettre en œuvre les thèmes de numérisation identifiés et souhaités, et par quels moyens.

Cette étape nécessite des clarifications approfondies avec différents fournisseurs potentiels. Nous recommandons d'établir un catalogue d'exigences par domaine thématique. Cela permet d'effectuer un examen différencié.

Les conclusions des variantes de mise en œuvre doivent être intégrées dans les adaptations des processus, de l'organisation et de l'infrastructure ainsi que dans la stratégie relative aux applications.

En règle générale, soit un renouvellement, soit des adaptations de la plateforme TIC sont nécessaires. Le fait de connaître toutes les exigences - même futures - et de pouvoir déterminer comment les mettre en œuvre permet également de définir les prérequis de la plateforme de TIC. Avec ces bases, la nouvelle infrastructure informatique peut être correctement dimensionnée par le fournisseur informatique. Si une infrastructure sur site doit être utilisée, nous recommandons de prévoir des réserves suffisantes pour d'éventuelles extensions ultérieures de l'espace de stockage (RAM, disque, sauvegarde).

Les fournisseurs informatiques concernés peuvent donner des chiffres concrets pour la budgétisation correspondante.

Il est recommandé de schématiser à nouveau l'infrastructure des TIC nouvelle ou adaptée sous forme de vue d'ensemble de l'infrastructure souhaitée (voir l'exemple de la figure 3).

## Étape 5: Stratégie relative aux applications

### Identification du portefeuille de prestations de services

Pour l'élaboration de la stratégie relative aux applications (logicielles), nous recommandons d'identifier les prestations de services qui sont proposées par l'institution aujourd'hui et à l'avenir. La fourniture des prestations respectives doit être soutenue de manière optimale par les applications utilisées, en fonction du domaine d'utilisation.

Prestations de services par groupe cible												
Prestations de services			Bénéficiaires des services					Support informatique				Remarques
	Actuellement	A l'avenir	Résident-es/client-es	Collaborateurs-trices, y compris stagiaires	Résident-es temporaires	Locataires d'appartements	Hôtes externes	Pas de soutien	Avec les produits Office	Peu de support système	Support système complet	
Soins	x	x	x		x						x	
Encadrement	x	x	x		x						x	
Service de transport	x		x		x	x			x			Document Excel, est imprimé
Coiffeur	x		x	x	x	x		x				Facturation en ERP après communication téléphonique du coiffeur
Podologie	x	x	x		x	x			x			Liste à cocher Excel
Aumônerie	x	x	x					x				Pas de soutien nécessaire
Activation	x	x	x		x	x			x	x		
Snoezelen		x	x		x			x		x		Réservation de la salle via le calendrier dans la salle, facturation via ERP
Location de garage		x	x	x		x					x	Facturation dans ERP

Tableau 4: Exemple de prestations et de bénéficiaires d'un établissement médico-social

## Élaboration de la stratégie relative aux applications

La stratégie relative aux applications se base sur les connaissances des prestations de services identifiées au chapitre 3.6.1. Le point de départ est constitué par les applications existantes, qui servent de base à la stratégie.

En règle générale, chaque institution utilise une multitude d'applications. De même, on utilise souvent des applications dites «fantômes», qui ne font pas l'objet d'une licence officielle, mais qui sont régulièrement utilisées par certains utilisateurs-trices.

Intégrez surtout les applications principales dans les réflexions stratégiques. Il s'agit des applications qui soutiennent la fourniture des prestations de services, qui sont indispensables pour les travaux administratifs ou qui sont nécessaires en raison d'exigences légales ou réglementaires.

En outre, vous devriez intégrer les futurs projets de numérisation dans vos réflexions, car il existe de fortes interdépendances entre la plateforme (matérielle) proprement dite, les applications qui y sont installées et les processus représentés.

Nous vous recommandons de dresser une carte des applications (situation souhaitée) similaire à l'exemple ci-dessous. Cela favorise la compréhension entre toutes les parties concernées.

