

MASTER MANAGEMENT DES ORGANISATIONS – M2

SPECIALITE PROFESSIONNELLE : MANAGEMENT DES ASSOCIATIONS

MEMOIRE

**« ENTRE MOTEUR ET CONTRAINTE : LA
NÉCESSAIRE INTÉGRATION DU SYSTEME
D'INFORMATION DANS LE PROJET ASSOCIATIF
DES ÉTABLISSEMENTS SOCIAUX ET MÉDICO-
SOCIAUX »**

Rédigé et soutenu par :

Laurence Moine

Promotion 2017-2018

Directeur de Mémoire

Philippe Eynaud

Date de la soutenance

9 novembre 2018

L'UNIVERSITE N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI
IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE :
CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME
PROPRES A LEUR AUTEUR.

REMERCIEMENTS

« Tout projet qui se concrétise est avant tout né d'une rencontre »

S. Brenner

J'ai eu la chance de faire de magnifiques rencontres depuis ce premier rendez-vous manqué avec le DESS IMA en 2002.

Dans l'ordre des rencontres, Olivier Cailhau, Maître de Conférence/Chargé de cours à l'université de Troyes et ancien directeur de l'Abeille Aide et Entraide, dont l'immense savoir et le goût de la transmission sont un délice, Sandrine Brenner, ancienne directrice de la Maison Jeanne d'Arc, qui m'a tant appris sur l'éducation spécialisée et sur la condition humaine, la remarquable équipe de l'IAE, qui sait enseigner et accompagner avec bienveillance, et en particulier mon directeur de mémoire, Philippe Eynaud pour l'aide qu'il m'a apportée, Albert Makuiza, mon jumeau cosmique et complice dans l'adversité, pour la richesse de sa culture et sa générosité, et Olivier Fouquet, Directeur Général d'Altérité, pour sa confiance, son humilité et pour sa réactivité, sans laquelle ce mémoire ne serait qu'un court et pâle extrait de ce qu'il est.

Soyez tous chaleureusement remerciés et assurés de ma plus profonde gratitude.

Les hommes et les femmes que j'ai rencontrés tout au long de mon enquête, m'ont donné généreusement de leur temps, de leur expérience, de leur réflexion et m'ont offert des moments passionnants, y compris bien au-delà des entretiens. Un grand merci à tous.

Au cours de mes deux dernières années professionnelles, parmi les quelques personnes côtoyées dont j'ai apprécié les qualités humaines, je décerne une mention spéciale à Aurélie Borne, Antigone à l'intelligence acérée.

Enfin, pas de parcours universitaire sans le soutien courageux et probablement épuisé de ma famille, incroyable moteur et source d'énergie et d'inspiration, ouvriers de la confiance et de la relecture : Emmanuel, pour son soutien et la richesse de ses multiples apports techniques, Marie-José, Maurice et Valentin.

J'espère que ce mémoire sera à la hauteur de tout ce qui m'aura été offert.

Liste des personnes rencontrées

Association L'Abeille, Aide et Entraide

*Olivier Cailhau, ancien Directeur (2000)

Association Altérité, siège

*Olivier Fouquet, Directeur Général
Saloua Amour, Responsable des Ressources humaines
Micheline Galita, Comptable support aux établissements
Céline Gille, Assistante de direction
Odile Huyghe, Cheffe comptable

Association Altérité, les Petites Maisons Spécialisées pour Adultes Autistes

*Catherine Lebeau, Directrice

Association Altérité, le SIDVA1

*Gilles Chemoul, Directeur
Corinne Le Goff, Psychomotricienne
Marie-Agnès Mella, Assistante de Service Social
Bruno Turcan, Technicien informatique et Agent de maintenance

Association Altérité, l'IME La Cerisaie

*Annie Levannier, Directrice
Marc Bottéon, Educateur Technique Spécialisé
Nathalie Coelho, Assistante de direction
Michel Faviez, Médecin psychiatre
Maud Kergadallan, Cheffe de service Section 6-13 ans
Christian Mauduit, Agent technique d'entretien
Florence Plasson, Comptable

Association Altérité, le SESSAD La Grande Ourse

Rosine Colin, Secrétaire
Christelle Gire, Educatrice Spécialisée
Christelle Panelé, Cheffe de Service
Frédéric Valouis, Agent de Maintenance

Association Altérité, l'ESAT La Chataigneraie

*Joachim Barroca, Directeur
Cécile Claire, Monitrice d'Atelier

¹ L'ensemble des abréviations est à retrouver sur la table des sigles et abréviations en fin de document

Thérèse Maître, Monitrice polyvalente
Rafal Novak, Employé de l'atelier Espaces Verts
Halim Ouahiani, Moniteur Principal
Martine Quarez, Employée de l'atelier Blanchisserie
Charlène Vigneron, Employée de l'atelier Espaces Verts

Association Altérité, le CITL La Volière

Joël Bizarion, Chef de Service
Lydia Haiar, Maîtresse de Maison
Isabelle Luzel, Infirmière
Saroya Meraissy, Monitrice Educatrice d'internat

Association Altérité, le CHAVY

*Christine Ravaud, Directrice
Florence Berlatier, Educatrice Spécialisée
Nelly Gaujour, Secrétaire de Direction
Jacqueline Le Talec, Comptable
Jérémy Valette, Chef de Service

Association Les Amis de Germenoy

*Claire Destrebecq, Directrice du Foyer Clémentine
*Isabelle Vattaire, Directrice du FAM Les Prés Neufs

Association APF France Handicap

*Patrice David, Directeur du SAVS-SAMSAH de Brie

Association Ordre de Malte France

*Sandrine Brenner, ancienne Directrice de la Maison Jeanne d'Arc (2015)

Association Voir Ensemble

Laure Winterbone, ancienne Cheffe de service SAVS-SAMSAH (95)

Société USU France – Groupe Aspera

Vincent Thevenet, Business Unit Manager-Consulting

SOMMAIRE

| | |
|---|----|
| Note de synthèse..... | 9 |
| Introduction..... | 12 |
| 1. Présentation des axes de travail | 14 |
| 1.1. Les SI: de quoi parlons-nous ? | 14 |
| 1.1.1. Préexistence des systèmes d'information à l'ère numérique | 14 |
| 1.1.1.1. <i>Les transmissions orales</i> | 14 |
| 1.1.1.2. <i>Les écrits</i> | 15 |
| 1.1.2. Définition des Systèmes d'Information dans le contexte | 16 |
| 1.1.3. La fonction DSI (Direction des Systèmes d'Information): répartition des rôles dans les organisations rencontrées | 17 |
| 1.1.4. Quels outils, quelles applications rencontrées ? | 18 |
| 1.1.5. Le principe de réseau : | 23 |
| 1.1.6. Quels prestataires ? | 24 |
| 1.2. Le Projet | 25 |
| 1.2.1. La gouvernance | 25 |
| 1.2.1.1. <i>Brève présentation des associations rencontrées</i> | 27 |
| 1.2.1.2. <i>Profil des membres du Conseil d'Administration</i> | 28 |
| 1.2.1.3. <i>Les centres décisionnels</i> | 30 |
| 1.2.2. L'organisation..... | 31 |
| 1.2.3. L'utilisateur et le projet | 32 |
| 1.2.4. Les salariés et le projet..... | 34 |
| 1.2.5. Les financeurs et autorités de contrôle et le projet | 35 |
| 2. Enquête | 38 |
| 2.1. Présentation des terrains d'investigation..... | 38 |
| 2.2. Élaboration du questionnaire | 39 |
| 2.2.1. Type de questions | 39 |
| 2.2.2. Articulation des blocs de questions par destinataire | 39 |
| 2.2.3. Un questionnaire adapté pour les usagers | 39 |
| 2.2.4. Un questionnaire adapté pour un informaticien | 40 |
| 2.3. Recueil des données | 40 |
| 2.3.1. Période de collecte..... | 40 |
| 2.3.2. Durée..... | 40 |
| 2.3.3. Individuels | 40 |

| | | |
|------------|---|----|
| 2.3.4. | Méthodologie..... | 40 |
| 3. | Analyse des réponses | 42 |
| 3.1. | Données statistiques..... | 44 |
| 3.1.1. | Les établissements | 44 |
| 3.1.2. | Les salariés | 45 |
| 3.1.2.1. | <i>Les types d'emploi</i> | 45 |
| 3.1.2.2. | <i>Les tranches d'âges</i> | 46 |
| 3.1.2.3. | <i>Les tranches d'ancienneté</i> | 47 |
| 3.2. | Analyse selon les axes stratégiques repérés | 49 |
| 3.2.1. | La contrainte publique pèse sur le projet | 50 |
| 3.2.1.1. | <i>Le type d'usage</i> | 50 |
| 3.2.1.2. | <i>A qui profite le SI ?.....</i> | 51 |
| 3.2.1.3. | <i>Les avantages des SI.....</i> | 53 |
| 3.2.1.4. | <i>Le SI au service du contrôle ou de l'action ?.....</i> | 54 |
| 3.2.2. | L'offre en SI est inadaptée ou trop onéreuse | 56 |
| 3.2.2.1. | <i>Le choix du stockage des donnée, l'organisation du SI</i> | 56 |
| 3.2.2.2. | <i>L'évaluation d'une base de données après déploiement.</i> | 58 |
| 3.2.2.3. | <i>Les raisons qui conduiraient à refuser l'utilisation d'un SI</i> | 61 |
| 3.2.2.4. | <i>Les difficultés rencontrées</i> | 63 |
| 3.2.3. | Les salariés sont devenus plus experts | 66 |
| 3.2.3.1. | <i>Le positionnement vis-à-vis des SI</i> | 66 |
| 3.2.3.2. | <i>Le temps passé sur l'informatique.....</i> | 69 |
| 3.2.3.3. | <i>Qu'est-ce qu'un bon SI ?.....</i> | 71 |
| 3.2.4. | La mutualisation des moyens est délicate car elle gomme les spécificités .. | 73 |
| 3.2.4.1. | <i>Les stratégies en termes de ressources</i> | 73 |
| 3.2.4.2. | <i>SI et projets innovants :</i> | 75 |
| 3.2.4.2.1. | <i>Le TAD, Transport A la Demande de l'Abeille</i> | 75 |
| 3.2.4.2.2. | <i>Les Petites Maisons Spécialisées d'Altérité.</i> | 76 |
| 3.2.5. | Nécessité de penser le SI au sein de la gouvernance | 77 |
| 3.2.5.1. | <i>Le SI participe à la transformation organisationnelle</i> | 77 |
| 3.2.5.2. | <i>Les critères de choix d'un logiciel</i> | 81 |
| 3.2.5.3. | <i>Les inconvénients.....</i> | 82 |
| 3.3. | L'enquête auprès des bénéficiaires | 84 |
| 3.3.1. | Parmi ces trois personnes :..... | 84 |
| 3.3.2. | L'apport de l'informatique au projet | 84 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 3.3.3. | Perception de l'informatique | 85 |
| 3.3.4. | Bilan des entretiens..... | 86 |
| 3.4. | L'enquête auprès de l'informaticien..... | 87 |
| 3.4.1. | Présentation du professionnel..... | 87 |
| 3.4.2. | Quelques données sur le secteur..... | 87 |
| 3.4.3. | Discussion technique | 88 |
| 3.4.3.1. | <i>Nécessité d'innover pour contrer la concurrence</i> | 88 |
| 3.4.3.2. | <i>Diversité des configurations informatiques chez les clients</i> | 88 |
| 3.4.3.3. | <i>Le cahier des charges</i> | 89 |
| 3.4.3.4. | <i>L'offre informatique et la culture de l'oral</i> | 89 |
| 3.4.3.5. | <i>Les logiciels libres</i> | 89 |
| 3.4.4. | Conclusion | 89 |
| 4. | Pistes de réflexion et préconisations | 91 |
| 4.1. | Systèmes d'information et gouvernance..... | 91 |
| 4.2. | Systèmes d'information et organisation | 91 |
| 4.3. | Systèmes d'information et salariés | 92 |
| 4.4. | Systèmes d'information et offre..... | 93 |
| 4.5. | Systèmes d'information et personnes accompagnées..... | 93 |
| 4.6. | Systèmes d'information et politiques publiques..... | 94 |
| 4.7. | Systèmes d'information et stratégie de communication | 95 |
| 4.8. | Systèmes d'information et transformation organisationnelle | 96 |
| | Conclusion | 97 |
| | Annexes | 100 |
| | I Questionnaire général..... | 101 |
| | II Questionnaire pour les bénéficiaires | 104 |
| | III Questionnaire pour l'informaticien..... | 105 |
| | IV Grilles de réponses..... | 106 |
| | V Options Fondamentales d'Altérité | 148 |
| | Liste des graphiques | 152 |
| | Table des abréviations..... | 153 |
| | Lexique..... | 155 |
| | Bibliographie..... | 157 |

NOTE DE SYNTHÈSE

Ce mémoire a pour objectif d'étudier les interactions entre le système d'information (SI), les acteurs et l'organisation d'établissements et services médico-sociaux, afin de définir en quelle mesure il se place au service du Projet associatif, et dans quelle mesure également il l'entrave ou le détourne.

Cette étude est le fruit d'une enquête auprès de six associations, gérant quatorze établissements médico-sociaux, dont le projet est l'hébergement et/ou l'accompagnement de personnes vivant au domicile, quarante salariés et trois bénéficiaires, ainsi que l'éclairage d'un informaticien exerçant chez un éditeur de logiciels, mais hors champ social.

Elle a été menée entre juin et août 2018 sur les départements de l'Essonne et de la Seine et Marne.

Le questionnaire visait à identifier les organisations en vigueur, les choix en matière d'outils informatiques, la contribution du système d'information à la mission et les contraintes imposées.

Ce questionnement émergeait dans le milieu de l'éducation spécialisée, environnement de travail régi par l'oralité et le lien à l'autre, en cours de transformation des processus sous l'impulsion des financeurs, du législateur et de l'évolution technologique.

Les réponses apportées ont permis de construire quelques statistiques dont l'objectif est de faire un état des lieux sous 2 approches :

- côté utilisateur : quels sont les outils à disposition, en quoi conviennent-ils, ou non, quelles sont les attentes ?
- côté décideur : quels sont les choix d'outils possibles, quels sont les critères de ces choix et quel retour d'expérience en matière de déploiement informatique ?

L'enquête met en évidence les réalités suivantes :

- Les associations du médico-social peinent à rester associations à part entière avec l'ingérence des financeurs, du législateur et de la contrainte publique.
Les contraintes pesant sur le projet sont en augmentation constante : sécurité, hygiène, mais aussi installations techniques, standardisation et tarification des actes dans la loi, etc.
- L'offre de logiciels dédiés à l'activité n'est pas forcément adaptée ou accessible; les développements existant sur le marché sont d'abord destinés au secteur lucratif et peinent à intégrer les contraintes de la mission ; l'esprit marchand des éditeurs entre en conflit avec les principes associatifs, et les logiciels libres² sont mal connus, pourtant investis par un certain nombre de professionnels.
- Depuis la large diffusion des smartphones et des réseaux sociaux, les salariés ont rapidement augmenté leurs compétences en matière de SI, et leur ouverture en général à la technologie.
- Les technologies et solutions intégrées ne sont pas forcément en phase avec les attentes et les besoins du secteur, ou accessibles.
- La mutualisation des moyens peut être un levier mais aussi une contrainte et parfois un frein.

Contrairement à l'idée reçue que les acteurs de la filière médico-sociale sont réfractaires à l'informatique, cette enquête, menée auprès de personnes représentantes des cinq corps de métier identifiés : Services Généraux, Paramédical et Soins, Educatif, Administratif et Encadrement, montre au contraire que quasiment tous les salariés rencontrés connaissent et pratiquent les outils bureautiques, seuls les niveaux d'expertise diffèrent.

Par ailleurs, ils sont tout à fait conscients de l'apport possible de la technologie pour leur mission, dont ils attendent qu'elle leur permette d'être au plus près du bénéficiaire.

Ainsi, pour tenter d'apporter des pistes de réponses à la problématique que pose ce mémoire, on peut identifier les interactions entre le SI et le projet sous plusieurs angles :

- L'utilisateur, ne se sent pas directement impacté par le SI en place dans l'institution qui l'accompagne; par contre, du développement des nouvelles technologies dans son environnement dépend sa possibilité d'accéder à un

²cf. Lexique

certain nombre de contenus, de démarches, et donc favorise son inclusion dans la cité ; là est l'enjeu pour les associations d'être support pour cette nécessité ;

- L'organisation au service du projet se doit d'être conforme aux attentes légales, réglementaires, financières, et de produire suffisamment d'information pour être « contrôlable » et « autorisable »³ ; en cela, un système d'information performant est requis pour l'aider à faire face à ses contraintes administratives.
- Le cœur de l'accompagnement par contre ne saurait se satisfaire des outils balbutiants qui sont mis à sa disposition par un secteur marchand parfois peu scrupuleux, et trouverait avantage à mutualiser des moyens permettant l'exploitation de logiciels Open Source⁴
- Une technologie avancée et mieux adaptée à la demande n'est pas encore disponible dans des conditions d'exploitation et financières acceptables pour permettre au système d'information d'être fidèle serviteur du projet.

³ Les associations du secteur médico-social exercent leur mission de service public avec des financements publics. Afin de bénéficier de ces financements, elles doivent répondre d'un certain nombre de critères de conformité à la législation en matière de handicap, de restauration, d'hébergement. Pour cela, elles subissent des contrôles de la part des financeurs, Agence Régionale de Santé (ARS) et Conseils Départementaux (CD), auxquels elles présentent les preuves de leur conformité.

⁴Cf Lexique

INTRODUCTION

L'informatisation est bien souvent synonyme de progrès dans les organisations. Que faire de constats contradictoires, entre des établissements médico-sociaux très bien équipés mais où l'on peine à identifier le projet associatif, c'est-à-dire le cœur de l'action, le pour qui et le pour quoi, et des établissements très sommaires dans leurs installations informatiques et pourtant pointés comme exemplaires en termes de mise en œuvre de leur mission associative ?

Initialement décidée à travailler sur le cas des établissements qui m'employaient, quelques aléas m'ont finalement offert l'opportunité inestimable d'enquêter auprès d'autres associations du secteur médico-social, dans un environnement géographique proche. Je tiens à saluer et remercier infiniment leurs décideurs et leurs équipes pour la disponibilité, la qualité de leur attention et de leurs réponses, ainsi que pour l'investissement qu'ils ont volontiers apporté à mon questionnement.

C'est ainsi que je tenterai dans ce mémoire de restituer de la façon la plus vivante possible l'esprit des idées fortes qui m'ont été communiquées. Que ce soit au travers des statistiques, forcément réductrices mais très parlantes, ou de citations, plus près des préoccupations concrètes - les verbatim sont identifiés en bleu et en italique - je vais essayer de dessiner les enjeux des (SI) pour les projets associatifs déjà si contraints par les aspects financiers et réglementaires, dans des domaines aussi larges que la gestion administrative, comptable et financière, l'entretien du bâti, l'alimentation et le soin, la gestion des Ressources Humaines (RH) et l'animation des projets individuels.

Le document se décompose en quatre chapitres :

Le premier est consacré à la présentation des axes de travail, avec la précision du sujet : définition des SI, cadre de l'étude, présentation des structures rencontrées et de leur projet, ainsi que des acteurs : la gouvernance, le bénéficiaire, le salarié, le prestataire, les financeurs.

Dans le deuxième, on trouve le contexte de l'enquête, les conditions de réalisation, l'échantillon, le questionnaire et le recueil des données.

Dans le troisième, vient la présentation des résultats, sous forme de tableau ou de graphique, ainsi que l'analyse des réponses. Certaines questions ont été croisées pour permettre d'affiner la lecture des informations recueillies ; d'autres ont été regroupées par thème pour faciliter la compréhension. Cette partie se découpe elle-même en une

analyse quantitative, qui apporte quelques statistiques concernant l'usage des SI, et une analyse qualitative, qui cherche à faire émerger les particularités d'un SI dans un établissement médico-social, les attentes des personnes, les raisons qui motivent telle ou telle installation. Il pourra se trouver des questions ouvertes ou fermées dans chacune des parties, selon la pertinence de la présentation des résultats, et selon la teneur des réponses fournies. Les résultats sont présentés sous forme de graphiques, et de citations, nombreuses, afin d'apporter un éclairage concret au propos. Le chapitre quatre tente de mettre à plat des pistes de réflexion.

Bien repérée par l'ensemble des acteurs comme simple outil de travail, l'informatique est néanmoins perçue comme élément essentiel de l'accompagnement, tant sur le plan des conditions d'exercice que sur celui de l'apport au quotidien de la technologie au service du bénéficiaire.

Un certain nombre de risques liés à son usage non maîtrisé sont également pensés et dénoncés, ainsi que les voies de progrès attendu.

J'émets ici une réserve sur la littérature⁵ que j'ai pu parcourir.

Certains des ouvrages consultés traitent de la place des SI dans les organisations marchandes.

Un certain nombre d'arguments concernent notamment le management stratégique des entreprises, lesquelles sont amenées à déléguer aux SI le soin de les maintenir sur un bon niveau de concurrence par l'optimisation de leur organisation.

Je chercherai donc à extraire de ces lectures ce qui m'apparaîtra transposable aux associations, pour lesquelles la stratégie est censée être au service du projet associatif.

Un ou deux ouvrages plus techniques m'ont permis de comprendre l'émergence des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans notre univers quotidien et professionnel, et les attendus des bases de données.

⁵ cf. Bibliographie

1. Présentation des axes de travail

1.1. Les SI: de quoi parlons-nous ?

1.1.1. Préexistence des systèmes d'information à l'ère numérique

1.1.1.1. *Les transmissions orales*

Dans un contexte d'industrialisation du monde occidental depuis le 19^{ème} siècle, et du caractère rendu obligatoire de l'enseignement scolaire pour les enfants dès 1882⁶ les personnes atteintes de handicap mental, notamment, ont perdu leurs missions de « petites mains » dans la société, celles qui ne requéraient pas des apprentissages complexes tels que la lecture et l'écriture. Consignées au domicile et à la charge entière de leurs familles, ces personnes ont donc été littéralement exclues de la cité. Les personnes avec un handicap mental fort étaient quant à elles consignées dans des établissements fermés d'où le projet de vie était absent. Fondamentalement orientées vers la valeur de chaque être humain, les associations du secteur, sont nées dans la première partie du 20^{ème} siècle avec pour projet initial de permettre l'accueil et de bonnes conditions de vie pour ces personnes oubliées du « progrès ».

Jusque dans les années 90, l'objectif de l'accompagnement était majoritairement l'instant; la parole échangée avait une visée courte, une transmission qui permettait un accompagnement adapté (Grosjean & Lacoste, 1999). La dimension historique du parcours de la personne était portée par la mémoire des équipes. Les conditions de travail étaient différentes, les éducateurs n'hésitaient pas à passer beaucoup de temps sur le lieu qui n'était pas toujours considéré comme un lieu de travail, mais plutôt comme une grande famille reconstituée, au sein de laquelle on se relayait, non pas pour reprendre le cours de sa vie personnelle mais pour pouvoir se reposer.