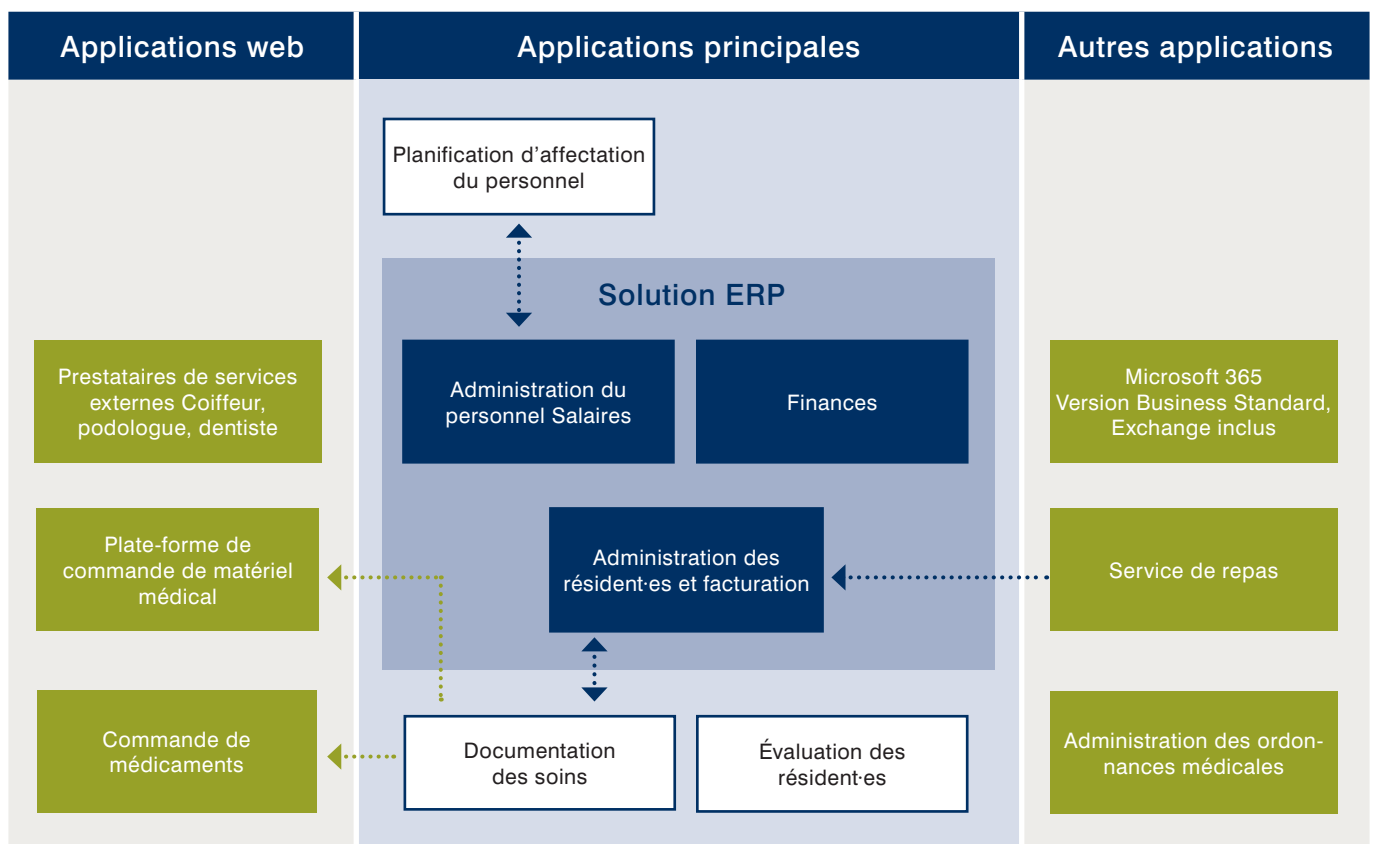


Figure 5: Exemple de carte des applications d'un établissement médico-social

- .....▶ interface basée sur des fichiers
- .....▶ saisie manuelle des données

## Définition de la stratégie

### Étape 6: Stratégie d'approvisionnement

La stratégie d'approvisionnement on répond à la question «faire ou acheter»: Quels sont les domaines qui doivent être couverts par l'institution elle-même et quels services ou prestations doivent être achetés auprès d'organisations externes?

Dans la pratique, l'externalisation signifie généralement la sous-traitance de prestations des TIC. En règle générale, des prestations partielles sont déjà externalisées dans chaque institution. Les prestations de fournisseurs de logiciels spécialisés ou l'exploitation du réseau sont souvent externalisées à des entreprises informatiques externes.

Il existe quatre types ou sous-domaines d'externalisation:

- Externalisation de l'infrastructure
- Externalisation des applications
- Externalisation des processus d'affaires
- Le cloud computing

Dans le cadre du thème de l'approvisionnement, vous déterminez en outre l'emplacement des serveurs qui convient à l'institution (serveurs propres ou centre de calcul externe).