« Il y en avait qui arrivaient sur le transfert avec femme ou mari et enfants, la voiture personnelle qui suivait le bus avec la petite famille derrière. Tout le monde mangeait ensemble, on faisait des activités ensemble. Aujourd'hui, on irait en prison à faire des choses comme ça ! »⁷

Par leur militantisme et l'ouverture de nos sociétés à un certain confort et une plus grande prise en compte de l'individu, les associations ont fait évoluer leurs missions vers la reconnaissance de la citoyenneté des personnes en situation de handicap. Cette nécessité s'est faite grandissante avec l'augmentation des cas d'autisme et l'innovation en termes de réponse et d'accompagnement dans ce domaine.

⁶ Depuis la loi Jules Ferry du 28 mars 1882, l'instruction est obligatoire. (Extrait de Wikipédia)

⁷ Verbatim extrait des entretiens. Tous les verbatim insérés dans ce mémoire seront présentés sous cette forme

La notion de projet a émergé en tant que pilier de l'éducation spécialisée.

En parallèle, les salariés du secteur ont vécu une période de professionnalisation, bénéficié de formations adaptées, de conditions de travail améliorées, avec des temps de repos plus stricts, sous la montée en puissance de la jurisprudence en matière de droit du travail. Les membres des équipes peuvent désormais passer plusieurs jours sans se croiser, selon leurs roulements.

Les réductions budgétaires des financeurs sur les crédits alloués aux organisations pour accomplir leur mission ont achevé de rigidifier et de systématiser le contrôle des activités (Eynaud & Mourey, 2015) et des dépenses par l'état.

C'est ainsi que les transmissions orales entre les personnes n'ont plus suffi pour rendre compte à la fois du caractère qualitatif et de la nature des accompagnements aux organismes de contrôle et aux familles.

1.1.1.2. Les écrits

C'est sur ce fond d'évolution de la mission de l'oral vers l'écrit qu'ont émergé les systèmes d'information au cœur des organisations. Il est important de noter ce synchronisme, car j'ai rencontré lors de mes entretiens, nombre de fois la confusion entre informatisation et passage à l'écrit, les deux étant souvent associés.

Cela n'est pas anodin, puisque l'enchevêtrement des deux a créé un double frein à l'usage : les personnes n'ayant pas accès à l'informatique, et les personnes ayant des difficultés avec les écrits.

En parallèle, tirant bénéfice de la technologie numérique, les acteurs ont fait évoluer la qualité des prestations offertes vers une plus grande traçabilité des actions menées. Les écrits se sont donc complexifiés, les transmissions sont devenues rapports, normés, les projets se sont écrits, puis déclinés selon divers axes, bien définis par les lois successives qui ont entériné voire devancé ces évolutions : vie affective, vie sociale, soin, vie quotidienne, etc...

« Et je trouve que la tendance actuelle est de nous pousser sur la paperasse, et nous faire perdre du temps sur le terrain. Si je regarde l'ANESM⁸, le moindre truc demande trois ou quatre pages. Je pense que les gens qui nous

⁸ Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des Etablissement Sociaux et Médico-sociaux. Bien que les professionnels fassent encore couramment référence à cet organisme, il a été fusionné en avril 2018 avec la HAS, Haute Autorité de Santé. Elle se présente comme « une autorité publique indépendante à caractère scientifique, créée par la loi du 13 août 2004 relative à l'Assurance maladie » - cf. site internet https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_1002212/fr/missions-de-la-has

dirigent ont d'autres contraintes, mais on travaille avec des gens. Le temps passé auprès de la personne... »

L'article L312-9 de la loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale, modifiée par la loi 2015-1776 du 28 décembre 2015, affirme cette obligation :

« Les établissements et services mentionnés à l'article L. 312-1 se dotent de systèmes d'information conçus de manière à assurer le respect de la protection des données à caractère nominatif. »

Ce mouvement n'a pourtant pas tenu compte d'une donnée sociétale importante. La hausse du niveau de chômage a drainé vers le secteur médico-social bon nombre de parcours professionnels à la fois non militants et éloignés de l'informatique voire de l'écrit en général, puisque le projet d'accompagnement n'est pas censé cibler des compétences rédactionnelles ni techniques en SI. Entre les années 90 et 2000, des moyens ont été développés pour former les personnes aux métiers de l'éducation spécialisée et du soin, dans lesquels la technologie n'était ni prioritaire ni incluse.

Pour preuve, nombre de formations aux écrits professionnels sont dispensées par des organismes dédiés au secteur social.

C'est dans ce contexte que les SI basés sur la technologie prennent progressivement place dans les organisations. Bien souvent symboles de qualité (présentation des écrits, traçabilité des données, etc.), ne masquent-ils pas parfois un engagement défaillant ou mal ciblé ? A l'opposé, leur non- déploiement ou déploiement partiel ne met-il pas en évidence la nécessaire réflexion des gouvernances associatives sur leur utilité, voire leur apport au projet ?

NB : Le terme SI utilisé dans l'ensemble de cet écrit est employé relativement à l'utilisation de la technologie dédiée à l'information. Pris au sens large, il fait référence à l'ensemble des outils numériques mis à disposition des salariés et des usagers.

1.1.2. Définition des Systèmes d'Information dans le contexte

- François Silva (Eynaud & Silva, 2012) propose la définition suivante des SI : « Un système se définit par un ensemble organisé de ressources (personnel, données, procédures, matériel, logiciel...) permettant d'acquérir, de stocker, de structurer et de communiquer des informations sous forme de textes, d'images, de sons ou de données dans des organisations. »

Le système d'information est ainsi « un réseau complexe de relations structurées où interviennent hommes, machines et procédures qui a pour but d'engendrer des flux ordonnés d'informations pertinentes provenant de différentes sources et destinées à servir de base aux décisions. »

De nombreuses définitions proches se retrouvent sur internet, Wikipédia notamment.

- L'ouvrage Systèmes d'Information et Management (Reix, Fallery, Kalika, & Rowe, 2016)

« en caractérise le contenu selon trois dimensions : informationnelle (un SI produit des représentations à partir de données), technologique (un SI est une construction fondée sur une architecture) et organisationnelle (un SI supporte les structures et les processus de l'organisation). Ces trois dimensions conjuguées seront le support essentiel des développements ultérieurs. »

- La recherche sur la discipline :

Sylvie Desq (Desq, Fallery, Reix, & Rodhain, 2007) indique que les études sur les systèmes d'information remontent au milieu des années 80 ; elle y propose un certain nombre de classifications des angles de vue, qui me permettront de situer mon étude. Ainsi, elle précise que la recherche suit trois problématiques différentes, la gestion stratégique, le développement et le contrôle ; qu'elle travaille sur cinq domaines d'application : l'informationnel, le fonctionnel, le décisionnel, le relationnel et le global. L'objet de la recherche en soi peut être conceptuel, technique ou organisationnel, et la perspective peut être l'ingénierie ou l'intégration des systèmes dans l'organisation. Le niveau d'analyse peut être l'individu, le groupe, l'organisation, plusieurs organisations ou la société.

En fonction de ces auteurs, nous pouvons définir que la problématique étudiée est celle de la stratégie, associative, technologique, au service du projet. Les domaines d'application qu'elle propose sont tous mis à l'œuvre, selon que l'on se placera dans le champ de la communication et des relations entre les différents acteurs : gouvernance, dirigeance, bénéficiaires, salariés, partenaires, du fonctionnement des établissements et des décisions et choix contraints. Enfin, si l'enquête fait un relevé au niveau des individus, l'analyse les regroupe souvent par métiers pour affiner la perception et identifier la réponse en lien avec le projet. Une partie des réponses est comprise au titre du groupe d'organisations répondantes.

1.1.3. La fonction DSI (Direction des Systèmes d'Information): répartition des rôles dans les organisations rencontrées

Compte tenu de la place occupée aujourd'hui par les SI dans les organisations, la fonction DSI est devenue prépondérante, voire stratégique, même si elle n'est pas forcément incarnée par une seule personne dans les associations rencontrées.

Saïd Assar (Assar, 2012) dans son article basé sur l'ouvrage d'Yves Caseau, nous résume l'ensemble des impacts des SI qui doivent traditionnellement être gérés par une direction des systèmes d'information au sein d'une organisation marchande, à savoir : le coût, la valeur, la performance, les flux d'information, les outils bureautiques, la gestion des compétences, la fiabilité technique, le pilotage des projets et la gestion de projets. Il note qu'au travers de l'ouvrage, la notion de coût revient à de nombreuses occasions.

Au sein des associations du médico-social rencontrées, une direction informatique existe dans deux d'entre elles (sur six), et l'une d'elle est en cours de réflexion sur le sujet.

Dans les autres cas, cette question incombe aux directions générales qui sont amenées à faire les choix.

A la question « qui identifie les besoins, commande les outils, est en charge de l'informatique ? », les quatre associations qui n'ont pas de direction informatique et ont délégué leur infrastructure à un prestataire se sont appuyées sur l'opportunité d'un salarié, pas toujours le même, qui a les compétences nécessaires (et avérées) sans pour autant que sa place dans l'organisation en tant que maître d'ouvrage ne soit clairement définie. Jusqu'à récemment, cette organisation informelle bien que réelle, ne semble pas s'apparenter à une stratégie. Elle s'appuie de facto sur les compétences des acteurs.

En creusant cette donnée, cependant, on voit que sur l'ensemble des neuf types de supports informatiques utilisés, seulement un ne relève pas d'un choix associatif, et deux ne relèvent que partiellement d'un choix associatif. Les six supports partagés par l'ensemble des établissements des associations sont les médias de communication (messagerie, internet, intranet) et les Enterprise Resource Planning (ERP)⁹ qui régissent les activités administratives. Par contre, les logiciels métier font l'objet de choix plus décentralisés.

Une stratégie générale externe concernant les outils, existe donc, mais elle ne concerne que rarement les logiciels métier.¹⁰

1.1.4. Quels outils, quelles applications rencontrées ?

Dans les établissements médico-sociaux rencontrés, plusieurs formes d'outils numériques ont été trouvées. Je propose ici un classement par usage :

⁹ Les ERP sont des Progiciels de Gestion Intégrée (PGI) constitués de modules permettant de gérer l'ensemble des données administratives d'une organisation

¹⁰ : cf. chapitre suivant. 1.1.4. Quels outils, « logiciels métier ».

- Administratif :

- Logiciel de gestion (comptabilité, facturation, paie, DSN¹¹, DPE¹²)

Ces logiciels sont souvent proposés sous forme d'ERP, et les problèmes qui sont relevés concernent la non-transférabilité et la non-compatibilité des données vers d'autres applications.

- Logiciel RH (planning)

Leur plus grande qualité est d'intégrer la complexité des conventions collectives 1966 et 1951. Par contre, ils nécessitent que soient clairement définis le niveau de précision attendu et les opérateurs auxquels ils sont destinés. Dans le cas contraire, ils représentent une perte de temps certaine pour les salariés non administratifs.

- Métier :

Sous l'appellation « logiciel métier », on trouvera dans ce mémoire une référence à l'ensemble des logiciels, applications, programmes, destinés à accompagner les actes des professionnels du soin et de l'accompagnement, c'est-à-dire les missions du cœur de métier. Beaucoup de logiciels sont développés pour aider à la mission au quotidien, et sont partagés par des corps professionnels, comme les ergothérapeutes, psychomotriciens, orthophonistes, etc.

Des bases de données de pictogrammes aident notamment les éducateurs à trouver des modes de communications adaptés avec les usagers.

Une bonne partie de ces développements relèvent des logiciels libres.

Au sein des institutions, il existe des bases de données destinées à la gestion de la prise en charge :

- Gestion du dossier de l'utilisateur :

La gestion du dossier de l'utilisateur est un sujet délicat. Entre données confidentielles, secret professionnel, simplification de l'accès aux données des professionnels pour faciliter la prise en charge, tout est ici une question d'équilibre et de droits d'accès.

L'usage de ces logiciels est à la fois basique : transmissions écrites entre professionnels, agenda partagé, messagerie interne, et à la fois délicat :

- Quel format pour des données potentiellement saisies par tout membre du personnel et réutilisées sous forme de statistiques pour les rapports d'activité ?
- Qui gère la Gestion Electronique des Documents (GED), c'est-à-dire le scan des documents administratifs originaux de la personne ?

¹¹ DSN : Déclaration Sociale Nominative. L'employeur déclare annuellement à l'administration fiscale les salaires versés.

¹² DPE : Déclaration Préalable à l'Embauche. L'employeur déclare chaque nouvelle embauche auprès de l'URSSAF

- Quelle gestion pour les fiches d'urgence en cas d'hospitalisation ?
- Quels droits d'accès, pour qui, avec quel niveau de formation ?
- Qui dispense la formation aux nouveaux salariés ?

Ces logiciels, en tant que bases de données, sont plutôt ergonomiques, et semblent simples d'utilisation à tout décideur souhaitant s'équiper. En réalité, ils sont bien moins performants lorsqu'on leur superpose les contraintes de non maîtrise de la langue écrite et les difficultés des personnels éloignés de l'informatique. En effet, tant que l'information saisie concerne l'équipe, elle est remise dans le contexte et traitée comme une information orale. Mais dès lors qu'elle fait partie du dossier de l'utilisateur, toute erreur est préjudiciable, toute formulation doit être précise et rigoureuse et s'interdire de jugement.

Ainsi, il est essentiel que l'association soit très vigilante dans ses choix de logiciels de gestion du dossier de l'utilisateur, et qu'elle vérifie l'adéquation de ce logiciel pour l'ensemble de ses établissements, ce qui n'est pas assuré.

- Dossier de soin

Faisant partie du dossier de l'utilisateur, le dossier de soin s'en distingue pourtant par la confidentialité des données qu'il renferme, et qui conditionne un usage spécifique, sécurisé.

- Gestion commerciale pour les Etablissements et Services d'Aide par le Travail(ESAT)

Véritable pont entre la gestion commerciale des ESAT et la gestion médico-sociale des Etablissements Sociaux et Médico-Sociaux (ESMS), ce type de logiciel ne peut pas être géré comme la simple extension de l'ERP comptable. Pourtant, il est intéressant qu'il puisse échanger des flux d'information entre ces différents services.

Dans le cas que nous avons rencontré, le produit proposé par le prestataire gérant l'ERP ne convient pas du tout à l'activité, et va jusqu'à décourager les équipes en passant par la surcharge de travail pendant des mois, la réorganisation des équipes administratives pour répartir le travail supplémentaire, l'embauche en Contrat à Durée Déterminée (CDD) d'une personne pour le déploiement. On ouvre ici une première approche sur l'inadéquation des outils aux besoins spécifiques des établissements.

- Logiciel d'évaluation interne / démarche qualité

Les établissements et services du médico-social sont soumis par la loi par l'intermédiaire du Code de l'action Sociale et des Familles (CASF), article L312-8 et 9, au principe d'auto-évaluation interne, et d'évaluation. Allant du simple fichier Excel au

logiciel complexe qui « rédige ¹³ » le rapport, ces outils sont souvent proposés par des consultants en évaluation externe, voire par des organismes plus institutionnalisés comme les Centres Régionaux d'Etudes d'Actions et d'Informations, en faveur des personnes en situation de vulnérabilité (CREAI). Ils sont quant à eux majoritairement renseignés par les professionnels de terrain, voire les chefs de service, parfois une personne référente qualité.

- Communication :

- Messagerie électronique

Elle est utilisée potentiellement par l'ensemble des acteurs, même si dans certaines organisations, seuls les administratifs ont une adresse personnalisée. Un certain nombre de personnes sont amenées à utiliser la messagerie Gmail, au sein de laquelle ils ont créé une adresse destinée à leurs contacts professionnels et aucun cas d'usage de messagerie personnelle ne m'a été relaté.

- Internet

L'usage d'internet est de deux natures : une partie des organisations rencontrées bénéficient d'un site internet, associatif dans 100% des cas.

Par contre, à l'exception de deux personnes, l'ensemble des salariés a mentionné l'usage d'internet pour des recherches à caractère professionnel : législatif, marchand, concepts, outils de travail :

« On peut aller sur internet avec l'enfant, regarder des images de singes, apprendre à les dessiner. Ça peut être un outil très performant. Lundi prochain, on va à Babyland. On est allé sur internet, on a regardé les photos du site pour que l'enfant puisse se représenter là où nous allons aller. »

- Intranet

Deux associations ont mentionné l'usage d'un intranet. Il est dédié aux communications institutionnelles et est accessible à l'ensemble des personnels.

Certains logiciels de planning proposent une fonction d'intranet sur les documents liés aux (RH). C'est une option qui peut être intéressante, par exemple, pour mettre à disposition des salariés des formulaires internes, ou le Règlement Intérieur. Cependant, en faisant éventuellement doublon avec le serveur ou l'intranet, cela peut aussi complexifier le SI et les choix qui doivent être faits de façon stratégique : quelle information, où la rendre disponible et à qui ? etc.

¹³ En réalité, le logiciel est une base de données, qui permet de classer les réponses à apporter par domaine étudié (le projet, l'hébergement, la participation citoyenne, etc.) dans le format requis pour l'évaluation. Les réponses qui sont saisies dans les cases figurent ensuite à l'identique dans le rapport d'évaluation. Si bien qu'il est nécessaire de soigner la rédaction au moment de la saisie, le logiciel se contentant de restituer l'information dans une structure figée.

- Smartphones

Les cadres sont tous dotés de smartphones. Certains se défendent d'un usage trop prégnant, tandis que d'autres y sont fermement attachés.

« Le smartphone est une libération. On est addict de l'informatique, mais les smartphones ça permet de bouger et de faire autre chose, en restant connecté. »

« J'utilise énormément les SMS pour communiquer avec les salariés et les remplaçants ».

Les professionnels du terrain ne mentionnent pas la nécessité de smartphones. Certains sont équipés de systèmes d'alerte afin de ne pas rester isolés en cas de situation de violence.

- Tablettes et objets connectés

Réclamées par les professionnels du terrain, les tablettes sont plébiscitées pour la souplesse d'usage et la disponibilité qu'elles offrent. En comparaison d'un ordinateur, lourd, encombrant et branché sur le secteur, les tablettes sont des outils de petite taille, mobiles, qui offrent un accès accéléré à l'écran d'accueil et à internet, et un usage relativement intuitif. Elles ont la particularité de fonctionner selon les mêmes principes ergonomiques que les smartphones. Ainsi, bon nombre d'appréhensions de l'ordinateur classique tombent devant cet outil dont la simplicité d'usage invite les plus réticents à s'y mettre. En particulier lorsque les personnes disposent à titre personnel de cet équipement.

« Les tablettes c'est bien. Une par professionnel ou par profession cela pourrait être bien et plus rapide qu'un ordinateur qui rame ou qui plante. On fait beaucoup de recherches sur internet. C'est plus facile d'utilisation et ça prend moins de place. Si une salle est prise par une activité pour un enfant, on peut s'isoler dans une autre pièce. »

« Je suis passé d'un système d'exploitation A à B, où je pouvais dicter mes SMS rapidement et répondre via ma montre connectée en dictant « je suis occupé, je vous rappelle » etc. En passant sur B, j'ai perdu cette ergonomie-là. J'ai hâte de repasser sur A. »

Outre un aspect de convivialité d'utilisation, les tablettes sont utilisées pour aider à la relation avec un certain nombre de bénéficiaires ayant peu accès à la communication classique avec les autres personnes. Elles offrent à la fois une passerelle de langage (recherche d'images sur des sites dédiés pour aider la personne à s'exprimer) et des

occasions variées d'activités (écoute de musique pour apaiser une situation tendue, recherche de jeux pour occuper un temps calme, etc...)

1.1.5. Le principe de réseau :

Le réseau est ici traité non comme une donnée technique, mais comme un principe d'organisation de la donnée : gestion du stockage, de la circulation et de l'accès.

Les serveurs locaux ou hébergés, la wifi, les copieurs multifonctions, etc. constituent des éléments du réseau informatique d'une organisation.

En termes d'hébergement et de maintenance, voici les choix qui ont été retenus par les établissements :

| | | | | | |
|-------------|-------------|---------------|------------------------|-----------------------------|----------------------|
| Hébergement | Disque dur | Serveur local | Serveur distant | Dont, serveur local+distant | total établissements |
| | 6 | 6 | 12 | 4 | 14 |
| Maintenance | prestataire | DSI | compétences en interne | | |
| | 100% | 0% | 14% | | |

Tableau 1-1 - Choix retenus par les établissements en termes d'hébergement et de maintenance

- Origine des choix

Plusieurs des établissements hébergés ont fait ce choix à la suite de la panne de leur serveur local. Peu rodés à la gestion des SI, souvent peu sensibilisés aux avaries techniques, ou mal conseillés par des professionnels qui n'avaient pas forcément mesuré l'importance de la donnée dans ce domaine d'activité, les décideurs ayant subi un crash (une défection) du serveur ont désormais comme priorité la sauvegarde des données. C'est ainsi qu'ils adoptent des solutions d'hébergement distant, qui leur fournissent une garantie en terme de sauvegarde des données par des copies (ce qui n'est pas toujours vrai, des pertes de données arrivent parfois), une infrastructure se prétendant capable de gérer les pannes par des systèmes de relais (ce qui n'est pas fiable non plus à 100%), et qui leur permettent de partager le risque lié à la sécurisation des données. En effet une pression supplémentaire existe sur les associations quant au respect de la Règlementation Générale des Données Personnelles, loi européenne n°2016/679 en vigueur depuis le 25 mai 2018.

- Cumul de différents types de stockage¹⁴

On retrouve dans la plupart des établissements rencontrés, le cumul de différents types de stockage, en fonction du type d'usage. Par exemple, l'ERP de gestion est hébergé à distance, tandis que les équipes partagent leurs travaux sur un serveur local, ou bien ont les documents sur des ordinateurs communs. Dans un certain nombre de cas, il faut noter des difficultés de transfert de fichiers entre les différents supports.

¹⁴ cf. chapitre 3.2.2.1 Le choix du stockage des données.

« Si on reçoit un document par mail, on l'enregistre dans l'ordinateur, puis on l'enregistre sur le serveur. Et encore, moi je maîtrise, mais certains ont beaucoup de copies. Moi je coupe et je remets, mais c'est dangereux et source d'erreur, hier, j'ai perdu un fichier. »

1.1.6. Quels prestataires ?

La simple présentation du projet à une équipe de développeurs ne permettra pas à elle-seule de développer l'outil adapté (Carton & Farastier, 2012). La participation forte du client (ici l'équipe éducative, soignante, enseignante) est requise à chaque stade d'avancement du projet, mais aussi, les interactions entre les acteurs, les modalités professionnelles d'échanges, le cadre légal et les enjeux politiques dans lesquels évolue le projet. Le fait de pouvoir échanger avec d'autres équipes projets, confrontées à des enjeux similaires, favorise également l'appréhension du sujet par les concepteurs.

L'enquête montre aujourd'hui que les associations rencontrées ont massivement recours à un prestataire de grande taille, très largement et de très longue date implanté dans le secteur médico-social, mais aussi dans les secteurs du soin et de la santé. Ce fournisseur propose des ERP et s'est lancé également dans les logiciels orientés sur l'activité d'accompagnement les fameux « logiciels métier ». Il s'agit de la base de données du dossier de l'utilisateur, du dossier de soin, de la gestion commerciale des activités des ESAT, etc.

Le premier constat est que ce méga-éditeur est basé sur une grande ville ; il propose une solution d'hébergement distant.

Force est de constater que les liens sont ténus, parfois tendus entre les directeurs des établissements et l'interlocuteur chez le prestataire. A fortiori, aucun contact n'existe entre les équipes de celui-ci et celles qui accompagnent les bénéficiaires au quotidien. Si cela ne pose pas trop de souci sur le plan comptable, il n'en va pas de même pour les logiciels métier, dont la performance est régulièrement remise en cause par une partie des personnes rencontrées.

Pour aller plus loin, c'est même un frein à l'équipement, puisque plusieurs témoignages évoquent les hésitations à adopter une application supplémentaire, pour les deux raisons suivantes : l'incompatibilité promise par l'éditeur actuel vers un autre système d'information, et en même temps, l'inadaptation de l'application proposée par ce même éditeur.

Quelques établissements ont également recours à des prestataires locaux, de très petite taille, dont le rôle consiste essentiellement en des interventions de maintien et de dépannage du serveur local et des postes informatiques.

La compétence de ces prestataires est plusieurs fois mentionnée lors des entretiens ; je place ce jugement sur la relation de proximité développée entre partenaires, qui autorise une meilleure compréhension des situations professionnelles et des enjeux des acteurs, salariés et dirigeants associatifs.

Après avoir posé le contexte de l'étude en termes de SI, il est nécessaire ici de préciser les contours de la notion de projet associatif, des champs et des acteurs qu'elle recoupe.

1.2.Le Projet

Le projet associatif est le point de départ de la création de l'association, la volonté commune de quelques-uns de mener une action et de se doter de moyens pour y arriver. Dans le contexte médico-social, le projet est orienté vers l'accompagnement ou le soin à l'utilisateur. Le type d'accompagnement : accueil de jour, hébergement, travail aidé, suivi social, etc... proposé est lié à l'établissement ou service qui le fournit, et dont le fonctionnement et le financement sont conditionnés par la loi via le Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) et les pouvoirs publics, par le biais des Agences Régionales de Santé (ARS) et des Conseils Départementaux (CD). Il a une visée stratégique.

Au carrefour du projet associatif et de la contingence publique, se trouve le projet d'établissement ou de service. Véritable trait d'union entre la volonté qui anime les dirigeants associatifs et le cadre légal imposé par la loi, le projet d'établissement ou de service décline le projet associatif dans les différentes contraintes évoquées, et indique les modalités d'exercice des professionnels. Il a une visée plus tactique.

Pour des raisons de clarification du propos, c'est le mot « établissement » qui définira au sein de ce mémoire toute structure d'accueil, d'accompagnement ou d'hébergement. Il renverra donc sans distinction aux notions d'hébergement ou d'accompagnement hors les murs.

1.2.1. La gouvernance

Orchestrée par le Conseil d'Administration(CA), qui reçoit délégation de l'Assemblée Générale (AG) pour ce faire, la gouvernance est le fil conducteur qui mène le projet à sa réalisation.

L'importance des financements publics dans les associations concentre leur gouvernance sur la recherche de légitimité (Eynaud P. , 2006). Dans le secteur médico-social en particulier, elles vont jusqu'à remplir une mission de service public, de plus en plus normée par les financeurs que sont les pouvoirs publics.

Depuis quelques années, elles doivent également répondre à des critères de compétitivité. Le resserrement des budgets, l'augmentation des contrôles, les dotations pour des actions ciblées au service des schémas départementaux, l'instauration de tableaux de bord standardisés visant à normer les « actes » pour les tarifier¹⁵, autant de contraintes pour les gouvernances, qui viennent impacter voir télescoper le projet associatif.

Cette quête de légitimité se décline de différentes façons par les gouvernances, selon leur vision de la société, leur positionnement dans la cité, les intentions de leurs représentants (c'est-à-dire les membres de l'AG et du CA), et l'impact sur le projet est fort là-aussi.

Les associations rencontrées pour ce mémoire n'échappent pas à cette réalité. Cependant, à l'unanimité des directeurs rencontrés, c'est dans cette contrainte que, depuis une petite décennie, les acteurs se sont dotés massivement de systèmes d'information. Ces installations avaient initialement pour objectif l'optimisation des travaux administratifs, secrétariat, comptabilité, la plupart du temps à visée de rendu de comptes, au siège, aux financeurs, etc.

A la question fermée « quelle est votre perception des SI ? », les réponses possibles étaient : Essentiel, utile au quotidien, utile parfois, superflu. Quatorze membres du groupe « encadrement » sur dix-sept ont répondu « essentiel ». Ce terme avait été choisi délibérément. En effet, j'aurais pu choisir « indispensable », ou « incontournable » mais ma question était bien de savoir si le SI constitue une partie intrinsèque de la mission ou pas. Les personnes ont bien saisi l'enjeu du terme utilisé, ont pesé leurs mots, et la phrase suivante extraite d'un des entretiens illustre parfaitement l'ensemble des réponses qui m'ont été faites :

« J'ai trouvé presque tabou de parler de perception du SI comme essentiel, car notre mission essentielle est d'accompagner les personnes, mais cela prend de la place dans notre quotidien, au-delà de notre vie professionnelle. C'est un outil dont on aurait du mal à se passer. »

Par contre, sur le versant terrain, sur l'ensemble des personnes interrogées, seuls deux membres des équipes éducative et technique et un directeur ont mentionné avoir

¹⁵cf. Chapitre 1.2.5 Les financeurs et autorités de contrôle et le projet

sollicité, sur la dernière décennie, des crédits ciblés pour la mise en place d'un SI permettant de monter une activité ou d'améliorer le service rendu.

L'alignement stratégique du SI à une gouvernance démocratique consiste dans le développement du potentiel technologique (Eynaud P. , 2006), ce qui pose le problème d'une nécessaire expertise en maîtrise d'ouvrage. Parmi l'ensemble des associations rencontrées, cette mission de maîtrise d'ouvrage n'est pas mentionnée. Seules deux associations se sont dotées d'un informaticien en leur siège, et une troisième est en cours de réflexion sur le sujet. Cet aspect est développé dans le chapitre 1.1.3 consacré à la fonction DSI.

Enfin, la gouvernance peut s'observer sous plusieurs angles : elle est issue d'une histoire, est incarnée par des personnes, et se traduit dans une organisation.

1.2.1.1. Brève présentation des associations rencontrées

Les associations qui composent l'échantillon n'ont pas toutes la même histoire ni le même ancrage dans la société.

- L'association Altérité, dont l'origine remonte à la naissance en 1962 de l'Association pour Adultes et Jeunes Handicapés (APAJH), association parisienne d'enseignants militants. Déployée dès 1964 au niveau national, l'APAJH crée une fédération nationale pour la représenter en 1976. C'est en 2005 que naît Altérité, de la séparation entre comité départemental de l'Essonne et Fédération APAJH. C'est une association à rayonnement départemental. Son CA est composé en partie de parents de personnes handicapées. L'association fédère deux cent quatre-vingts adhérents, on peut trouver quelques bénévoles au sein des établissements et services mais très peu, et sans encadrement associatif spécifique. Elle est constituée d'un siège gestionnaire et de trente et un établissements et services situés sur l'Essonne.

- L'Ordre de Malte, dont la toute première forme est née au 12^{ème} siècle, a un rayonnement international et un champ d'action élargi (établissements de soin, Samu social, hébergement de personnes avec handicap). L'Ordre est dédié à l'aide « aux malades et aux indigents » dans le monde. Il a fondé à Malte le premier dispensaire destiné à soigner les blessés des croisades. Basé sur l'œuvre caritative, il reçoit beaucoup de dons et legs et gère des milliers de bénévoles organisés en délégations départementales. L'Ordre de Malte France est né au début du 20^{ème} siècle, gère seize établissements médico-sociaux, et son CA est composé de Chevaliers de l'Ordre.

- L'association des Amis de Germenoy, est née en 1980 sur la base d'un groupe d'amis qui constatent le manque de structures d'accueil et/ou d'accompagnement pour les personnes handicapées sur le département de Seine et Marne, qui représente son territoire. Elle gère en son siège dix établissements médico-sociaux. Elle ne déclare pas de bénévole ni de volet militant, mais propose parmi son offre un organisme de formation afin de permettre la diffusion de ses savoirs.

- L'APF France Handicap,¹⁶ a été fondée en 1933 par des personnes atteintes de handicap, pour répondre à l'exclusion dont elles étaient victimes. Composée de douze directions régionales, quatre-vingt-seize délégations territoriales, et de quatre cent trente-neuf structures médico-sociales, elle assume à la fois un rôle militant de premier plan et une mission d'aide et d'accompagnement aux personnes.

- L'Abeille, Aide et Entraide, s'est créée en 1998 sur le projet de notables souhaitant participer à la vie citoyenne de leur environnement proche (quelques communes autour de Draveil en Essonne), en permettant l'insertion par l'économie. Autour d'une structure centrale, l'Association d'Insertion (AI), et de ses chantiers école, elle a monté dans les années 2000 plusieurs projets connexes, dont un projet de Transport A la Demande (TAD), une Entreprise d'Insertion (EI) et un Service d'Aide à Domicile.

- Voir Ensemble, est une association chrétienne qui a pour vocation l'inclusion des personnes mal ou non-voyantes dans la société, sur les plans, culturel, social, professionnel, de loisirs, etc. Depuis quelques années, elle a étendu son projet aux personnes malentendantes, et plus largement au handicap associé. Née d'un mouvement chrétien initié par un prêtre au début du 20^{ème} siècle, elle se constitue en association en 1947, pour devenir gestionnaire d'établissements, au nombre de trente-trois aujourd'hui, répartis sur toute la France. En parallèle, elle a une activité importante à travers ses groupes d'adhérents et ses commissions.

1.2.1.2. Profil des membres du Conseil d'Administration

Les associations étudiées ont des CA aux profils variés. Ils présentent des différences de tailles, de composition, de vocation et de champ d'action. Les personnes qui s'y investissent ont des projets spécifiques : œuvre caritative, positionnement dans la cité, action pour les pairs, projet de société.

¹⁶ Anciennement Association des Paralysés de France

Parallèlement, les activités menées présentent des différences de rayonnement, de public accueilli, de moyens.

Est-il différent pour un projet d'être initié par une personne (ou un groupe de personnes) concernée pour elle-même ou ses proches, ou bien par une personne extérieure, qui, par une compétence acquise, une recherche de position ou une appétence pour la cause, souhaite apporter son soutien ou son aide ? S'il ne m'appartient pas ici d'en juger de l'opportunité, c'est peut-être l'enjeu pour le projet qui est différent.

Dans un contexte d'évolution de la société en matière de recherche de responsabilité et de judiciarisation massive, s'est mise en lumière à travers une importante jurisprudence depuis la fin du 20ème siècle, la responsabilité civile et pénale du président, et concerne potentiellement l'ensemble du Conseil d'Administration.

Si cela paraît loin du sujet, il n'en est rien. En effet, selon que la personne fait le choix de se « dévouer » pour une cause, elle en attend probablement un contre-don (Alter, L'innovation ordinaire, 2010) mais est-elle prête à en affronter les possibles sanctions ? Ainsi, ne sera-t-elle pas plus encline à confier la partie « conformité » (au code du travail, au CASF, aux lois « handicap ») de la mission à un SI qui va cadrer son fonctionnement, brider les choix de ses collaborateurs et lui garantir les mises à jour légales ?

Tandis qu'une personne qui se bat pour une cause qui la touche personnellement a plus de vécu pour expliquer le fondement de ses choix, et se trouve de facto dans une démarche plus militante. Ne revendiquera-t-elle pas plus la souplesse nécessaire à l'exécution d'une mission en lien avec l'humain ?

Par ailleurs, avec l'appui d'une organisation d'envergure nationale ou plus, et un volet militant très engagé (Krohling Kunsh, 2017), une association a davantage les moyens de défendre un projet qui ne serait pas aligné avec la stratégie publique, qu'une petite structure très localisée voire isolée.

Enfin, en ce qui concerne les choix stratégiques qui vont conditionner la vie des bénéficiaires, il semble que l'angle de vue du président, selon qu'il est plutôt soignant, chef d'entreprise ou lui-même touché par la cause, sera différent. Toutes choses égales par ailleurs, l'utilisateur, puisse-t-il se tromper, prendra toujours en compte la difficulté de la personne accueillie puisqu'elle est à la base de son raisonnement, elle en fait partie intrinsèquement.

« On est l'un des services qui a le plus de transcripteurs. On fait des réunions d'anciens élèves qui sont sortis depuis vingt-cinq ans. Ils nous disent que cet aspect de l'accompagnement est très important pour eux. »

1.2.1.3. *Les centres décisionnels*

Au sein de l'étude, les associations ont sous cet angle également, des constructions fort différentes. Présence ou non de bénévoles, proximité entre gouvernance, dirigeance et établissements, nombre d'établissements de l'association, sont autant de paramètres qui viennent modeler l'organisation:

- Altérité est gérée au plan départemental, par un CA présent auprès des établissements par le biais de délégations à ses membres. Chaque établissement exerce sa mission en lien avec le siège, qui assure la veille juridique et financière et assure la cohérence des choix. La présente étude porte principalement sur cette association, dont le siège m'a ouvert ses portes ainsi que celles de sept de ses établissements : une structure expérimentale d'hébergement pour personnes autistes, un Service d'Education Spéciale et de Soins A Domicile (SESSAD), un Service pour l'Intégration des Déficiants Visuels et Aveugles (SIDVA), un Institut Médico-Educatif (IME), un ESAT, deux foyers de vie couplés avec des hébergements diffus. L'ensemble des responsables de ces structures m'a accueillie et renseignée, mais aussi permis d'interroger des représentants de diverses catégories de personnels, voire de bénéficiaires, ce qui fait la richesse des réponses.
- L'Ordre de Malte dispose d'un CA national, constitué de personnalités d'obédience chrétienne, qui chapote le siège parisien, relativement éloigné des établissements. Gérés de façon autonome, ceux-ci bénéficient d'un suivi comptable et financier par le siège, qui depuis quelques années s'est doté d'un poste d'informaticien. L'association est étudiée à travers l'établissement Maison Jeanne d'Arc, Foyer de Vie pour adultes handicapés mentaux situé à Vigneux-sur-Seine en Essonne. L'ancienne directrice témoigne de la situation qu'elle a laissée en 2015 à son départ en retraite.
- L'association des Amis de Germenoy mandate son siège pour la supervision de dix établissements et services. Chaque établissement rend compte de son activité au siège, qui est moteur des projets et de la mutualisation. Les choix en matière informatique sont centralisés au niveau du siège, sur la base des compétences du directeur général et du directeur financier. Deux directrices de foyers ont participé à cette enquête.
- l'APF France Handicap, association d'usagers par excellence, gère un important siège de deux cent cinquante et un salariés, dont une Direction des Systèmes d'Information (DSI), et plus de quatre cents établissements et

services répartis sur toute la France. Ses instances sont constituées de conseils départementaux ou régionaux, qui permettent une participation des adhérents au débat associatif et aux orientations stratégiques du projet. Elle a un rôle important de militance auprès des pouvoirs publics. Les établissements sont gérés par un siège régional, qui construit des pôles de direction rassemblant la gestion de plusieurs établissements et services basés sur un même territoire. Le directeur du Service d'Accompagnement à la Vie Sociale –Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés (SAVS-SAMSAH) de Brie-Comte-Robert a participé à cette enquête.

- L'association Abeilles Aide et Entraide est une structure de petite taille. En 2003, avec ses trente-deux salariés permanents, elle accompagnait trois cent trente usagers, et comptait sur l'aide de quatre bénévoles. Elle vit de subventions et du revenu de ses prestations. Son directeur de l'époque gérait l'ensemble de l'activité en pôles. Aujourd'hui en retraite, il témoigne dans cette enquête du projet ambitieux et réussi de Transport A la Demande (TAD) qu'il a fondé dans les années 2000.
- L'association Voir Ensemble est organisée autour d'un siège qui gère la vie associative et fédère trente-trois établissements et services répartis sur toute la France. Le CA, formé en grande partie de personnes mal ou non-voyantes, fédère diverses commissions de travail autour du projet. Les établissements ont une gestion autonome, et bénéficient d'un support comptable, financier et RH au siège.

C'est ainsi que l'on observe une militance forte dans les associations de familles et d'usagers, mais aussi une potentielle résistance forte à l'influence des courants de pensée qui se succèdent sur ce que doit être une « bonne » organisation. La montée en charge des SI au sein des organisations, si elle ne peut plus s'apparenter à une mode tant elle est installée et reconnue pour son apport en termes de gestion comptable, présente aussi un certain nombre de risques selon les personnes interrogées.

1.2.2. L'organisation

Prises entre les normes des référentiels métier (professionnalisation), les contraintes légales- lois 2002-2, 2005-223, et suivantes, réformant l'action sociale, loi n° 1998-461

du 13 juin 1998, dite loi « Aubry » sur les 35 heures, etc.- les contraintes financières- recherches de réductions budgétaires par les financeurs- les obligations statutaires - rapports d'activité, etc. - et les contraintes liées à l'activité - normes Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) - sécurité des biens et des personnes, recommandations de bonnes pratiques de l'ancienne ANESM¹⁷, maintenant HAS, les organisations ont suivi des évolutions moins liées à la nature de leur projet qu'à l'environnement dans lequel elles exercent (Hardy, 2012).

On peut noter la forte tendance actuelle à réduire les taux d'encadrement, en favorisant les directions de pôles d'établissements, tandis que la gestion de chacun est désormais confiée au chef de service. Le chef de service éducatif disparaît donc progressivement dans les organisations. Cette configuration est rendue possible uniquement pour les établissements et services relativement regroupés sur un territoire, tel qu'un département ou une communauté de communes, et pour des établissements à vocations proches : accompagnement ou hébergement du handicap physique, mental, psychique, etc...

Pour le reste, les organisations sont largement calquées sur les indications en termes de métier et de principes hiérarchiques des conventions collectives 51 et 66.

Les établissements rencontrés proposent :

- de l'hébergement, ce sont des Foyers d'Accueil Médicalisé (FAM) et des Foyers de Vie (FV) ; ils accueillent des adultes en situation de handicap et les accompagnent dans les actes de la vie quotidienne, sociale, de loisirs, etc.
- de l'accompagnement à domicile, ce sont les Services d'Education Spéciale et de Soins à Domicile, SESSAD pour les enfants, dont le Service d'Intégration pour Déficient Visuel et Auditif (SIDVA) et les Services d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS) et Services d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés (SAMSAH, une déclinaison médicalisée des SAVS)
- de l'enseignement et accompagnement scolaire, ce sont les Instituts Médico-Educatifs (IME), pour les enfants
- de l'accompagnement professionnel, ce sont les Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) et l'Association Intermédiaire (AI).

1.2.3. L'utilisateur et le projet

¹⁷ cf. chapitre 1.1.1.2

Le secteur médico-social, comme on l'a vu plus haut, a considérablement rigidifié son cadre formel et augmenté ses contraintes, sur les plans de l'organisation, des règles d'hygiène et de sécurité, du code du travail, de l'évaluation du service.

« Quand j'étais chef de service, je faisais mes plannings, j'aimais bien ça, je maîtrisais le truc, il fallait recommencer tous les jours. L'arrivée de la RTT¹⁸ a considérablement complexifié le fonctionnement. »

« L'argent de poche des résidents : c'est tout de suite, maintenant, on ne peut pas dire tu l'auras dans quinze jours : Avant, on faisait une avance, maintenant on n'en fait plus. »

Sans statuer ici sur la qualité de la prise en charge des personnes, on peut observer une réduction importante du choix d'activités pouvant être mises en œuvre. Pour exemple, pour des questions de législation du travail, bon nombre d'établissements ont renoncé à organiser des transferts avec leurs résidents. Un certain nombre de projets doivent être financés par des fonds privés.

« Quand j'ai commencé¹⁹ à travailler dans des institutions, je partais en transfert le dernier samedi du mois de juin, et je rentrais le dernier samedi du mois d'août. On me renouvelait l'équipe d'encadrement le samedi tous les quinze jours. Ils²⁰ partaient le samedi matin, [...] et le soir ils revenaient avec dix - quinze nouveaux usagers et deux ou trois encadrants nouveaux. Et donc je restais sur le site car je n'avais pas le permis. C'était soi-disant ma journée de congé tous les quinze jours ; mais en fait il fallait que je fasse le ménage des chambres, refaire les lits, les repas, que le dîner et les chambres soient prêts pour quand ils arrivaient le soir. J'avais de quoi m'amuser sur ma journée de repos. [...] Personne ne parlait de récupération, d'heure supplémentaire. Cela n'existait pas. »

Dans ce contexte, l'innovation et le déploiement d'idées s'imposent pour permettre au projet de servir la cause des bénéficiaires.

« Internet est un outil en plus. On garde le côté instinctif de l'enfant. Il va créer quelque chose, on le garde. Si on crée un jeu par internet, on ne va pas rester figé, on ajoute des choses avec l'enfant. Cela va constituer une base, pour certains, c'est important de visualiser le résultat. »

¹⁸ RTT Réduction du Temps de Travail

¹⁹ Ce propos fait référence à la fin des années 80

²⁰ C'est-à-dire l'équipe éducative

« Nous on s'adapte aux problématiques des enfants ; c'est de la création, on crée pour que cela convienne à l'enfant. On va chercher des idées sur internet. On y trouve beaucoup de choses »

D'autre part, il existe des cas où le SI est indissociable du projet, et aura un impact direct sur l'utilisateur. Il peut en effet être un outil de promotion des compétences, à plusieurs titres :

« Cette jeune fille avait appris grâce à l'atelier informatique à envoyer des mails. Outre la compétence acquise, et la fierté d'utiliser l'outil informatique, elle en a reçu des renforcements positifs de la part de son entourage et des destinataires de ses mails, mais aussi pour son image d'elle-même et son sentiment de faire partie du jeu ».