Voici quelques arguments en faveur de l'externalisation de prestations ou de services informatiques:

- Meilleure stabilité de l'environnement système
- Pas de ressources humaines disponibles dans l'institution pour le support de premier niveau
- Exigences élevées en matière de flexibilité des serveurs en termes de performance ou d'espace de stockage
- Exigences de sécurité accrues (protection des données, protection des accès, protection contre les défaillances)
- Pas de locaux appropriés pour les systèmes dans l'institution
- Plus besoin de systèmes locaux

Arguments en faveur d'une solution interne:

- Le savoir-faire est nécessaire en interne pour le savoir
- Spécialistes des TIC disponibles en interne pour des interventions sur place
- Moins de temps consacré à la coordination des entreprises externes
- Moins de dépendance vis-à-vis des fournisseurs externes
- Possibilité de réduire les problèmes d'interfaces entre les différents fournisseurs
- Utilisation d'éléments d'infrastructure communs avec des systèmes installés localement (racks, ASI de systèmes d'appel pour les résident-es ou de systèmes téléphoniques, par exemple)

En plus des arguments mentionnés, vous devriez également prendre en compte les coûts de chaque variante dans vos réflexions.

Les réflexions relatives à l'externalisation peuvent être très complexes. Toutefois, en règle générale, la prise en considération des arguments ci-dessus ainsi que l'évaluation des avantages et des inconvénients pour chaque domaine partiel permettent de clarifier rapidement la situation concernant la stratégie d'approvisionnement judicieuse pour l'institution.

## Définition de la stratégie

### Étape 7: Organisation des TIC

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

- Qui, dans l'institution, est responsable des TIC et qui prend les décisions?
- Qui décide de l'utilisation des ressources des TIC?
- Comment sont gérés les TIC financièrement? Quels sont les chiffres clés/indicateurs pertinents pour les TIC (par exemple, respect des coûts de projet budgétisés ou réduction des coûts d'infrastructure)?
- Quel est le rôle des TIC dans l'institution?
- Comment s'effectue la délimitation en cas de double rôle?

N'oubliez pas que l'importance des TIC est parfois méconnue dans les institutions et qu'elle n'est donc pas suffisamment pondérée. Il existe aussi de plus en plus souvent un conflit de rôles non négligeable entre les différentes fonctions des collaborateurs-trices chargés de tâches de TIC. Dans le cas d'une assistance interne, vous devez donc vous assurer que des ressources suffisantes peuvent être mises à disposition à tout moment pour le traitement des tâches de TIC.

## Résumé de tous les domaines d'action stratégiques

Nous recommandons de lister les champs d'action stratégiques dans un tableau, répartis par thèmes.

Voici un exemple:

Domaine thématique	Stratégie et champs d'action
Infrastructure/réseau/WLAN	Formuler une stratégie/des champs d'action par domaine thématique
Sécurité	
Environnement serveur	
Terminaux	
Périphériques	
Systèmes d'appel et d'assistance	
Téléphonie	
Système de fermeture, y compris l'accessibilité	
Technique du bâtiment	
Approvisionnement/Organisation	
Processus des TIC	
Numérisation des données	
Numérisation des processus	
Outils numériques	
Applications principales	
Applications standard	

Tableau 5: Résumé des champs d'action stratégiques à l'exemple d'un établissement médico-social

Nous recommandons en outre de formuler l'image cible (quelle sera la situation dans l'institution dans cinq ans) sous forme de texte. Les étapes de mise en œuvre deviennent ainsi tangibles et compréhensibles pour toutes les personnes impliquées.

Mise en œuvre de la stratégie

## Étape 8: Feuille de route, mesures, budget

La huitième étape marque le début de la mise en œuvre de la stratégie des TIC.

1. Etablissement d'une feuille de route sur deux ou trois ans en tenant compte de tous les projets de l'entreprise et en énumérant les projets de TIC qui doivent être réalisés à long terme pour que la stratégie des TIC puisse être mise en œuvre avec succès.
2. Détermination des budgets nécessaires
3. Détermination des responsabilités pour la mise en œuvre des projets de TIC

Les projets de TIC ne se rapportent pas uniquement à des projets d'applications et techniques, mais peuvent également concerner des mesures organisationnelles. Le catalogue de questions en annexe vous permet de déterminer un éventuel besoin d'action en termes d'organisation.