« On a l'obligation dans les ESAT de faire le travail correctement car c'est l'image de la personne qui passe par là. Si c'est pour dire « c'est des handicapés qui ont fait, ce n'est pas grave » : ça je n'en veux pas ! C'est un vrai travail. S'il y a des ratés sur le SI, c'est forcément sur la personne qu'il y a un impact : un client mécontent, c'est l'utilisateur qui s'en ressent »

1.2.4. Les salariés et le projet

Le projet associatif, puis sa déclinaison en projet d'établissement constitue la base de travail de tout salarié du secteur médico-social associatif. Il lui indique la nature de l'aide que l'association souhaite apporter aux personnes qu'elle accompagne, qu'elle accueille et/ou qu'elle héberge.

Dans de nombreux cas, le salarié est convié à la révision quinquennale du projet d'établissement. Il y apporte sa connaissance du bénéficiaire, des contraintes du quotidien, et ses attentes de l'organisation. Autant dire l'importance de partager et travailler ensemble les axes stratégiques de l'association.

Son rôle ne consiste donc pas à dicter à chacun une méthode de travail, mais à favoriser la compréhension de l'ensemble des professionnels de l'esprit de l'accompagnement que l'on souhaite lui proposer.

Depuis les trois ou quatre dernières décennies, l'engagement professionnel des salariés a évolué. Sous l'effet combiné de la loi sur les 35 heures, de l'exigence grandissante des rendus de comptes aux financeurs et les différentes lois handicap, l'enthousiasme de l'hyper-engagement des années 70 a laissé la place à un professionnalisme plus mesuré, dans lequel chacun accomplit strictement ses horaires

sous peine de sanction (sur le salarié et/ou sur l'établissement), où le vouvoiement a remplacé le tutoiement et où l'ancienne ANESM, intégrée à l'HAS en 2018²¹, indique la façon dont on doit pratiquer face aux situations rencontrées.

Par ailleurs, là où l'on revendiquait le collectif adapté, on prône maintenant le domicile accompagné²² ; cela modifie l'environnement de travail.

Précédemment en appui sur leur expérience et leurs habitudes personnelles, les salariés les moins qualifiés ont bénéficié depuis trois ou quatre décennies de professionnalisation, par le biais des formations initiales rénovées et d'accès au diplôme par la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)

On retrouve dans les établissements, selon leur vocation, des équipes éducatives, des équipes administratives, des encadrants, des équipes médicales dans certains d'entre eux (Foyer d'Accueil Médicalisé (FAM), IME, SESSAD, SAMSAH), et des équipes de services généraux dans les structures proposant de l'hébergement.

Tout au long des entretiens, il apparaît que les SI sont majoritairement perçus par les salariés comme pouvant aider le projet, soit en facilitant l'organisation du service, soit en soutenant directement la mission par les qualités²³ qui lui sont reconnues.

Les salariés peuvent également être une grande richesse pour le projet, en ce qu'ils apportent leurs propres valeurs, visions, méthodes, expériences, formations. Cette diversité est un apport si elle est entendue, testée, évaluée, partagée. Ainsi, le maître mot de l'efficacité d'une équipe passe par l'information, émise, reçue, vérifiée, transformée en action. Le projet ne pourra pas se réaliser si les équipes ne communiquent pas avec les bénéficiaires, entre elles, avec leur direction, avec les partenaires.

C'est un enjeu énorme pour les systèmes d'information, car il est - actuellement - impossible de modéliser la façon dont les personnes communiquent le mieux et le plus efficacement entre elles. Cela change y compris pour une même personne, en fonction du contexte dans lequel elle se trouve : quelle mission, quelle organisation autour, quelles attentes du bénéficiaire, quel département ou région parfois, selon les attendus des financeurs.

1.2.5. Les financeurs et autorités de contrôle et le projet

Le financeur public, ARS, CD, délègue aux associations le soin de rendre le service dont il estime le besoin pour les citoyens. A cette fin, il leur alloue des budgets. En

²¹ Cf chapitre 1.1.1.2

²² cf. Loi 2005-223 sur la création des SAVS et SAMSAH

²³ cf. le résultat de l'enquête sur la partie Les avantages du SI, chap. 3.2.1.3

contrepartie, il en attend des comptes et cherche à évaluer la qualité et l'opportunité du service rendu. Notons que depuis les vingt dernières années, un glissement du sens de la contrainte s'est opéré. Alors qu'avant les années 2000, les financeurs, peu au fait des modalités d'accompagnement mises en œuvre, attendaient des associations qu'elles leur fournissent des indicateurs pour évaluer leur activité, aujourd'hui ils ont intégré suffisamment d'information pour décider, bien souvent arbitrairement, des coupes budgétaires possibles. Des concertations ont toujours lieu, mais revêtent maintenant un caractère de négociation budgétaire serrée.

Là encore, les SI sont au cœur de la relation, que ce soit dans le sens descendant ou ascendant.

Les associations fournissent leurs budgets ou Contrat Pluriannuel d'Objectif et de Moyens (CPOM), leurs comptes annuels, leurs rapports annuels d'activité ainsi que leurs documents règlementaires, sous format dématérialisé. Elles reçoivent par messagerie électronique les informations de veilles saisonnière et sanitaire, déposent sur leurs sites internet les documents officiels à télécharger, des démarches à effectuer telles que les signalements de tous ordres (sanitaires, maltraitance, dysfonctionnement...) et canalisent les statistiques qu'elles exigent sur des applications hébergées rendues accessibles sur la toile (cf. Tableaux de l'ANAP²⁴).

« (On en ²⁵aura de plus en plus; déjà, c'est devenu obligatoire alors que cela ne l'était pas, et en plus il faut voir ce qu'ils en tirent. Personne ne saisit de la même façon [...] ils vont finir par les abandonner car cela ne sert à rien [...] Comment est collectée l'info, comment ils comparent les données ? L'idée est que tout le monde fasse la même chose, pour définir un coût moyen par place, avec SeraFin-PH²⁶ qui arrive derrière.

Moi je ne suis pas contre un système de contrôle de l'activité : l'évaluation interne, qui prend du temps, tous les sept ans, mais l'évaluation externe ne sert à rien, c'est nous qui payons la boîte qui contrôle. L'ANAP se remplit en mai, les résultats devaient être disponibles en septembre, nous n'avons jamais eu les résultats pour les SAVS-SAMSAH. »

Montrant ainsi une voie de simplification des démarches, ces organismes publics envoient un signal fort de nécessité absolue pour les associations de se former et de s'équiper, sans forcément se soucier des ressources à mettre en face, ni même parfois de la pertinence des outils.

²⁴ ANAP : Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux, dont l'objectif affiché est l'augmentation de la performance financière des établissements par une sorte de standardisation des process.

²⁵ Des tableaux de bord d'activité

²⁶ Projet de tarification à l'acte

Voici quelques années, le CD de Seine et Marne a mené une enquête auprès des associations du territoire pour évaluer leurs SI. Malheureusement, il ne m'a pas été possible d'en échanger avec la personne qui s'est chargée du dossier. C'est pourtant une démarche qui paraît intéressante et dont les associations rencontrées attendaient un retour, y compris pour les aider dans leurs choix.

Il semble qu'il pourrait faire partie du rôle des pouvoirs publics, en tant que financeurs et contrôleurs, de mettre en commun des expériences, d'aider à la mutualisation de compétences et de proposer des mesures d'encouragement au partage, au service des acteurs du médico-social. Un domaine qui est difficilement investi par les associations elles-mêmes dont l'objet n'est pas la gestion mutualisée mais bien l'accompagnement des personnes en situation de fragilité.

2. Enquête

2.1. Présentation des terrains d'investigation

L'échantillon est composé de plusieurs associations de Seine et Marne et Essonne, dédiées à l'hébergement et/ou l'accompagnement médico-social de personnes en situation de handicap. Ces associations sont de tailles différentes, et accueillent différents publics. L'une d'elles, en la personne de son Directeur Général, m'ayant très généreusement proposé la rencontre de sept de ses établissements, constitue le socle principal des investigations. Les autres établissements et services qui m'ont aussi chaleureusement ouvert leurs portes s'inscrivent naturellement comme témoins et permettent d'élargir les réponses possibles à la lumière d'autres fonctionnements.

- L'association principale :

Altérité, est constituée d'un siège, et vingt et un établissements médico-sociaux de divers types : FAM, MAS, SESSAD, IME, ESAT. Elle accompagne adultes et enfants, en situation de handicap, et se veut novatrice au bénéfice de personnes qui lui sont confiées. Elle est repérée comme principale du fait qu'elle m'a permis, en ouvrant les postes de plusieurs de ses établissements, d'enquêter auprès des équipes, sur les différents métiers représentés, ce qui fait la richesse des résultats obtenus. Le président de l'association, Jacky Besson, conclut les *Options Fondamentales* qui constituent la trame du projet associatif :

« Nous souhaitons une association inscrite dans son temps, ouverte aux questions et disposée à inventer des solutions »

- Diverses autres associations²⁷

Amis de Germenoy, Ordre de Malte, Abeilles Aide et Entraide, APF France Handicap et Voir Ensemble, pour divers types d'établissements : FAM, SAMSAH, FOYER DE VIE, Association Intermédiaire (A.I), permettant d'ouvrir l'étude sur des acteurs de tailles et de territoires différents. Pour ces associations, ce sont des directeurs et chefs de service exclusivement qui m'ont répondu.

L'avantage de cet échantillon est d'être assez large ; son inconvénient est de chercher à comparer entre elles des structures à la fois de différents types et répondant à des projets différents. Cependant, il sera intéressant, malgré ces diversités, de montrer leurs points communs en termes de SI.

Les dirigeants associatifs sont absents de cet échantillon, cependant, la direction générale en est la représentante. S'ils n'augmentent pas les statistiques réalisées de leur voix, les questions ouvertes feront apparaître leur positionnement.

²⁷ Associations mentionnées au chapitre 1.2.1.1 :

2.2.Élaboration du questionnaire

2.2.1. Type de questions

Le questionnaire est constitué de deux types de questions :

- Fermées : Elles mesurent des situations comparables, telles que le nombre de bénéficiaires accompagnés, ou l'occurrence de dysfonctionnements rencontrés ;
- Ouvertes : Elles permettent le recueil du vécu des personnes et leurs observations des situations réelles

2.2.2. Articulation des blocs de questions par destinataire

Compte tenu de l'une des spécificités associatives que représente l'engagement citoyen, plutôt que construire plusieurs questionnaires, et de préétablir qu'ils s'adresseraient à tel ou tel professionnel, selon son rang hiérarchique ou son degré de technicité, c'est sous un angle plus ouvert que le questionnaire est organisé. Une seule trame pour l'ensemble des personnes rencontrées, et une articulation autour de plusieurs pavés distincts :

- L'identité de la personne
- L'identité et les caractéristiques de l'organisation
- L'expérience décideur
- L'expérience utilisateur

Ce découpage en pavés m'a permis de recueillir les avis de chacun sur l'ensemble du processus d'informatisation en le reliant à la position depuis laquelle il/elle parle. Dans de nombreux cas, les personnes en me présentant la situation qu'elles rencontrent, telle qu'elles la vivent, m'ont livré le fruit de leurs remarques, de leur réflexion sur les tenants et les aboutissants, non sans un certain recul très constructif.

Enfin, cela m'a permis d'éviter une vision strictement opérationnelle, qui réduirait l'étude à des questions de production, ce qui n'est pas le propos. J'ai clairement fait ici le choix de l'individu et non du produit.

2.2.3. Un questionnaire adapté pour les usagers

Ma recherche a consisté ici à identifier la perception que les bénéficiaires ont de l'informatisation de l'organisation qui les héberge, les accompagne ou leur fournit un emploi, ainsi que leur regard sur l'informatique en général. Son analyse est restituée en fin d'étude.

2.2.4. Un questionnaire adapté pour un informaticien

L'opportunité de poser quelques questions à un informaticien de métier m'ayant été offerte, un questionnaire adapté a été joint au dossier, et ses réponses apportent un éclairage supplémentaire en fin d'analyse.

2.3. Recueil des données

Les données ont été récoltées auprès de quarante et un salariés et trois bénéficiaires, dont je salue ici la spontanéité et la confiance qu'ils m'ont témoignées.

2.3.1. Période de collecte

Les entretiens ont eu lieu sur une période allant de mi-juin à tout début septembre pour les derniers. La plus grosse partie était terminée mi-août, mais certaines structures fermaient leurs portes pour l'été, et les professionnels se sont alors organisés pour pouvoir me répondre tout début septembre.

2.3.2. Durée

En moyenne d'une durée d'une heure, certains entretiens se sont prolongés sur deux heures, amenant au fil des questions des échanges fort intéressants sur le caractère stratégique par exemple des SI. Selon le profil des interlocuteurs, certains blocs n'ont pas nécessairement suscité de réponse.

2.3.3. Individuels

Les réponses ont été recueillies lors d'entretiens individuels, en face à face pour la plupart. Seulement trois ont été faits par téléphone pour des questions d'organisation et de délai. Toutes les personnes ont accepté d'être enregistrées, ce qui m'a permis une retranscription exacte des propos ; je les en remercie pour la fidélité de l'enquête.

2.3.4. Méthodologie

Afin de privilégier l'écoute de la personne, j'ai choisi de ne pas prendre mes notes sur l'ordinateur portable. Pourtant rompue à cette technique grâce aux cours suivis à l'IAE tout au long de ces deux années, il m'a semblé qu'un écran entre mon interlocuteur et moi n'était pas propice à un bon partage d'expérience ni à une bonne compréhension des messages ; en effet, en tant qu'outil de communication, les SI n'échappent pas à des représentations personnelles et subjectives de la part de chaque individu ; c'est pour ne pas passer à côté de la subtilité des points de vue que j'ai fait le choix des notes « artisanales ». Par ailleurs, cela évitait un positionnement apparent en faveur de la technologie.

Les enregistrements ont tous été retranscrits sur fichier Word. A ce propos, je tiens à préciser ici que les logiciels de retranscriptions ne sont pas bien au point...

Le transfert des réponses a été basculé dans un dépouillement sous Excel pour les statistiques et la reprise des extraits d'entretiens pour l'illustration des propos, triés par question. Des tableaux de synthèse ont ensuite été réalisés pour traduire l'information sous forme de graphiques.²⁸

Cette organisation a permis d'obtenir une source unique d'information, et d'automatiser la comptabilisation des réponses aux questions fermées. 1 pour oui, 0 pour non, une ligne par personne, et des informations permettant des regroupements de données. C'est ainsi qu'il m'a été possible de combiner les statistiques par type de mission ou classe d'âge, selon le besoin de finesse de l'analyse.

²⁸ Cf Annexe IV

3. Analyse des réponses

Afin de permettre un bon repérage, les réponses présentées ici reprennent la formulation des questions. Leur répartition par contre, suit la logique du propos, afin de mettre en exergue les idées fortes qui se sont dégagées de l'analyse.

Il convient en premier lieu d'émettre quelques réserves d'usage.

La base de données ainsi constituée étant tellement riche, je déplore de ne pouvoir présenter ici et dans le temps imparti l'ensemble des réponses et des angles d'observation.

D'autre part, l'échantillon est relativement diversifié, en termes de finalité des établissements observés (hébergement, domicile, enseignement, projet professionnel) et, si pour la plupart, l'enquête va de juin à août 2018, il existe deux projets pour lesquels les observations sont plus anciennes, (2015 pour l'Ordre de Malte et 2002 pour L'Abeille Aide et Entraide), ce qui vient nuancer le propos.

Par ailleurs, l'exploitation de certaines données est soumise à la subjectivité de chacun, et son impact est particulièrement constaté dans les deux cas suivants :

- Des réponses contingentes

L'analyse des réponses apportées ne peut mesurer les écarts entre la projection que font les personnes et leur usage réel, et ce malgré toute la sincérité apportée. Elles peuvent être colorées par divers facteurs : la position hiérarchique, l'intention de donner une bonne image de soi-même, de l'établissement ou du travail effectué, et la situation de travail en elle-même, à savoir, si un nouveau logiciel vient d'être installé, s'il y a des problèmes avec les lignes internet, etc. Le fait d'avoir pu interroger plusieurs personnes au sein de chaque établissement d'Altérité permet de recouper les informations, et de faire ressortir ce qui est prépondérant pour le projet.

L'une des questions n'a pas donné lieu à développement ici, tant les réponses étaient peu exploitables. Il s'agissait de savoir combien de temps les personnes passaient sur le poste informatique pour des travaux de maintenance ou d'organisation de l'outil : créer un raccourci sur le bureau, nettoyer le dossier « téléchargements », vider la corbeille, modifier l'ergonomie du poste etc. La plupart des réponses ont été zéro : personne ne semble passer de temps à optimiser son poste de travail. Pourtant, au fil des conversations, la plupart des personnes interrogées mentionnent ce genre de manipulations, certainement mal repérables et clairement non quantifiées.

- Des données équivoques :

La question sur la perception des SI vise à connaître les réticences des personnes et leur ressenti, afin d'évaluer les résistances. Or, les résistances annoncées ou anticipées par les dirigeants ne se retrouvent pas dans les réponses des salariés.

Selon le sondage visant à faire évaluer par les cadres le nombre de personnes éloignées de l'informatique parmi les salariés de leur établissement, ceux-ci estiment que cela représente en moyenne 24% des équipes²⁹ dans l'activité hébergement, et 12% dans l'activité accompagnement, tandis qu'à la question posée individuellement à chaque membre de l'échantillon, lui demandant d'évaluer son usage de l'informatique, 90% des personnes³⁰ se situent entre « je suis à l'aise » et « je maîtrise ».

Ce résultat peut traduire l'écart entre une image du secteur médico-social un peu en retrait de la technologie, et constatée ? ou véhiculée par l'encadrement, et le bond en avant dans ce domaine réalisé par la population salariée. Cette progression est mise en lien par l'un des répondants avec la diffusion élargie depuis la dernière décennie des smartphones³¹.

Par ailleurs, il convient de nuancer ce constat par l'écart naturel et qui nous concerne tous, entre intention, projection et réalité personnelle.

²⁹ cf. tableau Typologie des établissements au paragraphe 3.1.1.

³⁰ Cf. Le positionnement vis-à-vis des SI au paragraphe 3.2.3.1

³¹ Voir chapitre 3.2.3.1

3.1. Données statistiques

Il convient en premier lieu de préciser l'échantillon. Ci-après, sont proposés quelques éléments statistiques visant à renseigner sur les établissements et les profils des personnes interrogées.

3.1.1. Les établissements

| INFORMATIONS CONCERNANT LES ETABLISSEMENTS | | | | | | |
|--|-------|-------------|----------|-----|------|------------|
| Type d'accompagnement | siège | hébergement | domicile | IME | ESAT | insertion* |
| Nb établissements | 1 | 6 | 4 | 1 | 1 | 1 |
| Nb moyen de salariés | 7 | 22 | 20 | 50 | 30 | 20 |
| % estimé salariés éloignés de l'informatique | 0 | 24% | 12% | 10% | 7% | 90% |
| Nb moyen de bénéficiaires | 0 | 42 | 70 | 68 | 120 | 333 |

Tableau 3-1 - Informations concernant les établissements

Les établissements et services, présentés au chapitre traitant de l'organisation³², sont regroupés selon leur projet d'établissement. Cela ne présage pas de ce qui sera mis en œuvre en tant que projet associatif, et qui pourra apporter des précisions sur le public accueilli, et les options philosophiques et éthiques retenues.

L'échantillon montre des limites d'équilibre entre la représentation des différents types d'accompagnement. La proportion des établissements d'hébergement et d'accompagnement au domicile est prépondérante par rapport à l'accompagnement scolaire ou professionnel.

Il convient de noter en parallèle que les structures professionnelles sont celles qui accompagnent le plus de bénéficiaires.

Enfin, le siège n'emploie aucun salarié éloigné de l'informatique. La plus grande partie des activités d'un siège sont administratives, et en lien avec les établissements. L'usage d'internet et de la messagerie électronique y est quotidien et les outils numériques y sont très investis.

³² cf. paragraphe 1.2.2 L'organisation

3.1.2. Les salariés

| INFORMATIONS CONCERNANT LES SALARIES INTERROGES | | | | | | | |
|---|----------------|---------------|--------------------|-------------|--------------|-------------------|--------------|
| Tranches d'âge | 18-30 | 31-45 | 46-60 | 61-75 | total | | |
| | 0 | 13 | 26 | 1 | 40 | | |
| type emploi | encadrement | administratif | éducatif | paramédical | soin | services généraux | total |
| | 17 | 9 | 7 | 1 | 2 | 4 | 40 |
| ancienneté | < 1 an | 1 < >5 | 6 < >10 | 11 < >20 | 21 < >30 | 30 ans < | total |
| | 4 | 6 | 12 | 10 | 4 | 4 | 40 |
| Aptitude à l'informatique | Ne connaît pas | A du mal | A l'aise | Maîtrise | total | | |
| | 1 | 3 | 26 | 10 | 40 | | |
| Perception des S.I. dans la mission | Superflu | Utile parfois | Utile au quotidien | Essentiel | Non répondu | total | |
| | | 2 | 11 | 26 | 1 | 40 | |
| Temps passé sur l'informatique % | 0 < > 10% | 11 < > 30% | 31 < > 60% | 61 < > 80% | 81 < > 100% | Non Répondu | total |
| | 7 | 9 | 10 | 5 | 7 | 2 | 40 |

Tableau 3-2 - Informations concernant les salariés interrogés

3.1.2.1. Les types d'emploi

Un découpage des profils des personnes interrogées peut se faire selon plusieurs critères, j'ai choisi de les regrouper par type de métier, afin de faire ressortir l'apport des SI dans l'organisation et dans les missions.

Aussi, pour certaines des analyses de données, j'utilise l'ensemble de la population interrogée, alors que pour d'autres, je groupe selon les catégories suivantes :

- encadrement :

Ce groupe est constitué d'un Directeur général, de directeurs ou directrices d'établissements et de chefs(fes) de service (comptabilité, éducatif, etc.).

- administratif :

Ce groupe est constitué de secrétaires, d'assistants(tes) et de comptables.

- éducatif :

Dans ce groupe, se retrouvent les métiers de l'accompagnement, Assistante sociale, éducateurs(trices) spécialisé(e)s ou techniques, Moniteurs(trices) éducateurs(trices) ou d'atelier, Accompagnant(e) Educatif et Social.

- paramédical et soin :

Ces deux axes ont été regroupés dans l'analyse quantitative compte tenu du nombre peu représentatif de l'échantillon ; un médecin, une infirmière et une psychomotricienne.

- services généraux :

Il s'agit des personnes en charge de la maintenance et de l'économat des établissements.

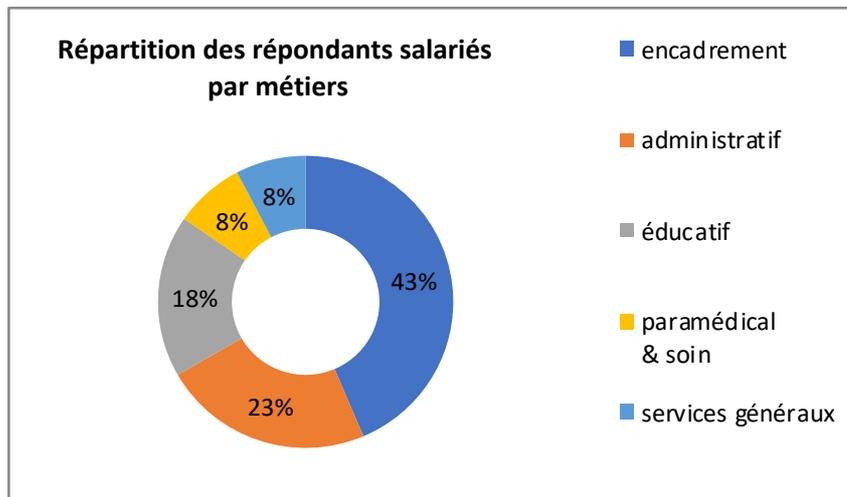


Tableau 3-3 - Répartition des répondants salariés par métiers

Une part très importante revient à l'encadrement. Ce constat est lié au fait que pour les associations autres qu'Altérité, seule le/la responsable de l'établissement a été interrogé(e).

NB. Trois bénéficiaires ont été sollicités pour répondre à quelques questions, et ils ont volontiers accepté. Je leur renouvelle ici mes remerciements. Ils sont salariés de l'ESAT, sur les départements Espaces Verts et Blanchisserie. Leurs entretiens ont été menés sur des bases différentes de celles des professionnels, et donnent lieu à un exposé plus loin.

3.1.2.2. Les tranches d'âges

L'âge des personnes a été pris en compte, selon quatre tranches. De façon très schématique, il a été estimé que les 18-30 ans ont grandi avec internet et les smartphones, les 31-45 ont grandi avec le pack office, les 46-60 ont grandi avec Atari, DOS et Star Wars, et les 61-75 ont grandi avec « 1984 » de Georges Orwell et 2001 Odyssée de l'Espace de Stanley Kubrick ; ceux-là ont dû tout apprendre au fur et à mesure de la mise à disposition des innovations au grand public. Certains d'entre eux n'ont pas pu prendre le train en marche, et se trouvent exclus des missions purement administratives.

Ce découpage est certes discutable, mais il n'a pour ambition que de mettre en évidence la présence ou non de différences de perception et de recours aux S.I. par les salariés.

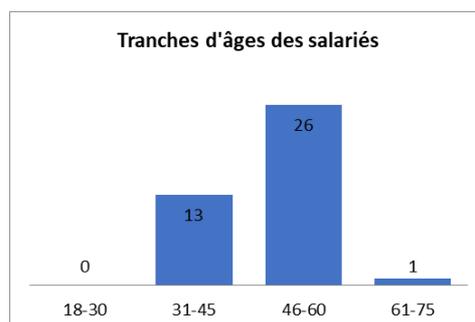


Tableau 3-4 - Tranche d'âge des salariés

Dans la perception des personnes, l'âge a une importance. Il a paru à peu près évident à chacun que je pose cette question et qu'elle était reliée au sujet directement.

Il est nécessaire pourtant de nuancer cet a priori. Parmi les personnes de plus de 60 ans rencontrées, plusieurs connaissent très bien l'informatique, pour l'avoir pratiquée en dehors. La catégorie 18-30 n'est pas représentée, alors que plusieurs répondants maîtrisent tout à fait le numérique.

Ainsi, il n'apparaît pas, à l'issue de cette étude, de différence d'usage ou d'appréhension liée à l'âge.

Par contre, une nécessité se fait sur la qualification ; en effet, l'encadrement ne peut échapper à une certaine connaissance de l'outil et des risques en vue de pouvoir faire des choix.

3.1.2.3. Les tranches d'ancienneté

Afin de se donner un éclairage sur le positionnement des acteurs, il était important de relever leur ancienneté dans les structures.

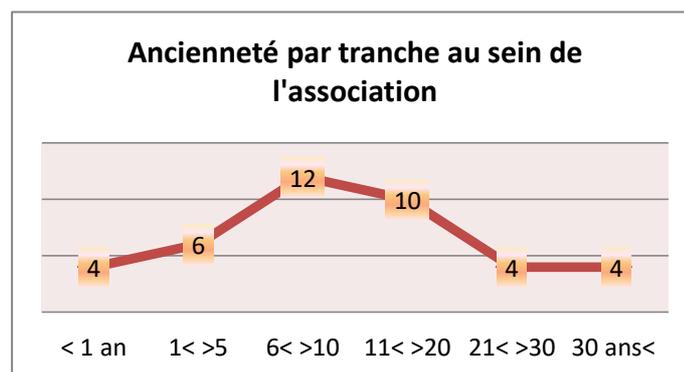


Tableau 3-5 - Ancienneté par tranche au sein de l'association

On trouve une majorité de salariés entre six et vingt ans d'ancienneté.

Ce facteur est important car les personnes ayant de l'ancienneté ont déjà vu des changements des processus, des méthodes de travail. Ils ont en tête les difficultés déjà rencontrées par le passé, les solutions retenues, l'ensemble des critères à prendre en compte pour observer et analyser une situation. Aussi, le regard qu'ils posent sur le SI est exigeant, et permet de bien cibler les besoins.

Il peut par ailleurs constituer une inertie empêchant de faire évoluer les méthodes de travail, mais de mon observation personnelle, et ceci en dehors de l'étude, le métier d'accompagnement nécessite une adaptation permanente aux personnes aidées, à leurs besoins, à leurs familles. C'est un secteur où les salariés sont preneurs en termes

de nouvelles méthodes, de nouvelles formes. Je n'ai pas observé de refus catégorique d'utilisation de l'outil.

3.2. Analyse selon les axes stratégiques repérés

Un certain nombre de questions ouvertes, sur lesquelles nous revenons au fil de ce chapitre, ont visé à recueillir auprès des personnes interrogées l'expression la plus libre possible sur leur perception des SI, mais aussi sur leur actualité technologique, et sur leurs préoccupations du moment.

Parmi ces principaux thèmes, on retrouve la mise en application des RGPD,³³ les difficultés du cocktail « hébergement distant » et « insuffisance des bandes passantes internet », et la mise en place du logiciel destiné à gérer et intégrer le dossier unique de l'utilisateur.³⁴

Les travaux de dépouillement, de statistiques et de mise en graphique se sont également effectués sur Excel. Dans la plupart des cas, j'ai procédé à des choix de regroupement des items en catégories, afin de proposer un résultat plus synthétique et exploitable. J'ai, ce faisant, nécessairement glissé une part de mon interprétation des propos confiés. Grâce aux transcriptions, j'ai toutefois pu vérifier le contexte des réponses et les doutes ont été systématiquement levés par cette relecture.

Les réponses ont été regroupées selon cinq grands critères, qui, compte tenu de leur occurrence dans les réponses, ou l'importance qui leur ont été accordée par les répondants, apparaissent comme les problématiques prédominantes au sein des organisations rencontrées.

En gardant à l'esprit l'écart que pourrait représenter la perception des choses et la réalité concrète des situations, il me paraît primordial d'extraire et de prendre en compte ce qui peut être véhiculé par les professionnels. C'est en effet en grande partie cela qui sera perçu par les personnes accompagnées, dans leurs échanges avec l'équipe, dans les réponses qui pourront être apportées à leurs attentes et leurs demandes, et la façon dont elles leur seront faites, elles qui n'ont pas forcément de repère ou d'opinion sur le vaste et très technique domaine des SI.

Ces cinq critères sont développés dans les chapitres 3.2.1 et suivants.

³³La Réglementation Générale sur la Protection des Données Personnelles est issue d'une loi européenne, entrée en vigueur le 25 mai 2018. Elle oblige les organisations collectant les données personnelles de leurs clients/usagers, à les en informer et leur garantir le respect du choix de confidentialité qu'ils en font.

³⁴La loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant le Code de l'Action Sociale et des Familles instaure la notion de dossier unique de l'utilisateur. Cela oblige les organisations à centraliser et sécuriser l'ensemble des informations recueillies pour un usager : sociales, familiales, professionnelles, etc. Cette disposition de la loi vise à optimiser l'organisation des services, garantir une continuité d'accompagnement en évitant la perte de documents.

3.2.1. La contrainte publique pèse sur le projet Financeurs, législateur, organismes de contrôle

3.2.1.1. Le type d'usage

Différents usages possibles ont été proposés, non pas selon le logiciel ou support utilisé, mais par l'objectif de l'utilisation.

Là encore, plusieurs catégories ont été proposées, sans nécessité de classifier, et ont généré les réponses suivantes :

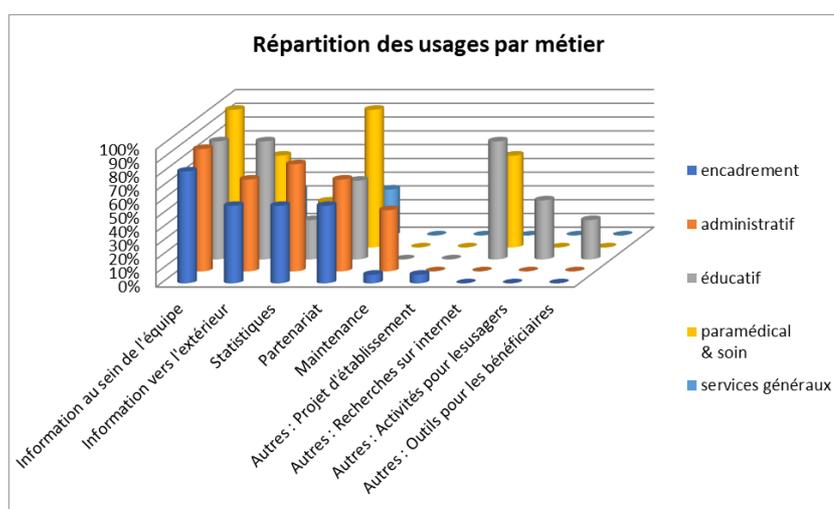


Tableau 3-6 - Répartition des usages par métier

On voit que l'information interne draine massivement pour l'ensemble des métiers, l'utilisation de l'informatique.

Fait marquant, les services administratifs sont très utilisateurs des SI pour faire de l'information au sein de l'équipe, vers l'extérieur, des statistiques et du partenariat. Cette donnée reflète l'importance des comptes qui sont rendus chaque année par les ESMS, et pointe la quantité d'énergie, de temps de travail et de ressources monopolisées pour cette mission.

Bien qu'il soit un peu moindre que pour la filière administrative, ce sont les équipes éducatives qui ont l'usage le plus élargi des SI. Au-delà des catégories proposées, elles mentionnent massivement la recherche sur internet (d'idées, de recettes, de modèles, d'information, etc.) pour accomplir leur mission, de mise en place d'activités pour les bénéficiaires, et de téléchargement d'outils à l'attention des bénéficiaires).

Ainsi, si l'objet informatique n'est pas le cœur de métier de l'éducation spécialisée, on voit ici qu'il fait partie intégrante des outils dont elle se saisit concrètement pour adapter, ajuster, faire évoluer son offre d'accompagnement.

3.2.1.2. A qui profite le SI ?

L'apport des SI est comme on le voit tout au long de l'enquête, très diffus et différent selon l'angle d'ouverture de chacun, selon les besoins de chaque mission, selon la perception qu'en ont les personnes.

Une fois posé ce décor, il m'a paru intéressant, à l'issue de chaque entretien, de solliciter la vision de chacun sur ce qu'il/elle estimait être le principal domaine dans lequel le SI représentait un apport.

Je développe ici les réponses, bien qu'au-delà de cette classification un peu limitative, parfois presque douloureuse à faire, les développements qui ont pu m'être apportés méritent une extrapolation.

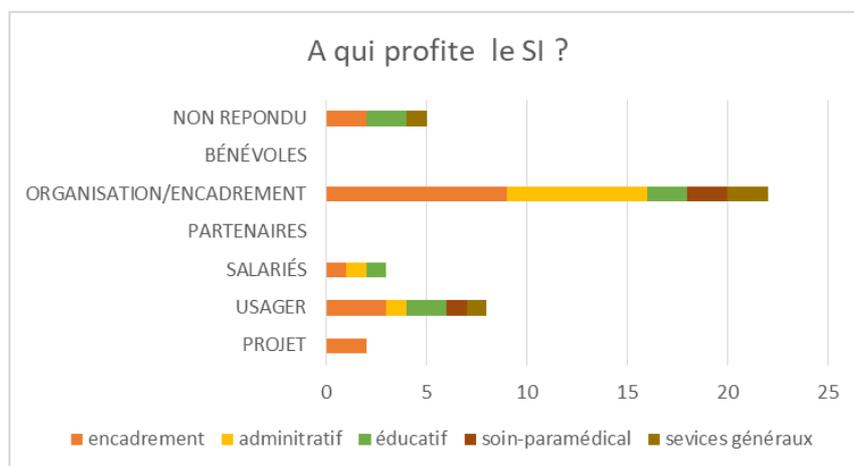


Tableau 3-7 - A qui profite le SI ?

Les répondants avaient le choix entre six catégories.

L'organisation arrive clairement en tête des sondages, tous types de missions confondus.

Notons que d'une façon générale, et pour autant qu'ils l'aient placée en premier, les répondants ont bien vite précisé que cette organisation directement impactée, améliorée, optimisée, complexifiée voire parfois détériorée par le SI, est bel et bien au service de l'utilisateur et donc du projet.

Plusieurs personnes ont été tentées de choisir l'ensemble des critères.

Cette réponse est à rapprocher du fait que le système d'information amène nécessairement la transformation, que ce soit au plan des méthodes de travail, de la nature des tâches accomplies, des modalités relationnelles entre les différents acteurs. Ce dernier aspect sera développé ensuite dans la partie consacrée aux salariés.

En deuxième position, c'est l'utilisateur qui est reconnu comme bénéficiaire de l'apport des SI, en particulier pour la mission éducative. Cela se comprend de deux façons. Le travail pour le bénéficiaire est au cœur de la profession, toutes les améliorations apportées au service, à l'organisation, sont tournées vers lui ; l'autre raison de ce score est qu'une partie des SI est essentiellement dédiée aux personnes accompagnées, comme par exemple au SIDVA, ou dans les ateliers informatiques dédiés.

« Nous on a des résidents qui sont plus doués que les personnels. Ils téléchargent des trucs, même le personnel ne sait pas s'en servir. »

A l'occasion de cette question, notons que deux établissements ont mentionné avoir créé des ateliers informatiques pour leurs usagers, l'ESAT et le Foyer de l'Ordre de Malte.

Dans les deux cas, l'atelier était/est très apprécié des personnes, qui y apprennent à utiliser internet et des applications simples, et viennent s'y détendre sur des jeux.

C'est une spécificité des projets de ces établissements, qui n'est pas organisée partout. Le directeur de l'ESAT se réjouit de cette initiative :

« Plus les travailleurs passent du temps en activité de soutien, plus ils sont productifs. C'est un effet qu'on n'attendait pas. Il faut que les gens soient bien dans leur tête pour qu'ils travaillent bien. »

Bien que jamais mentionnés, les partenaires, entendus au sens large, à savoir y compris les autorités de contrôle et financeurs, sont pourtant pointés comme grands gagnants de l'informatisation des établissements, compte tenu du bénéfice qu'ils retirent de la production exponentielle de statistiques et autres données chiffrées.

« Évidemment, ça permet de réussir à mettre en place un tarif moyen à la place, ça permet de mettre en place un tarif plafond, ça permet de mettre en place des modulations de tarif, comme ils sont en train de le mettre, le décret est paru la semaine dernière, en fonction de l'activité. Ça a permis à l'ARS de mettre en place son algorithme : 1% d'activité non réalisée, ½ % de budget gratté et ainsi de suite. Ça le financeur, ça lui est très utile. A ce moment-là, ça dessert complètement le système associatif. »

Cet aspect de la question a été développé précédemment.³⁵

NB : les « non-répondus » correspondent parfois, selon les aléas des situations, soit au fait que la question, oubliée au cours d'une riche discussion autour du sujet, n'a pas

³⁵cf. Chapitre 1.2.5 Les financeurs, autorités de contrôle et le projet

été reposée, soit que la personne n'a pas pu classer, estimant que le SI était indissociable de l'ensemble des acteurs proposés.

Les bénévoles étant très rares dans les organisations rencontrées, il est logique qu'ils n'apparaissent pas dans les réponses.

3.2.1.3. Les avantages des SI

A la question fermée « quels sont les avantages du SI », il était demandé de trier les réponses entre les items suivants : qualité de l'information, présentation des rapports, rapidité de l'information, accès et stockage.

Les réponses, triées dans le tableau ci-dessous par type de mission montrent une priorité donnée à la rapidité de l'information. Cet avantage reconnu aux SI arrive seize fois en tête du classement, l'accès à l'information arrive onze fois en seconde position, et le stockage arrive huit fois en 2ème et 3ème positions.

| TYPE DE MISSION | QUALITÉ | | | | | PRESENTATION | | | | | RAPIDITÉ | | | | | ACCÈS | | | | | STOCKAGE | | | | | AUTRES | | | | |
|-------------------|---------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|---|----------|---|---|---|---|-------|----|---|---|---|----------|---|---|---|---|--------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ENCADREMENT | 0 | 2 | 0 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 6 | 3 | 1 | 1 | 1 | 6 | 1 | 3 | 2 | 0 | 1 | 5 | 4 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| ADMINISTRATIF | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 | 5 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 5 | 2 | 1 | 0 | 2 | 0 | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ÉDUCATIF | 0 | 0 | 3 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SOIN-PARAMED | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SERVICES GENERAUX | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| TOTAL | 1 | 2 | 4 | 1 | 9 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 16 | 7 | 4 | 2 | 1 | 9 | 11 | 7 | 4 | 1 | 5 | 8 | 8 | 7 | 2 | 3 | 0 | 0 | 2 | 0 |

Tableau 3-8 - Avantages du SI - Réponses par type de mission

La qualité de l'information, quant à elle, est citée neuf fois en 5ème position, dans certains cas elle est peu reconnue, dans d'autres elle est disqualifiée par le répondant. Parmi les réponses exprimées, certaines sont venues s'ajouter au choix proposé. Elles ont été émises par des personnes de tous types de missions et ont souligné les qualités suivantes :

- le classement et le filtrage
- l'automatisation
- la source de création
- la traçabilité
- la libération de temps pour les bénéficiaires

Ce constat rejoint les nombreux commentaires collectés lors des entretiens, et ce au sein de toutes les catégories de personnels, qui qualifient le SI d'outil au service de la mission, de l'utilisateur, du salarié ou du projet.

« On cherche à gagner du temps pour la prise en charge des jeunes. »

« Que les gens soient dégagés des questions d'organisation pour être plus proches des jeunes. »

« Quand on a la mémoire de ce qui a été fait, on est plus à même de travailler dans le présent. L'informatique apporte cela, bien plus que des dossiers dont on ne sait pas où ils sont rangés. »

L'observation des différentes situations rencontrées se situe là-encore au carrefour entre nécessité de coller au cadre légal, attendus politiques et besoins d'adaptabilité des équipes.

Au cœur de logiques de regroupement, de centralisation, de réductions budgétaires et de redéfinition de moyens alloués (CPOM), de normalisation des actes (Guides de Bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM, tarification à l'acte annoncée SeraFin PH)³⁶, les équipes voient leur champ d'action se réduire, tandis que leur capacité d'innovation est largement requise, pour faire autant en réduisant les coûts.

« Parfois, je vais chercher des idées de petits meubles à réaliser, je trouve aussi du matériel très peu cher ; je commande en Chine sur des quantités moyennes, qui valent quelques centimes. »

« Sur l'atelier informatique, les résidents faisaient des créations de dessins ou des coloriages sur tablette ; avec les plus doués, on récupérait les fichiers et on en faisait des cartes de vœux personnalisées à moindre coût »

« On préparait un petit journal avec les résidents, auquel les familles ainsi que les membres du siège et quelques contacts extérieurs étaient abonnés. Une année, on a proposé un abonnement dématérialisé, moins cher ; c'était avantageux pour les familles, et bien moins coûteux pour le foyer ».

3.2.1.4. Le SI au service du contrôle ou de l'action ?

« Que faut-il faire pour améliorer le SI existant ? » Cette question était posée le plus ouvertement possible, en tenant compte d'une temporalité libre : court terme, moyen terme ou long terme. Ainsi, les personnes étaient invitées à répondre en s'affranchissant au maximum des contingences du moment.

³⁶ Site internet : handicap.gouv.fr/les-aides-et-les-prestations/reforme-de-la-tarification-des-etablissements-de-services-pour-personnes/

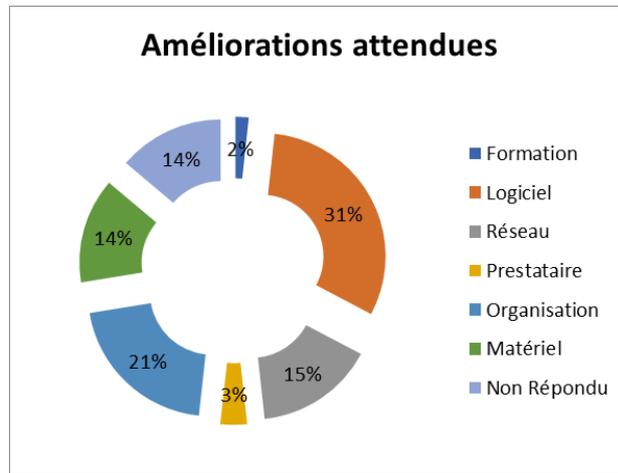


Tableau 3-9 - Améliorations attendues

Les réponses ont tout d’abord été regroupées dans les grandes catégories abordées. Au sein des catégories les plus représentées, logiciel, et organisation, voici en détail les arguments avancés :

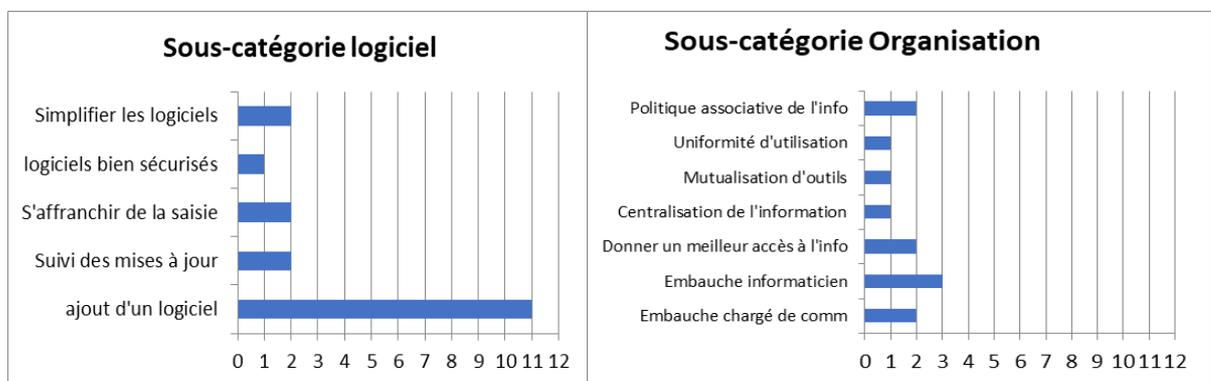


Tableau 3-11 - Arguments - Sous-catégorie logiciel

Tableau 3-11- Arguments - Sous catégorie Organisation

Il est intéressant de voir que les salariés attendent beaucoup d’un nouveau logiciel. Il s’agit ici majoritairement du logiciel permettant de faciliter la gestion du dossier unique de l’usager. Il est attendu pour sa capacité à classer l’information et en faciliter l’accès, ainsi que pour sa prise en compte du cadre légal. En effet, ce genre de logiciel requiert des droits d’utilisateurs, avec la création de profils, et il garantit aux salariés, aux dirigeants et de fait aux usagers, que les informations confidentielles ne seront pas diffusées en dehors des personnes désignées, si tant est que chacun respecte le principe d’accès limité par mot de passe.