Le tableau ci-dessous vous permet de lister les mesures et de les classer par ordre de priorité:

Mesures de mise en œuvre de la stratégie des TIC	
Mesure	Priorité
Définition des rôles, des tâches, des compétences et des responsabilités	A1
Décision: Créer une ressource supplémentaire de TIC en interne	A2
Appel d'offres pour un nouvel environnement de serveur	B1
Extension de la solution ERP avec workflow électronique des créditeurs	B2
Optimiser le concept d'utilisateur/trice et d'autorisation pour le stockage de fichiers	A3
Rédiger un cahier des charges pour l'appel d'offres concernant le logiciel du service de repas	B3

Tableau 6: Exemples de mesures



## Étape 9: Cockpit

Le cockpit stratégique des TIC peut être comparé au cockpit d'un avion. Il présente, aux niveaux définis par l'institution et via l'évaluation de certains indicateurs, l'écart entre les objectifs et la réalité.

L'étendue des indicateurs peut être très différente et dépend des besoins individuels de chaque institution. Nous recommandons de définir un minimum d'indicateurs et de grandeurs de mesure afin de pouvoir vérifier si les objectifs fixés ont été atteints.

Le tableau de bord prospectif (balanced scorecard) est une méthode complète de définition des indicateurs TIC. Celle-ci comprend quatre perspectives:

1. Finances
2. Processus internes
3. Apprentissage et développement
4. Marché et client-es (résident-es)

Des objectifs, des indicateurs, des valeurs cibles et des mesures sont définis pour chacune des quatre perspectives.

Les indicateurs possibles sont:

### 1. Finances

- Coûts des TIC par employé-e ou résident-e
- Coûts de projet prévus/réels des TIC

### 2. Processus TIC

- Nombre de cas d'helpdesk, de réclamations et d'escalades
- Nombre d'innovations de processus parmi les collaborateurs-trices de l'entreprise
- Vitesse d'exécution d'un processus du début à la fin
- Respect des délais

### 3. Apprentissage et développement

- Nombre de propositions d'amélioration
- Nombre de participant-es aux formations continues dans le domaine des TIC

### 4. Marché et client-es (résident-es)

- Taux de satisfaction issu des enquêtes auprès des résident-es
- Réduction des charges internes, moins d'heures de travail administratif

Nous recommandons de procéder à la vérification des indicateurs à intervalles réguliers, mais au moins une fois par an.

# Bibliographie et indication des sources

Gürtler D., Schäfer C., Breit S. (2018). **Take care**. GDI Gottlieb Duttweiler Institute: Rüschlikon.

Johannig V. (2014). IT-Strategie. **Optimale Ausrichtung der IT an das Business in 7 Schritten**. Springer Fachmedien: Wiesbaden.

# Annexe: Questionnaire Analyse des facteurs mous

## Partie 1 pour l'ensemble des collaborateurs·trices, y compris la direction et les responsables des TIC

### Questionnaire pour l'ensemble des collaborateurs·trices, y compris la direction et les responsables des TIC

#### Traitement des exigences

1	Selon vous, les nouveaux thèmes liés aux TIC sont-ils régulièrement discutés en interne?	<input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Oui, rarement <input type="checkbox"/> Oui, régulièrement
2	Quel est le degré de confiance dans la collaboration de votre domaine avec les responsables des TIC?	<input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/> Assez bien <input type="checkbox"/> Très élevé
3	A quelle fréquence parlez-vous en réunion de ce qui pourrait être amélioré dans les TIC?	<input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/> Rarement <input type="checkbox"/> Régulièrement

#### Service et assistance des TIC

4	Comment évaluez-vous le support interne des TIC en général?	<input type="checkbox"/> Pas de support des TIC <input type="checkbox"/> Assez bien <input type="checkbox"/> Très bien
5	Le support des TIC est-il facilement accessible?	<input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Partiellement <input type="checkbox"/> Oui
6	Le temps de réaction du support des TIC est-il bon? Recevez-vous un retour d'information dans un délai raisonnable?	<input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Partiellement <input type="checkbox"/> Oui
7	Le support des TIC est-il à chaque fois efficace dans la résolution des problèmes? Les solutions sont-elles utiles?	<input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Partiellement <input type="checkbox"/> Oui
8	Savez-vous comment et où vous pouvez obtenir un support des TIC en interne?	<input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Partiellement <input type="checkbox"/> Oui