On trouve ici l’un des paradoxes des SI, en particulier sur des missions aussi encadrées légalement que l’éducation spécialisée ou le soin.

Avec la mise en place de logiciels, on fait ce qu’il faut pour gérer le risque en termes de manquement à la loi, et on trace les activités et opérations pour identifier qui a éventuellement outrepassé ses droits. Ce faisant, on ne garantit pas à l’usager la sécurité et la protection de ses informations, mais la capacité du dirigeant à identifier qui a enfreint les règles, quand et comment.

Le logiciel du dossier unique rassure les acteurs, mais ne vaut-il pas mieux conserver la vigilance de chacun sur sa mission et sur la façon dont il l'exerce ? Rapprochée de l'idée rencontrée plus haut du transfert de compétences, cette ingérence de l'informatique dans le quotidien ne nous conduit-elle pas vers un métier vidé de sa réflexion, assimilé aux métiers plus administratifs où l'évolution des chiffres clés (smic horaire, taux de charges etc.) et des textes de loi est gérée par le logiciel ?

Un petit scénario montrera comment l'on peut arriver à une situation absurde très facilement ; ce qui est important dans la réalité, devient un petit détail que l'on peut oublier lorsque l'on transpose la situation dans un logiciel. Dialogue entre deux salariés :

- « - Monsieur A est en train de crier dans sa chambre en me montrant un pictogramme « repas » ; il n'a pas mangé ce midi ?
- Je ne sais pas ; ce matin, j'ai juste suivi le protocole, en mettant à jour le logiciel, et j'ai coché une crise d'épilepsie à 9h, avec intervention du SAMU
- As-tu coché « non » pour un départ à l'hôpital ?
- Non, je ne connaissais pas cette fonctionnalité
- Alors, il a été compté comme absent et son repas n'a pas été commandé au prestataire, qui livre nominativement les plateaux... »

Cette petite fiction permet de se mettre en situation sur l'un des nombreux risques que représente l'intégration des missions simples du quotidien dans un circuit informatisé.

3.2.2. L'offre en SI est inadaptée ou trop onéreuse

3.2.2.1. *Le choix du stockage des données, l'organisation du SI*

Sur les quatorze établissements rencontrés, rares sont ceux qui n'ont pas au moins deux formes de stockage des données différents : soit disque dur et hébergement distant, soit serveur local et hébergement distant, voire parfois les trois. L'utilisation de périphériques de stockage est la plupart du temps proscrite par l'encadrement, du fait des risques de propagation de virus qu'elle comporte, et leur usage m'a été très rarement signalé.

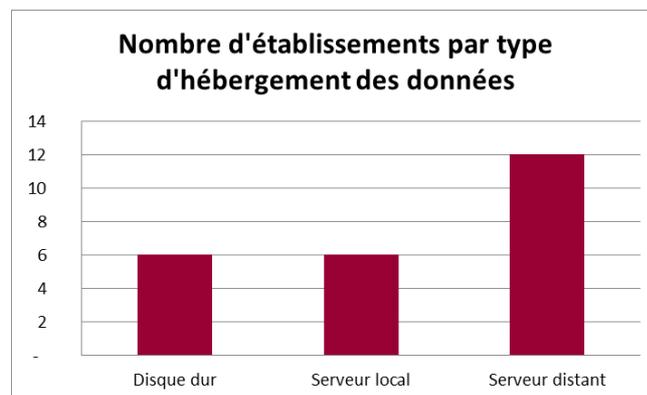


Tableau 3-12 - Nombre d'établissements par type d'hébergement des données

Les difficultés liées à la lenteur d'internet sont souvent évoquées et favorisent le travail sur le disque dur lorsque la connexion est mauvaise.³⁷

Très peu de salariés ont précisé qu'ils préféreraient utiliser leur disque dur, rares sont ceux qui manifestement ne repèrent pas la différence entre le disque dur de leur ordinateur et le serveur ou l'hébergement distant. D'ailleurs, pour la plupart d'entre eux, la nuance n'a pas d'incidence sur le contenu de leur mission et ne les pénalise pas dans sa réalisation.

Quelques précisions dans ce domaine permettront d'en saisir mieux les enjeux. Le prestataire Cegi Alfa fournit avec son ERP administratif un hébergement distant, qu'il vend contre l'assurance d'une garantie de sauvegarde des données. Il couple son offre avec la fourniture de la ligne internet.

A l'aune des grandes difficultés de lenteur et de déconnexion vécues par la quasi-totalité des équipes administratives, l'un des établissements a fait faire une étude de sa ligne, et a constaté que la bande passante affectée par le prestataire était bien en deçà de ce qui pouvait être proposé par un Fournisseur d'Accès Internet (FAI) standard, tandis que la facturation de cette ligne était bien au-delà des tarifs communément pratiqués.

La notion de tarif est maintenant une composante à plusieurs titres du mode de stockage. En effet, alors que dans le cas d'un serveur local, on peut adjoindre des disques supplémentaires pour le stockage, sur un cloud, l'espace de stockage est loué par le client au prestataire, dont le prix tient compte d'une limite de contenance. Or, la gestion des documents professionnels nécessite d'être optimisée, sous peine de voir le tarif de l'abonnement augmenter.

Cela nécessite donc une forme d'expertise sur la gestion de l'arborescence³⁸ des données, du discernement pour établir un classement efficace et une veille pour réguler la quantité de documents stockés. C'est du temps passé et de la compétence à rémunérer, soit un coût supplémentaire peu évalué, et pourtant nécessaire à la bonne gestion documentaire d'une structure.

Ce n'est que peu quantifié par les établissements, seul le siège mentionne cet état de fait.

Dans un contexte où la donnée est primordiale, notamment dans le suivi du bénéficiaire, dans la nécessité d'avoir accès et de conserver l'information pour la pertinence de son accompagnement, on comprend que les associations du secteur soient plus que prudentes dans la confiance qu'elles peuvent donner à un prestataire et dans le développement d'outils qui au-delà de perturber potentiellement le

³⁷ cf. Paragraphe 3.2.2.4 Les difficultés rencontrées et 3.2.5.3. Les inconvénients

³⁸ L'arborescence permet de visualiser le classement des fichiers sur une unité de stockage. Elle représente l'information sous forme de branches, qui se subdivisent pour permettre un rangement logique des dossiers.

fonctionnement des équipes et l'organisation, risquent de complexifier les conditions de prises en charge plutôt que les faciliter.

L'un des établissements a témoigné avoir commencé par travailler avec ses équipes sur la notion de serveur, de partage de documents, et notamment d'écrits, de contenus (que puis-je écrire, dans quel document, où je le range), pendant deux ans, afin de préparer le déploiement d'un logiciel pour le dossier de l'utilisateur.

Ainsi, on peut s'interroger sur la possibilité, pour un éditeur, de prendre suffisamment de temps pour construire avec son client un cahier des charges en parallèle d'une réflexion sur la nature du besoin, et de proposer une offre qui tienne compte non pas de la finalité de la donnée, mais bien de sa nature et de la façon dont elle va être saisie par l'acteur humain.

C'est probablement dans cette problématique, entre autres, qu'est attendu un DSI au sein des associations du médico-social. Véritable ouvrier des flux d'information, qualité, quantité, objectif, il doit accompagner l'association dans l'émission de son besoin, et le prestataire ou développeur dans la réception de ce besoin.

3.2.2.2. L'évaluation d'une base de données après déploiement.

Les personnes interrogées qui avaient vécu le déploiement d'un logiciel de gestion de base de données (une première mise en place, un changement de version ou un remplacement) ont été invitées à évaluer le nouveau système selon six des critères, présentés par Antoine Zimmermann³⁹ dans son cours :

- Fidélité
- Unicité
- Mise à jour
- Performance
- Confidentialité
- Intégrité

Il propose deux critères supplémentaires qui n'ont pas été retenus ici. Ce choix est lié à la technicité requise pour leur évaluation.

L'objectif de cette question était d'évaluer la pertinence de la dépense d'énergie, de temps et la mobilisation intellectuelle que nécessite la mise en place d'un nouveau SI : définition des besoins, période de tests, identification des bugs, modification

³⁹ Antoine Zimmermann est professeur au sein du pôle informatique de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint Etienne. Dans son cours intitulé « Conception de Systèmes d'Information » et disponible sur internet, il présente les Principes Fondamentaux des Systèmes de Gestion de Bases de Données

éventuelle des procédures de travail pour coller aux exigences du système, formation des équipes, dépenses financières, etc.

On voit clairement que l'impact positif le plus fort est sur la performance, définie comme un temps d'exécution raisonnable.

Dans l'idéal, et ce pour l'ensemble des caractéristiques, on pouvait espérer n'avoir que de l'amélioration ou au pire, une absence d'impact. Pourtant, de nombreuses valeurs apparaissent en tant que dégradation de la situation après l'installation du logiciel, par rapport à avant, et ce sur des points délicats, tels que la fidélité de l'information, sa confidentialité et son intégrité, c'est-à-dire les valeurs « dégradation » les plus fortes.

Pour aller plus dans le détail, ci-dessous les graphiques par caractéristique montrent les points marquants :

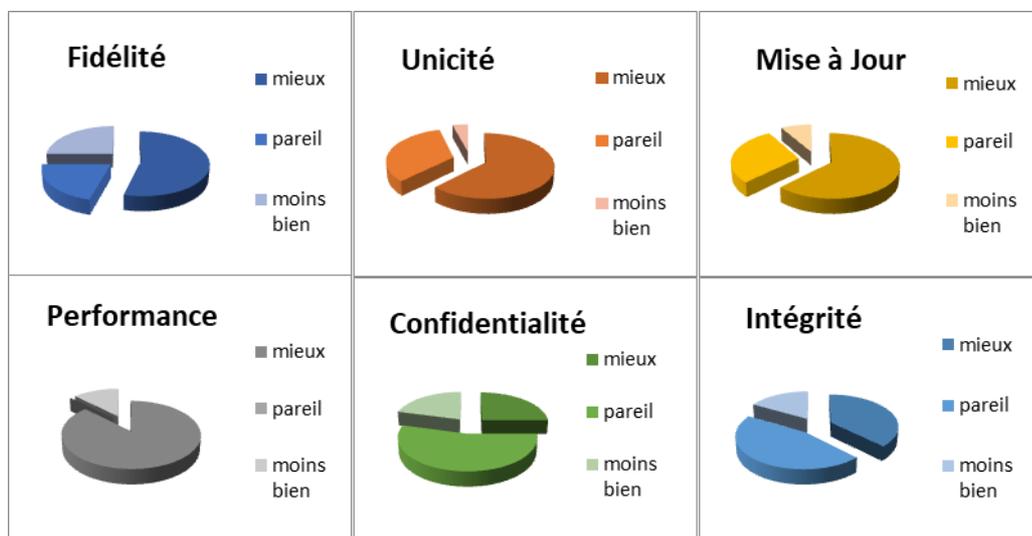


Tableau 3-13 – Evaluation des bases de données après déploiement

L'amélioration la plus nette concerne la performance. On comprend ici que l'on va gagner du temps, limiter le nombre de manipulations, obtenir plus d'informations. C'est la mission du salarié qui se trouve facilitée.

Par contre, en ce qui concerne l'unicité, la confidentialité, l'intégrité de l'information, les valeurs « moins bien » sont relativement fortes. Or ces caractéristiques, on le comprend, impactent directement l'utilisateur et son accompagnement. Dans le cadre de l'application de la RGPD, en vigueur depuis le 25 mai 2018, il est bien inopportun que la confidentialité soit jugée moins bonne qu'avant le déploiement du dernier outil informatique par les acteurs.

Sur les vingt-quatre réponses apportées, deux concernaient l'installation d'une messagerie, cinq un logiciel de comptabilité ou paie, cinq le passage sur une base

bureautique et onze concernaient le passage sur un outil ou logiciel métier, i.e. un outil ou un logiciel chargé de faciliter la mission au quotidien.

Sur l'ensemble des réponses, seulement deux outils étaient construits par l'équipe pour adapter une réponse visant à améliorer la solution informatique apportée à des situations rencontrées insatisfaisantes. Ce qui revient à dire que vingt-deux autres réponses faisaient référence à des développements standards que l'on peut trouver sur le marché. Or, il existe des écarts entre l'utilisation qui est faite des outils et l'intention de leur concepteur (Derujinsky-Laguecir, Kern, & Lorino, 2011), d'autant plus si aucun cahier des charges ne lie le prestataire et l'utilisateur.

C'est là que l'on peut identifier le décalage entre les nécessités du projet et l'offre d'informatisation des données.

Les logiciels et applications existants actuellement sont développés dans un objectif marchand. Cela se comprend d'un point de vue pragmatique.

Dans l'entretien accordé par l'informaticien, il mentionne clairement que le développement d'un programme, pour qu'il soit opérationnel, testé, efficace, demande entre deux et trois ans de travail : le relevé des besoins, les allers-retours entre développement et maîtrise d'ouvrage, tests, corrections, adaptations nécessaires, sont autant d'étapes qui mobilisent des ressources humaines, du temps des acteurs de la mission, et tout cela a un coût, qu'il évaluait très globalement pour un logiciel type « gestion du dossier de l'utilisateur » à un million d'euros.

Aujourd'hui, les associations ne peuvent se permettre individuellement un tel délai ni une telle dépense budgétaire.

Bien souvent, elles sont contraintes de souscrire aux différents applicatifs de l'ERP en place, du fait que le prestataire verrouille les données et ne propose pas de compatibilité entre leur système et celui d'un autre éditeur. Il arrive même parmi les témoignages reçus, que le prestataire fasse évoluer une version de son logiciel non compatible avec la version initiale !

Dans le cas d'un des établissements rencontrés, l'application proposée n'était pas au point, il manquait des éléments très importants, qui remettaient en cause la conformité à la loi des documents produits par le logiciel, ce qui est potentiellement lourd de conséquences.

Si l'on se réfère à nouveau aux explications de l'informaticien, il peut arriver que l'application proposée au client soit inadaptée par rapport aux spécificités de celui-ci. (Vacher 2002) . Deux choix se présentent, ou bien l'éditeur facture le développement nécessaire au client en s'appuyant sur ses tests et ses retours. Ledit client réalise que le logiciel payé est en fait en train d'être développé avec ses deniers, et claqué la

porte. Ou bien le prestataire explique à son client le décalage à régler et amende gracieusement l'application, auquel cas il garde son client et tout le monde est content.

Mais dans ces deux exemples, le client dispose d'une expertise en interne, lui permettant d'identifier rapidement les lacunes du développement proposé. On voit bien que ce genre de négociation est difficilement transposable aux associations du médico-social, sauf bien sûr pour les cas où elles disposeraient de compétences informatiques en interne, ce qui n'est pas systématique.

C'est dans ce détail là que l'on comprend qu'il ne s'agit pas d'informatiser au maximum l'activité d'une association pour s'assurer qu'elle remplit sa mission conformément à son projet. Même si elle n'est pas la seule, c'est une des clés de lecture de la problématique de ce mémoire.

3.2.2.3. *Les raisons qui conduiraient à refuser l'utilisation d'un SI*

La question a globalement reçu une première réponse unanime : « aucun ». Puis au fil de la discussion, des cas sont apparus qui ont nourri des réponses plus nuancées.



Tableau 3-14 - Raisons invoquées pour ne pas informatiser

Dix-huit motifs différents ont été énoncés. Ils ont été classifiés et regroupés en sept familles. Les critères prépondérants sont la stratégie, illustrée ci-dessous, l'inadaptation de l'outil et la perte de relation humaine. Ce résultat est à rapprocher du fait que la majorité de la population rencontrée fait partie de l'encadrement, il est donc logique de trouver ici une prépondérance de l'argument stratégie.

On peut saluer la vigilance à un alignement stratégique des SI sur le projet, qui, mis en perspective avec le critère d'inadaptation de l'offre en matière d'informatique, indique bien la nécessité pour les associations à vocation sociale d'inventer leurs propres

outils, logiciels, méthodes de travail. Cette donnée sera revue dans le cadre de la question concernant les mesures à prendre pour l'amélioration des SI⁴⁰.

La perte de relation humaine apparaît avec un poids quasiment équivalent à celui de l'inadaptation. Cette menace revient de façon récurrente dans l'ensemble des entretiens, mais n'est pas systématiquement prise comme telle. La transformation des relations de travail est nette et bien repérée. Certains y trouvent avantage, d'autres la dénoncent. Dans les relations entre salariés ou avec les partenaires, c'est une source de gain de temps et de simplification pour certains, un piège relationnel et un enfermement pour d'autres : chacun selon son usage des SI et sa propre façon de communiquer, conjugue avec plus ou moins de bonheur cette nouvelle donne.

« Par mail, on n'a pas ces détails. On peut passer à côté d'une fragilité humaine ou d'une qualité humaine. »

« Il ne faut pas que l'informatique remplace les contacts humains. Il n'y a pas que ce qu'on dit, il y a les silences, la gestuelle, les regards, non parlés. »

Mais le plus important, est qu'il existe dans toutes les catégories de personnels, une réflexion très intéressante et nourrie sur cette question.

« Passer notre temps sur l'ordinateur, je ne vois plus mon personnel. Si c'est pour faire de l'ordinateur comme ça, ça ne m'intéresse pas, on en perd l'humanité. »

« Ça peut être adapté aux nécessités de l'organisation mais pas du service. »

« Pour la saisie c'est une perte de temps. Moi, je pense en écrivant. »

« Mon rapport à l'écriture : je n'aime pas les copier-coller, les erreurs sont nombreuses. »

« S'il y avait un dossier informatisé obligatoire, je tricherais : certaines informations doivent rester en dehors du dossier unique de l'utilisateur. »

Autant de petites phrases qui parlent de richesse et de diversité humaine, de l'importance des pairs et du rapport humain, et dénoncent les risques concrets.

⁴⁰ Chapitre 3.2.1.4 Le SI au service du contrôle ou de l'action ?

Or, au cœur de notre sujet, se trouve identifié un risque de dégradation du service au bénéficiaire, selon deux axes :

- Le temps passé par les équipes sur l'ordinateur vient manger le temps passé auprès des résidents, tandis qu'il n'est pas « comptabilisé » par les financeurs dans leur tarification.

« Le tort, c'est qu'on ne voit plus les éducateurs auprès des résidents. »

- le cas où les outils sont utilisés pour la mission. Autant, pouvoir faire des recherches sur internet est plébiscité par de nombreux professionnels pour aider à l'accomplissement de leur travail, autant certains dénoncent l'usage de tablettes comme objet occupationnel, d'ordinateurs comme passe-temps dans lequel on peut être tenté de délaissier les personnes dont le manque d'initiative est une composante du handicap, et qu'on enferme dans la technologie au lieu de les stimuler par le contact humain.

« Aujourd'hui, on vend du logiciel pour l'autisme et beaucoup s'y engouffrent comme une solution miracle. Je suis très mesuré. [...] On place un classeur PECS⁴¹ sur une tablette personnalisable : Qui le fait ? Ça prend combien de temps ? Cela ne va pas sortir l'enfant de l'autisme. »

Dans de nombreux cas, il est relaté que l'ergonomie du SI représente une contrainte importante et un réel frein à l'usage des SI.

« Ici, on a un cahier de transmission papier, c'est plus simple car on n'a pas toujours le temps d'ouvrir l'ordinateur. [...] Si on me fournit une montre connectée avec une synthèse vocale pour accéder à l'agenda, je prends tout de suite. »

3.2.2.4. Les difficultés rencontrées

Pour identifier les difficultés rencontrées avec l'informatique, un certain nombre de sujets ont été balayés en amont me permettant de faire des propositions. Elles sont regroupées en deux parties.

L'une concerne le stockage des données et comporte quatre items : la difficulté à retrouver les données, la perte de données, les transferts de données d'un emplacement à un autre, le partage des données sur un outil commun.

⁴¹Définition prise sur le site PECS-France.fr :

« Le PECS (Picture Exchange Communication System, - Système de communication par échange d'images) est une méthode permettant de mettre en place une communication fonctionnelle auprès de personnes avec autisme ou ayant une incapacité de communication orale. [...] **Le PECS ne nécessite pas de matériel complexe ou onéreux et n'implique aucun pré-requis.** »

L'autre partie concerne les difficultés d'usage : la lenteur du système, les fonctionnalités inconnues (reprises sous l'item manque de formation), les restrictions de droits, les plantages des applications, les plantages matériels, le manque d'ergonomie et la fluidité du déploiement le cas échéant.

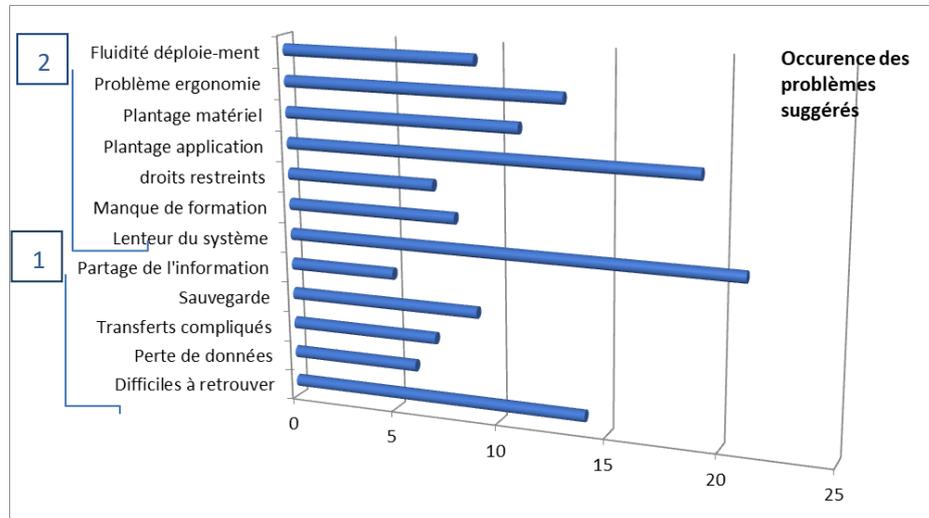


Tableau 3-15 - Occurrence des problèmes suggérés

On note en premier lieu que les pertes de données et les problèmes de partage de l'information ont les plus faibles valeurs. Il existe donc une certaine fluidité dans l'usage de l'informatique, qui permet aux personnes d'atteindre cet objectif de partage et de conservation de l'information. Les pannes matérielles sont modérées, on peut penser que les équipements ne sont pas trop obsolètes et plutôt robustes. Ce n'est pas un objet de plainte de la part des utilisateurs.

Par contre, la grande gagnante du concours est la lenteur du système, suivie de près par le plantage des applications et les données difficiles à retrouver.

Cet élément de réponse est à rapprocher du mode de stockage choisi : sur vingt et une personnes ayant sélectionné la lenteur du système :

- Dix-neuf travaillent avec des applications hébergées, et deux font beaucoup de recherches sur internet ;
- Treize ont mentionné le plantage de l'application
- Six des transferts de données compliqués, soit la totalité de l'item
- Neuf des difficultés à retrouver leurs fichiers, sur les quatorze de l'item

On voit ici que l'hébergement distant entraîne de la difficulté technique, source d'une grande partie des complications rencontrées par les utilisateurs.

Ce résultat vient en atténuation des réponses concernant les problèmes de sauvegarde, qui sont modérément évoqués, et qui sont l'avantage majeur de l'hébergement distant.

Cependant, notons que les sauvegardes posent maintenant un problème financier, puisque les hébergeurs facturent cette fonctionnalité au poids stocké. Ainsi, il faut maintenant penser en termes d'optimisation de l'espace de sauvegarde. Cela nécessite du tri dans les répertoires⁴², une organisation telle que les fichiers ne se trouvent pas stockés plusieurs fois inutilement. Il faut une grande rigueur pour définir les règles d'usage, les choix de conservation, et qu'elles soient partagées entre les membres des équipes.

On peut identifier d'après cette question, que la technologie n'est pas forcément suffisamment performante pour offrir un usage fluide (lenteurs d'internet), parfois, elle est même pénalisante, mais également qu'elle requiert des compétences organisationnelles, des procédures partagées et du temps dédié à la gestion des serveurs.

« On écrit 3 mots, et on attend que cela s'affiche... Moi j'arrête ! »

Un développement encore trop empreint de technologie ne permet pas un usage optimisé de l'outil.

On retrouve ici cette notion de transfert de compétences. Plus la technologie est balbutiante, plus les utilisateurs doivent avoir des connaissances techniques pour en optimiser le fonctionnement. Plus elle est élaborée, moins elle sollicite d'expertise de la part de celui au service duquel elle est dédiée.

Il y a trente ans, il fallait connaître DOS (Disk Operating System) pour gérer ses fichiers.

« En arrivant⁴³ je connaissais très bien l'informatique, j'étais secrétaire d'un directeur informatique. J'ai commencé à taper à la machine classique, et heureusement que je suis passée par ce service informatique qui a eu la gentillesse de me former à Framework. C'était de la poésie quand il fallait faire un tableau... J'ai appris DOS aussi ; c'était un peu ardu à l'époque, mais

⁴² Le chemin d'un document électronique : Si l'on devait transposer en papier l'image d'un mail circulant avec une pièce jointe, voici ce que cela donnerait : Le salarié B doit envoyer un document à un correspondant extérieur. Il avise le salarié A qui détient le document, sur une étagère. A lui donne une photocopie, et en fait également pour sa secrétaire C qui doit être dans la boucle. C la classe dans son tiroir, A la repose sur son étagère, B n'a pas le temps et l'empile sur son bureau. Deux jours plus tard, B ne la retrouve plus, il demande à C de lui en refaire une copie. Puis, il en fait une autre copie qu'il envoie à un correspondant extérieur D, en plaçant A et C dans la boucle, ce qui revient à leur donner une nouvelle copie du document.

Concrètement, les échanges à travers les messageries électroniques et/ou les serveurs suivent ce genre de chemins. Les documents se trouvent dans les arborescences des serveurs à de nombreuses adresses : dossiers de A, de B et de C, téléchargements de A et de B, en un, deux ou trois exemplaires.

⁴³ NDLR en 1993

heureusement que je suis passée par là car je n'avais pas appris l'informatique à l'école, contrairement aux petits jeunes. »

Puis les systèmes d'exploitation se sont développés (Windows, MacOS, Linux,...), puis les premiers logiciels de calculs comme Supercalc, demandant de l'expertise pour des utilisations basiques; puis Excel et les macros qui demandent un minimum d'étude du fonctionnement pour s'en servir et offrent une gamme très élargie de possibilités ; aujourd'hui tout est simplifié sur les dernières versions d'Excel, un simple clic permet de faire un graphique, des modèles tout prêts sont suggérés, et certains logiciels de traitement de texte fonctionnent à la dictée.

On se situe donc dans une phase intermédiaire, où les salariés se sont saisis de l'outil, mais, sauf pour les élus « tombés dedans au long de leur parcours professionnel » où il n'est pas encore suffisamment maîtrisé ou élaboré pour rendre le service optimum à l'activité, donc au projet.

3.2.3. Les salariés sont devenus plus experts

3.2.3.1. *Le positionnement vis-à-vis des SI*

S'il y a quelques années encore, on entendait couramment dans les couloirs des établissements, parfois de façon triomphale « moi, l'informatique, je n'y connais rien », il semble que la tendance soit aujourd'hui inversée. Deux indicateurs nous renseignent, l'un sur l'idée que se font les dirigeants du degré de connaissances en informatique de leurs équipes, et l'autre sur une sorte d'auto-évaluation sommaire des personnes interrogées elles-mêmes.

A la question, posée aux personnes ayant une mission de dirigeance ou d'encadrement d'équipe : « Quel est le pourcentage de salariés éloignés de l'informatique ? », les réponses présentent une moyenne de 20%. Ce taux tient compte de l'ensemble des réponses. Or parmi elles, deux personnes ont témoigné d'une situation datant de plus de deux ans. Si l'on exclut provisoirement ces situations de notre calcul, et que l'on ne prend en compte que les personnes ayant répondu sur une situation actuelle, soit l'été 2018, ce taux passe à 9%. Il comporte trois établissements (dont un siège) ne comptant aucune personne en difficulté avec l'informatique.

On voit donc que la situation a évolué rapidement au cours des dernières années. Une des raisons observées par les personnes interrogées est l'effort de professionnalisation par la formation sur les outils, l'inclusion de cet apprentissage dans les formations de la filière éducative, mais aussi la montée en puissance des smartphones et autres outils connectés, qui offrent un accès simplifié au web, et qui plus est, depuis la sphère personnelle, c'est-à-dire dans la zone de confort des personnes.

A la question, posée cette fois à l'ensemble des personnes interrogées, « Quel est votre usage de l'informatique / diriez-vous que vous : Maîtrisez – Etes à l'aise – avez du mal – ne connaissez pas ? », les réponses ont été les suivantes :

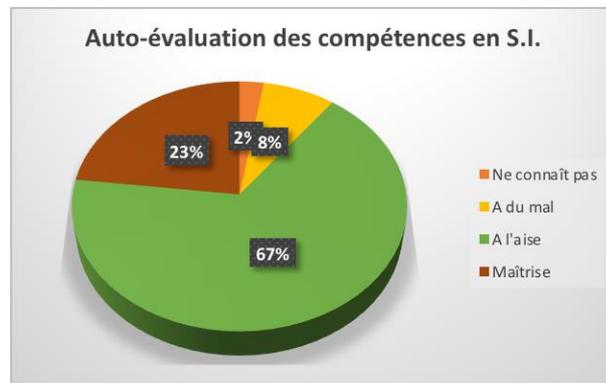


Tableau 3-16 - Auto-évaluation des compétences en SI

Le premier commentaire sur ce résultat est que cette notion est à comprendre de l'usage personnel qu'ont les salariés du système qui leur est proposé. En effet, les réponses ne sont pas à entendre dans l'absolu ; au détour des réponses fournies, on constate que l'on n'est pas sur une maîtrise générale de l'informatique mais bien appliquée à la mission.

La lecture de ce constat est que 90% des personnes interrogées se situent entre aisance et maîtrise. Les salariés d'une part souhaitent donner une image de professionnel connaissant leur outil de travail, ce qui rejoint la réponse la plus couramment donnée sur le rôle des SI dans l'organisation : « c'est un outil ». Cela dit aussi qu'ils connaissent suffisamment leur environnement de travail pour ne pas trop peiner, fusse un simple fichier Excel ou Word.

Remarquons que des personnes interrogées n'ont pas hésité à se placer dans la catégorie « ne connaît pas ». C'est un signe de la qualité du management, si l'on s'en réfère à la malheureuse Jacqueline de l'article de Vincent de Gauléjac (de Gaulejac, 2013), et il me semble, une indication de la sincérité et qualité des réponses apportées.

Afin de comparer l'ensemble des réponses, cependant, il convient de nuancer le paramètre maîtrise/aisance, de deux façons :

- Un découpage des réponses par mission offrira un éclairage professionnel.

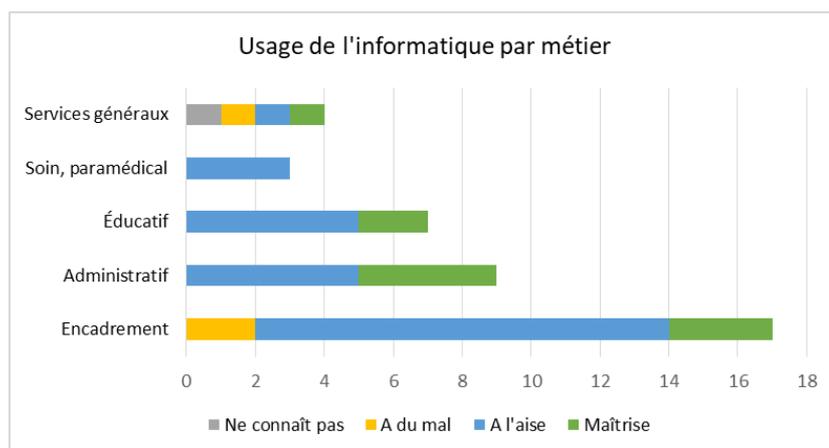


Tableau 3-17 - Usage de l'informatique par métier

NB : les deux encadrants ayant répondu « a du mal », toutes choses restant égales par ailleurs, ont cessé leur activité depuis plus de deux ans. D'ailleurs, la part des salariés qu'ils annoncent comme éloignés de l'informatique est significative (pour rappel, 90%) ; les choses ont réellement changé depuis la dernière décennie.

C'est un élément important à prendre en compte, puisque cette donnée est liée à l'usage domestique des smartphones et tablettes, et concerne donc l'inclusion dans la société.

En cela, elle concerne directement l'inclusion des personnes accompagnées, et ne peut être dissociée du projet.

- Un découpage par niveau d'expertise.

Afin de permettre d'affiner l'information sur le profil du répondant, je propose un découpage des réponses « maîtrise » et « à l'aise » en trois catégories : expert, utilisateur ou novice. Le classement des réponses s'y fait selon le poste occupé, le degré de formation ou de compétences annoncées et/ou identifiés⁴⁴ de la personne interrogée.

Par exemple, une personne peut me répondre « je maîtrise » car dans son usage au quotidien, en effet, les outils qu'elle utilise ne lui posent pas de problèmes. Par contre, si elle hésite sur quelques termes techniques évoqués au cours de la discussion, ou si elle n'a manifestement pas repéré les spécificités du reste du réseau informatique, elle apparaîtra dans la catégorie « utilisateur ».

⁴⁴J'é mets ici les réserves d'usage. Cette présentation relève purement de mon appréciation du discours des personnes, et d'une grille personnelle de lecture. Une étude plus adaptée et approfondie pourrait la confirmer ou au contraire l'infirmier.

Dans le déroulé du questionnaire, j'ai « creusé » l'information sur les compétences et formations en informatique auprès des personnes dont le discours comportait des termes techniques et montrait une parfaite compréhension des circuits d'information et des logiques applicatives.

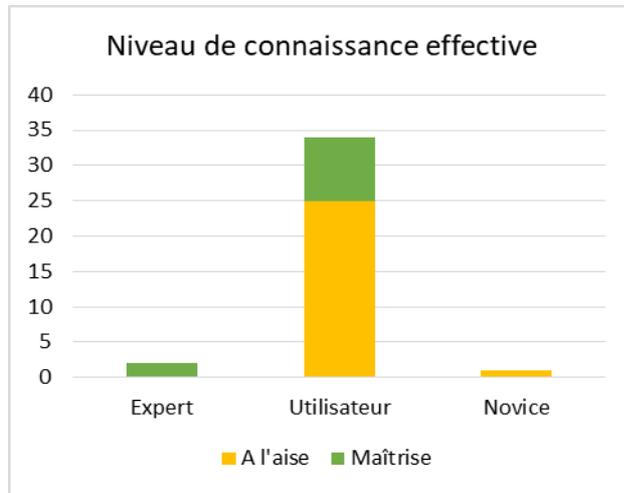


Tableau 3-18 - Niveau de connaissance effective

Comme on le voit, il existe un glissement entre la perception que chacun a de son usage de l'informatique, et une comparaison plus globale des compétences de chacun, selon son besoin et son niveau d'utilisation. Pour autant, on retrouve une large majorité de personnes « à l'aise », ayant un niveau « utilisateur », donc, qui sont en phase entre leurs compétences et l'usage qu'elles en ont.

En complément de ces données, au sein des établissements et services, je n'ai rencontré qu'une seule personne en situation d'expertise suffisante pour installer un réseau par exemple, et aucun informaticien de formation initiale.

3.2.3.2. Le temps passé sur l'informatique

Cet éclairage du temps passé sur l'informatique vient compléter les informations précédemment collectées sur cette cartographie des usages.

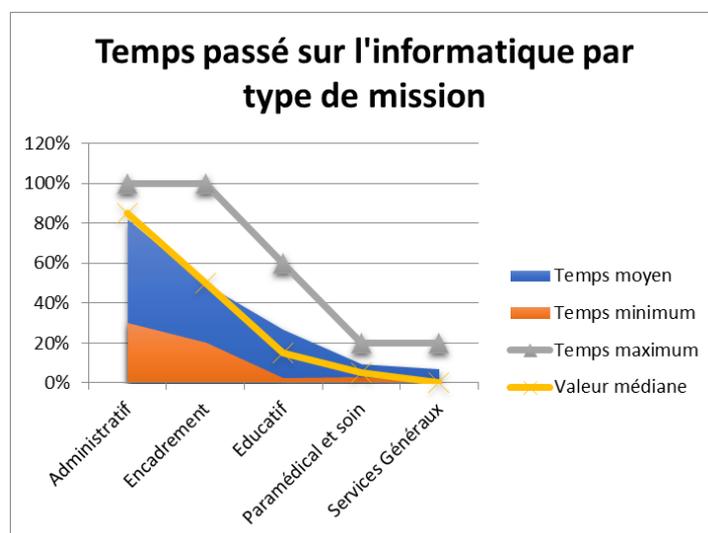


Tableau 3-19 - Temps passé sur l'informatique par type de mission

On notera en premier lieu sur ce graphique que le temps est exprimé en % de la mission totale, compte tenu des écarts entre les temps de travail des différents salariés (cadres au forfait jour, 35h, temps partiel).

La première donnée intéressante et plutôt attendue est le temps globalement réduit passé par les équipes éducatives, soignantes-paramédicales et les services généraux sur le système d'information. On comprend cependant qu'il ne soit pas nul, étant donné que des missions différentes s'exercent au sein d'une équipe éducative.

L'écart entre la médiane et la moyenne sur les catégories Educatif, Soins-paramédical et Services généraux traduit d'importantes disparités entre les usages. Si une partie du personnel éducatif arrive à un taux maximum de travail sur informatique de 60%, les réponses se répartissent de façon équivalente autour de la valeur 15%.

Les cas de recours massif à l'informatique sont les missions d'insertion, ce qui montre ici clairement la valeur des outils numériques pour l'insertion des personnes souffrant de handicap, et la nécessité de leur proposer une aide dans ce domaine.

« Faire les papiers en ligne, c'est tellement plus facile. Les déclarations d'impôts, je le fais avec les familles. »

Parfois, c'est même une condition de leur accompagnement :

« Je fonctionne très bien avec les smartphones avec les ados ; Maintenant, je vais directement sur WhatsApp⁴⁵ [...] Si j'envoie sur messagerie classique, ils ne répondent pas ; si j'envoie sur WhatsApp, ils l'ont très rapidement, jour et nuit. [...] Il faut s'adapter, il faut que l'information passe ».

On retrouve dans ces témoignages la notion d'«outil» déjà rencontrée ;

« Moi je suis très content d'utiliser un marteau pour planter des clous ; de temps en temps, je me donne un coup de marteau sur les doigts, je n'aime pas beaucoup mon marteau à ce moment-là, même si c'est moi qui tenais le marteau ; j'aurais tendance à l'envoyer balader contre le mur d'en face, en le maudissant mais pas moi, je maudis le marteau. »

« Ça reste un outil, donc l'informatique ça peut être génial quand ça me fait gagner du temps mais quand on n'a pas mis de sauvegarde régulière et

⁴⁵ WhatsApp est une messagerie instantanée via internet, très utilisée par les jeunes et les personnes ou groupes de personnes souhaitant rester en contact facilement. Elle a été rachetée par Facebook en 2014.

qu'on perd tout une journée de travail [...] qu'on n'a pas d'onduleur, ou je ne sais quoi, on en veut à la terre entière et à son ordinateur aussi, mais quand tout va bien, que tout est bien stocké... Quand au bout de deux ans, on a besoin d'un truc, on sait qu'on l'avait mis dans un fichier, on cherche dix minutes et on le trouve, on est heureux. »

Notons enfin que si toutefois l'usage devait se renforcer et la technologie se diffuser, il est largement demandé par les salariés interrogés que cela soit à la condition d'un usage simplifié, et non chronophage.

Prenons l'exemple d'une structure d'accueil qui se doterait d'un cahier de liaison sous forme de tablette numérique disponible à l'entrée du service, consultable très simplement, à laquelle on pourrait dicter des informations importantes, partageables et consultables aisément ; on introduit la technologie pour une plus grande fiabilité et la conservation des informations, mais on aménage l'usage pour faire gagner du temps aux personnes (on dicte) et offrir un confort de lecture pour les collègues (pas d'écritures à déchiffrer).

Sans surprise, les réponses administratives sont massivement groupées sur des temps d'usage de 80% à 100%.

3.2.3.3. *Qu'est-ce qu'un bon SI ?*

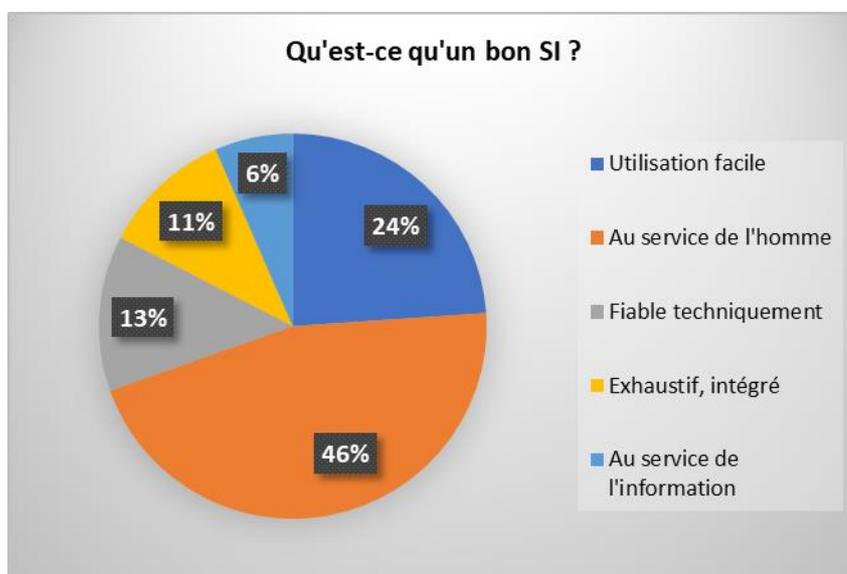


Tableau 3-20 - Qu'est-ce qu'un bon SI ?

Sur cette question, les réponses n'étaient pas limitées, les personnes ont pu donner plusieurs définitions d'un bon SI. Elle était relayée au fil du questionnaire par une autre question posée un peu différemment : « quelles sont vos attentes vis-à-vis du SI ? » L'intérêt d'avoir inséré ces deux questions est que l'une est posée plutôt en début de

questionnaire, tandis que la deuxième vient après avoir déjà réfléchi à un certain nombre de situations, elle est donc plus empreinte d'expérience.

Vingt-deux arguments ont été mentionnés ; ils ont été regroupés dans cinq catégories principales. Certaines finesses sont probablement moins bien restituées, cependant, il importait pour l'analyse de pouvoir dessiner un schéma plus contenu.

Parmi les détails de la catégorie largement en tête « Au service de l'homme », on trouve des caractéristiques comme « fait gagner du temps, de l'énergie, facilitant le travail, respectant les besoins », etc.

« On doit gagner beaucoup de temps, mais ça doit être long à paramétrer, il nous le faut sur mesure. On a des envies et des aspirations de faire qui ne sont peut-être pas prévues par d'autres. »

« Ce qui est vraiment mis au service de l'humanité et non au service du système. »

« Ca ne doit pas être un carcan. Un système qui équilibre l'aide qu'il apporte et les contingences qu'il impose. Il faut trouver la dose pour que chacun ne fasse pas comme il veut mais qu'il y ait de la souplesse. »

Une organisation tournée vers une production quantifiable attendra de son SI une optimisation de cette production, à tout stade de sa réalisation. L'éducation spécialisée est tournée vers la personne ; son exigence est de trouver comment l'accompagner au mieux, comment s'adapter au mieux à ses particularités pour lui permettre de compenser son handicap.

Il paraît donc normal que les attentes d'un SI soient de même nature, suivent le même chemin : « comment va-t-il m'aider au mieux à aider le bénéficiaire ? ». Dans le premier cas, on est dans le faire, dans le deuxième, dans la recherche du faire faire. La logique est bien différente, et comme on l'a vu à travers plusieurs items de l'analyse, elle se traduit par des besoins qui ne sont pas envisagés, solutionnés par le mode de pensée marchand, donc par les SI actuellement développés, sauf sur l'aspect administratif.

NB : Neuf personnes n'ont pas répondu directement à cette question. Bien souvent, elles se sont exprimées au fil de la discussion, et leurs arguments se sont recoupés avec ceux déjà énoncés.