#### Rôles et responsabilités

9	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
---	---	--

## Développement du personnel

10	Des formations spécifiques sur les logiciels sont-elles proposées au personnel?	<input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Partiellement <input type="checkbox"/> Oui, systématiquement
11	Des formations spécifiques sur la sécurité des TIC/la cybersécurité sont-elles proposées au personnel?	<input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Partiellement <input type="checkbox"/> Oui, systématiquement

## Sécurité des TIC

12	La politique de confidentialité de l'institution vous est-elle connue et peut-elle être appliquée au quotidien?	<input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Difficile à mettre en œuvre <input type="checkbox"/> Connue et réalisable
13	Y a-t-il un plan d'urgence décrivant la procédure à suivre en cas de cyberincident?	<input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Je n'en suis pas sûr <input type="checkbox"/> Oui, formation incluse

## Infrastructure générale et exploitation des TIC

14	Dans quelle mesure les terminaux utilisés couvrent-ils vos besoins au quotidien?	<input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/> Majoritairement <input type="checkbox"/> Entièrement
15	Utilisez-vous des terminaux privés dans votre travail quotidien? (smartphone, ordinateur portable, etc.)	<input type="checkbox"/> Régulièrement <input type="checkbox"/> Occasionnellement <input type="checkbox"/> Non
16	Quelle est la qualité de l'accès au réseau professionnel en télétravail?	<input type="checkbox"/> Accès pas possible <input type="checkbox"/> Accès partiellement possible <input type="checkbox"/> Accès possible sans problème
17	Dans quelle mesure le WLAN couvre-t-il vos besoins et ceux des résident-es?	<input type="checkbox"/> Pas de WLAN <input type="checkbox"/> Pas suffisant <input type="checkbox"/> Entièrement
18	Comment évaluez-vous la fonctionnalité et la convivialité du système d'appel des résident-es?	<input type="checkbox"/> Pas suffisantes <input type="checkbox"/> Suffisantes <input type="checkbox"/> Très bien
19	Comment évaluez-vous la fonctionnalité et la facilité d'utilisation du système de fermeture?	<input type="checkbox"/> Pas suffisantes <input type="checkbox"/> Suffisantes <input type="checkbox"/> Très bien

## Applications

20	Comment évaluez-vous la fonctionnalité et la convivialité de l'application spécialisée? (soins/documentation sur les client-es dans les soins, ERP dans l'administration, système de caisse dans l'hôtellerie, Facility Management dans les services techniques)	<input type="checkbox"/> Pas suffisantes <input type="checkbox"/> Suffisantes <input type="checkbox"/> Très bien
21	Comment évaluez-vous la fonctionnalité et la convivialité de la planification d'affectation du personnel?	<input type="checkbox"/> Pas suffisantes <input type="checkbox"/> Suffisantes <input type="checkbox"/> Très bien
22	Les applications spécialisées que vous utilisez facilitent-elles votre travail?	<input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Partiellement <input type="checkbox"/> Oui, très bien

23	Connaissez-vous bien les fonctions des applications spécialisées que vous utilisez?	<input type="checkbox"/> Pas bien <input type="checkbox"/> Assez bien <input type="checkbox"/> Très bien
24	Y a-t-il des documents d'aide, une aide en ligne ou des instructions vidéo pour les applications spécialisées?	<input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Partiellement <input type="checkbox"/> Oui, entièrement

### Remarques et retours d'informations sur tous les thèmes des TIC

## Partie 2 pour la direction et les responsables des TIC

### Questionnaire pour la direction et les responsables des TIC

#### Gestion de projet et du changement

1	Au cours des 5 dernières années, combien de fois des projets de TIC ont-ils échoué (dépassement de budget ou de délai)?	<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-trices qui peuvent prendre en charge la gestion de projet dans le cadre de projets de TIC?	<input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Oui, partiellement <input type="checkbox"/> Oui, entièrement
3	Y a-t-il une gestion systématique du changement pour les projets de TIC qui touchent de nombreux collaborateurs-trices?	<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"/> Oui, 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"/> Oui, 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"/> Nein <input type="checkbox"/> Teilweise <input type="checkbox"/> Oui, régulièrement

## 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, 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

**ARTISET**

Zieglerstrasse 53, 3007 Berne  
T +41 31 385 33 33  
info@artiset.ch, artiset.ch

**ARTISET** Fédération des prestataires de services  
pour personnes ayant besoin de soutien

**CURAVIVA** **INNOVATION** **YOUVITA**