3.2.4. La mutualisation des moyens est délicate car elle gomme les spécificités

3.2.4.1. Les stratégies en termes de ressources

Une partie du bloc « décideur » du questionnaire cherchait à identifier le coût financier des SI pour les organisations. Cependant, la nature des chiffres communiqués n'a pas permis d'en faire une présentation cohérente et synthétique.

En effet, les chiffres disponibles parlaient soit de budget, soit de réalisé, ils mentionnaient un global ou détaillaient les postes de dépenses, mentionnaient les investissements avec leur amortissement ou les abonnements.

Il ressort des commentaires sur le sujet que la majorité des personnes ne trouve pas les coûts informatiques trop élevés⁴⁶. Cependant, il convient de s'interroger non pas sur le coût d'une licence logicielle donnée, ou sur un abonnement à internet, mais réellement sur l'ensemble des coûts engagés, y compris les coûts salariés (mobilisation d'une personne pour le déploiement d'un logiciel, par exemple) et les coûts cachés (dysfonctionnements liés à la double saisie le temps des tests, à la fatigue et au stress des équipes qui épongent les éventuels dysfonctionnements liés à un logiciel inadapté, à une ligne internet défectueuse, etc.). Or ce temps, pour autant qu'il se révèle au gré des entretiens et des situations évoquées, n'est pas évalué en tant que tel par les équipes (cf 3.1.6). Un seul établissement a pris la peine d'évaluer les coûts cachés sur le déploiement d'un logiciel (temps indu passé en plus, redistribution des missions sur les collègues, fatigue des équipes, mécontentement relayé par les Délégués du Personnel, sentiment d'inefficacité et de perte d'énergie, etc.).

La pertinence d'utiliser ces informations se trouverait dans l'étude précise des comptes financiers de chaque structure, ce qui n'est pas l'objet de ce mémoire. Cependant, au regard de l'annonce faite au mois de mai sur l'abandon d'un logiciel très onéreux par l'éducation nationale⁴⁷ doit mobiliser la plus grande attention des acteurs sur les choix informatiques qu'ils ont à réaliser.

Par contre, quelques pistes de réponses intéressantes m'ont été confiées sur le versant « Quelles ressources externes ou internes avez-vous pu mobiliser en dehors des budgets et des investissements pour financer vos dépenses technologiques ? »

Les ressources dans le domaine informatique sont contraintes par les budgets. Des lignes dédiées au numérique apparaissent, mais il y a encore quelques années, elles n'existaient pas en tant que telles.

⁴⁶ Cf. Chapitre 3.2.5.3 Les inconvénients

⁴⁷ <http://www.capital.fr/economie-politique/apres-avoir-englouti-320-millions-deuros-le-logiciel-rh-de-leducation-nationale-est-abandonne-1299102>

« Dans nos budgets, on n'avait pas de lignes prévues pour les équipes et pour les résidents. Il fallait tout mettre sur l'ordinateur, mais on n'en avait pas assez. Pas de budget pour la formation des salariés déficitaires. On nous demandait de faire beaucoup de choses, mais sans budget, sans matériel et sans formation. »

L'ARS place parmi les critères d'allocation de ses Crédits Non Reconductibles (CNR) l'équipement informatique, mais ne distribue que très peu au titre de ces crédits, dédiés à des dépenses exceptionnelles.

Quelques décideurs du médico-social sont cependant plein de ressources, et voici ce qu'ils ont mis en œuvre pour s'équiper en technologie :

- Sites de dons : pour équiper la salle informatique dédiée aux résidents, un site internet de dons a permis à ce foyer de l'Ordre de Malte de recevoir des écrans d'ordinateur
- Bons d'achats : les foyers qui se fournissent auprès des commerces locaux récupèrent régulièrement des bons d'achats. Le foyer de Malte a eu l'idée de s'en servir pour s'équiper de tablettes
- Partenariat : un partenariat avec une entreprise marchande qui renouvelait son parc informatique a permis d'équiper ou de rénover certains postes (Malte encore)
- Les caisses de retraite sont parfois enclines à attribuer des fonds sur présentation de projets
- Les fondations sont sollicitées, notamment sur projet, comme par exemple le TAD de l'Abeille ;
- Le choix d'équiper certains postes de « client serveur », des ordinateurs sans disque dur, simple terminaux du serveur local ou distant et bien moins chers que les ordinateurs personnels
- L'achat de logiciels via la plateforme Solidatech (Altérité)
- L'achat de licence via Open Edition (Altérité encore)
- La formation par référents : à l'installation d'un nouveau logiciel, des salariés sont nommés référents et suivent une formation poussée. Ensuite, ce sont eux qui formeront les collègues. Ce modèle est intéressant, mais compte tenu du turnover de nombreux établissements, il n'est pas sûr qu'il soit à l'épreuve du temps. Par ailleurs, il ne peut concerner que des manipulations relativement simples.

Cela pose également le problème de la rémunération des référents pour cette mission, et de leur place dans l'organisation : quelle est la distance entre référent et ambassadeur ? Cette formule est promue par certains éditeurs et en vigueur dans plusieurs associations.

- La mutualisation des moyens et des choix, mais il est aussi mentionné qu'il n'est pas sûr dans certains cas que cela représente une économie financière. En effet, un tarif de groupe est toujours plus intéressant, mais il comporte une offre globale, dont chaque établissement n'a pas forcément besoin. Il est nécessaire dans ce domaine de bien préciser le besoin et d'obtenir l'ajustement de l'offre.

Le constat est une mine d'or d'ingéniosité et d'idées qui se trouve déployée par les dirigeants confrontés au manque de moyens financiers. Toutes ces solutions montrent une réelle volonté des associations et des établissements de s'équiper, se former, faire évoluer le système d'information.

3.2.4.2. SI et projets innovants :

Bien que la question suivante n'ait pas été posée en tant que telle, lors du dépouillement, j'ai constaté qu'un angle de vue manquait à mon étude. Parmi les organisations rencontrées, deux au moins ont développé un projet innovant. Grâce aux informations communiquées par leurs dirigeants(tes), j'ai pu reconstituer le concours de l'informatique à ce type de projet.

3.2.4.2.1. Le TAD, Transport A la Demande de l'Abeille

Toujours en quête de solutions adaptées, le directeur en poste de cette association intermédiaire draveilloise (Essonne) observe parmi les difficultés rencontrées par ses bénéficiaires, que le manque de mobilité et la dépendance aux transports en commun pèsent sur la qualité des prestations effectuées (retards, fatigues après des trajets pédestres) et la disponibilité des bénéficiaires. C'est ainsi qu'il développe une offre de transport à la demande, dédiée aux usagers de l'association.

Cette offre est décrite en détails dans le rapport rédigé par Eric Le Breton, Sociologue et Professeur à l'Université Rennes 2 (Le Breton, 2003).

C'était en 2002. Il recherche des financements pour des véhicules, pour l'exploitation du service, et il lui reste toute l'organisation logistique des missions, compte tenu d'un nombre très conséquent de paramètres : lieu de vie des bénéficiaires, localisation des clients, horaires des uns et des autres, difficultés de circulation, temps de travail des chauffeurs. Etant donné la complexité de la tâche à réaliser, et après recherches sur l'offre logicielle, il choisit une application professionnelle, « TOD », développée par un éditeur de logiciels pour Personnes à Mobilité Réduite (PMR). Notons que pour un budget total du projet de 120 K€, le logiciel représente à lui seul 40 K€, soit un tiers. La mise en route du logiciel a mis un an. Le directeur témoigne de plusieurs mois de travail pour quadriller la région, de prise de risque par rapport à des financements reçus un an et demi après le démarrage. Il a embauché une personne dédiée à l'exploitation, en capacité d'utiliser le logiciel mais aussi de participer à son

paramétrage. Il mentionne les inquiétudes des membres du CA, compte tenu du recrutement de cinq personnes en tout dont quatre chauffeurs.

L'une des clés de réussite de ce projet était le SI. On voit bien, dans la complexité de la mission à accomplir, que sans un logiciel performant, ce projet n'aurait pas pu voir le jour dans les conditions de réussite décrites. Certes, le cahier des charges a demandé un an de travail en amont, et du temps de paramétrage, mais compte tenu du nombre de bénéficiaires qu'il a aidés et du nombre de trajets réalisés, il est évident qu'il n'aurait pas été possible de remplir la mission sans lui.

Dans le cas présent, le SI est un élément indispensable à l'accomplissement du projet.

3.2.4.2.2. Les Petites Maisons Spécialisées d'Altérité.

Les Petites Maisons Spécialisées pour Adultes Autistes, sont un projet d'accueil dont les modalités ont été inventées par l'association Altérité pour favoriser la vie, l'insertion et l'apaisement de personnes adultes atteintes d'autisme.

Malgré tous les bienfaits de l'hébergement spécialisé en général, les associations ont fait de longue date le constat des limites de cet accompagnement, en particulier pour les personnes à qui la vie en collectivité pose problème. C'est ainsi qu'en juin 2000, l'association Altérité ouvre ses deux premières maisons familiales spécialisées pour adultes autistes.

Le projet contribue à l'innovation en solutions d'accueil pour les personnes atteintes d'autisme ; il se monte en partenariat avec l'hôpital psychiatrique, pour favoriser la recherche.

Ses caractéristiques sont l'hébergement en pavillons de quatre personnes, sur différentes communes environnant l'hôpital, et selon des logiques propres :

- La vie en petites unités, dans un esprit pavillonnaire pour limiter l'impact institutionnel et la vie collective pour des personnes qui en souffrent ;
- Un éclatement territorial des maisons, afin de ne pas stigmatiser un quartier et de placer les personnes au maximum en situation de vie courante.

A l'époque de sa création, les SI n'étaient pas aussi implantés qu'aujourd'hui dans la communication entre les équipes, aussi le projet s'est créé sans la facilité de communication offerte par cette solution. Au fil des années, l'association s'est dotée d'outils, et à ce jour, les maisons sont équipées de postes informatiques, les équipes

de messageries, afin de correspondre avec la direction. Celle-ci est positionnée sur le site du siège de l'association.

Pourtant, la gestion du service est complexe, l'information passe mal, les équipes lisent peu les mails.

Or, le fonctionnement du service est identique depuis sa création, les missions sont les mêmes, les paramètres de leur réalisation n'ont que peu changé, si ce n'est en mieux avec le déploiement d'internet.

On peut faire deux hypothèses à cette situation :

- Le SI installé n'est pas adapté. Comme on l'a vu précédemment, pour un certain nombre de situations, le SI ne répond pas aux attentes des salariés et ne vient pas aider le projet. Soit qu'il est techniquement insuffisamment évolué (nécessité d'avoir un recours important et accompagné à la commande vocale, matériel peu souple et peu mobile, etc.), soit que son objet n'est pas précisément l'attente des utilisateurs (Ciborra, 1983)
- Les acteurs n'ont pas été suffisamment sensibilisés à son usage, accompagnés, formés, voire écoutés pour pouvoir adapter un système de communication au demeurant fort complexifié par la nature de l'hébergement et les conditions spécifiques d'exercice de la direction.

Notons ici que les moyens alloués aux associations ne leur permettent ni de développer leurs propres outils, ni de financer des consultants sur de longs projets pour leur proposer des solutions réellement opérationnelles, ni même de déployer des fonds suffisants pour former les équipes et leur permettre de compenser l'inefficience du SI.

Il reste que l'association réfléchit à la création d'un poste d'informaticien sur le siège ; il lui faudra certainement chercher des solutions adaptées à cette spécificité des Petites Maisons, qui par ailleurs, ont largement fait leurs preuves en termes de qualité d'accompagnement.

Dans ces deux exemples, on voit clairement que le SI est adapté dès lors qu'il est choisi en fonction du besoin, et que cela a un coût.

3.2.5. Nécessité de penser le SI au sein de la gouvernance

3.2.5.1. *Le SI participe à la transformation organisationnelle*

Comme nous l'avons vu sur le diagramme de la répartition des usages par métier ⁴⁸, les SI contribuent largement à la circulation de l'information, et ce faisant, sont parfois à

⁴⁸ Cf 3.2.1.1 Le type d'usage

l'origine d'évolutions organisationnelles. L'usage des messageries électroniques en particulier, favorise une redistribution des rôles qui semblerait être plutôt au profit des acteurs :

- par des modèles d'organisation plus transversaux :

Un directeur peut désormais suivre les activités courantes en temps réel, grâce aux flux d'information dont il est en copie. Il va avoir une aisance supplémentaire à déléguer les missions les plus techniques, étant donné qu'il est en capacité de suivre les problèmes, de répondre aux questions de ses collaborateurs(trices), qu'il soit présent ou non sur le site. Cette capacité à être informé en temps réel lui permet de déléguer davantage en restant en support de ses équipes. Les missions de ses collaborateurs en sont plus riches, plus complexes et donc plus intéressantes. Le rôle du responsable évolue, de la distribution des tâches vers le support aux équipes. Le fonctionnement est plus collaboratif.

« J'ai réorganisé de façon que cela puisse fonctionner sans moi. Je suis en soutien aux cadres et je ne suis pas obligé de rentrer dans un formalisme rigide. Je garde au maximum des contacts avec [...] les partenaires, je les rencontre. »

- par des glissements de missions :

Dans le chapitre consacré au stockage⁴⁹ des données, on voit bien que de nouvelles obligations liées aux évolutions technologiques émergent. La gestion de l'arborescence devient une nécessité, à la fois organisationnelle mais aussi financière. D'après les réponses apportées aux questions de stockage, ce sont vers ces nouvelles tâches que basculent les missions de secrétariat, sans pour autant que cela soit évalué, repéré ou décrété. Dans l'observation que j'ai pu avoir, il s'agit d'un glissement des missions actuelles. Tandis que certaines personnes soulignent qu'elles ont moins de travail de secrétariat, on comprend à travers les actions décrites que les secrétaires deviennent « gardiennes » des données placées sur le serveur. On pourrait conclure que c'est la simple dématérialisation de leur précédente mission de classement documentaire. Or, cela couvre un domaine bien plus vaste que le seul secrétariat de direction. Sur le serveur ou sur le cloud, se trouve l'ensemble des documents produits par la structure. Elles sont donc au carrefour d'une quantité importante d'informations, de diverses natures, qu'elles sont amenées à trier, retrouver, classer.

⁴⁹ Chapitre 3.2.2.1

- par des modifications des circuits d'information

Aujourd'hui, les directeurs et directrices gèrent eux-mêmes leurs messageries électroniques.

Ce qui revient le plus dans les entretiens avec les membres de l'encadrement, c'est l'affluence de mails. C'est parfois le seul usage de l'ordinateur dans une journée type, deux heures le matin pour lire et traiter les mails. C'est souvent mal vécu, par des personnes qui aspirent à être présentes à leurs équipes, et que la communication électronique enferme. Paradoxalement, tous mentionnent le temps gagné pour régler de petits problèmes du quotidien, de passer par la messagerie électronique, qui offre de multiples avantages :

- servir d'aide-mémoire, faciliter les relances
- être à la fois à la disposition de la personne qui le lit et de celle qui l'écrit
- permettre la traçabilité.

« Le temps de lire les mails, de répondre, c'est du temps de perdu. Il faut décliner intelligemment ; il y a une telle pression, vous recevez un mail, il faut répondre dès le lendemain. [...] Moi je gérais différemment, je répondais trois jours après, je n'emmenais pas mon portable. Maintenant si je m'absente trois jours, j'ai cent mails, je suis en retard. En même temps, on est ambivalent ; j'en ai marre, mais je suis addict. »

On retrouve ici la notion d' « ambivalence des acteurs ». Dans cette situation, Norbert Alter (Alter, 2010) décrit parfaitement le positionnement des acteurs dans des rôles leur permettant de combiner avec l'organisation en place malgré leur désaccord, et sans trop y perdre leur âme.

A ce propos, dans leur étude intitulée « Les cadres et le numérique » (Liquète, de Lourdes Oliveira, & Salgueiro Marques, 2017)», Aurélie Dumas, Fabienne Martin-Juchat et Julien Pierre analysent la corrélation entre le sentiment d'efficacité au travail et les cultures de l'information, et soulignent la difficulté pour les cadres de gérer les flux d'information massifs. Les cursus d'enseignement supérieur ne proposent pas d'accompagnement sur ce sujet, qui représente une réelle difficulté, à laquelle les réponses sont individuelles et de l'ordre du bricolage.

Parfois même ils n'ont plus recours à l'assistante du service pour le courrier. On assiste à une redéfinition des missions et des fonctions en lien avec le déploiement informatique.

Quelle incidence tout ceci a-t-il sur le projet ?

Certes, savoir si c'est la direction elle-même ou le secrétariat qui répond aux mails ne semble pas peser sur le projet de l'établissement ou le projet associatif. Cependant, cela a des implications sur la fluidité de l'information au sein de l'organisation, comme le relèvent les deux témoignages suivants :

« Entre collègues, maintenant, on a plutôt tendance à s'envoyer un mail ; la personne répond quand elle a la réponse, plutôt que de téléphoner et de demander.[...] Auparavant, lorsque les directeurs avaient une demande, les secrétaires appelaient au standard, je prenais l'appel et je répondais, je prenais la demande en compte et ensuite je répercutais à la direction générale. [...] Ça a changé dans ce sens-là. Les directeurs s'appellent entre eux, les secrétaires s'appellent entre elles. [...] Moi je trouve que c'est plutôt positif en gain de temps, parce que le directeur a besoin d'une information, on lui répond en direct et ça ne monopolise pas deux personnes supplémentaires. Après, il peut y avoir aussi perte de l'information, c'est le risque. Il faut toujours avoir les yeux et les oreilles partout pour être au jus de ce qui se passe. »

« Dans les inconvénients, la diminution du travail. Maintenant, chaque personne fait ses mails, on fait moins de courrier, mais du coup, l'information passe plus difficilement. Je ne suis pas au courant des mails envoyés par les membres du service. Cela fait bouger ma mission. Chacun fait son petit truc dans son coin, il y a moins d'échanges qu'avant. Je le ressens depuis quelques années. »

Norbert Alter (Alter, L'innovation ordinaire, 2010) consacre son chapitre 7 à « l'autonomie relative des formes ». Il y montre que « *la forme, celle du système informatique à un moment donné, « cristallise » les rapports sociaux et devient donc également l'inverse de la vie* ».

« Je suis pour les outils, mais ils ne doivent pas nous envahir. Là, nous sommes envahis par les demandes : beaucoup d'outils, de dossiers, de diagnostics. Mais cela ne doit pas nous éloigner du cœur de notre métier ; les projets pour les enfants, les familles »

Les situations relatées dans de nombreux entretiens illustrent sa vision de l'innovation comme détruisant les formes anciennes, « *parce qu'elles ne sont pas que des règles, mais également des formes de sociabilité, lesquelles résistent au retour des forces* ».

« Je me souviens des secrétaires en place à l'époque qui étaient venues me voir au local de la photocopieuse et qui m'avaient enlevé les documents en me disant « ce n'est pas à vous de faire ça ! ».

L'observation met en évidence l'émergence de nouvelles formes d'organisation, au gré des usages de chacun. C'est le constat qui est fait en particulier au sein des secrétariats, dont quelques-uns des propos sont cités plus haut.

Contrairement à l'idée que les nouvelles technologies font disparaître la fonction de secrétariat, c'est au contraire une mission revisitée mais nécessaire, modernisée, et qui vient accompagner le changement : contact technique avec le prestataire, maintien des dossiers papiers et garantie d'une continuité de service en cas de panne, leur ingéniosité n'a d'égale que les nécessités d'ajustement au quotidien générées par les pannes et les contraintes techniques.

En conclusion, cette fenêtre sur les salariés et le SI nous éclaire sur la façon dont l'équipe de professionnels perçoit, installe, exploite, voire transmet ses connaissances sur l'outil informatique. Cela vient dans certains cas complexifier l'organisation, dans d'autres, cela fait émerger de nouvelles formes d'organisation. Nous pouvons noter, cette fois encore, que les professionnels s'adaptent au SI, et non le contraire.

3.2.5.2. Les critères de choix d'un logiciel

Le nombre de critères cités s'élève à dix-neuf, et quatorze personnes sur quarante n'ont pas répondu à cette question, soit que leur place dans l'organisation ne leur a pas permis de puiser dans leur expérience, soit qu'elles ont considéré qu'il n'y avait pas de critère dans l'absolu, et que chaque situation définissait son critère. Six catégories ont été constituées d'après les termes utilisés par les répondants.

C'est le critère d'usage qui revient le plus souvent, décliné sous diverses formes : facilité d'utilisation, d'accès, ergonomie, convivialité, avec des objectifs spécifiques.

Bien contrairement au monde marchand, où c'est l'efficacité et la performance qui sont recherchées, le SI, dans les associations médico-sociales, doit s'adapter à un environnement de travail et à des missions bien spécifiques, qui ne s'exercent pas dans un bureau et pas nécessairement sur un ordinateur.

Ainsi, alors que le secteur est parfois taxé de retard en matière d'informatique, la question se pose ici à l'inverse. Ne serait-ce pas l'informatique qui n'a pas encore su s'adapter à la nature et à la spécificité de la mission ?

Ainsi, les pistes de développement pour les associations ne seraient-elles pas l'appropriation des nouvelles technologies au service de la construction d'outils spécifiques ? Or, nécessitant une expertise métier, et pas directement transposable sur le secteur marchand (pas encore tout du moins...), il est probable qu'elles ne pourront compter que sur leur capacité d'innovation et de mise en commun pour aboutir dans ce domaine.

Ce constat revient à d'autres moments de notre étude.

3.2.5.3. Les inconvénients

Comme pour les avantages, ce sont quatre types d'inconvénients qui ont été proposés, avec une demande de classement de 1 à 4 du plus grave au moins grave.

Les réponses ont été moins nombreuses que pour les avantages, cependant la catégorie « autres » a drainé plus de propositions.

| TYPE DE MISSION | DEPENDANCE A INTERNET | | | | | TEMPS DE SAISIE | | | | | ERTE DE LA RELATION HUMAIN | | | | | COÛT TROP ELEVE | | | | | AUTRE | | | | |
|-------------------|-----------------------|----------|----------|----------|----------|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ENCADREMENT | 6 | 1 | 2 | 0 | 0 | 2 | 4 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 3 | 1 | 1 | 0 |
| ADMINISTRATIF | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| EDUCATIF | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 4 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 |
| SOIN-PARAMED | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| SERVICES GENERAUX | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| TOTAL | 13 | 5 | 5 | 0 | 0 | 11 | 7 | 3 | 0 | 0 | 2 | 6 | 3 | 2 | 0 | 3 | 2 | 0 | 3 | 0 | 7 | 7 | 2 | 2 | 2 |

Tableau 3-21 - Inconvénients du SI - Réponses par type de mission

Sur les trente-six réponses collectées, quatre n'ont pas répondu, une seule a répondu « aucun ».

- Dix-huit mentionnent en premier ou second choix le risque que représente la dépendance à la qualité de la connexion à internet, et notamment à son débit, du fait de l'hébergement distant ; Ce sont bien sûr les catégories encadrement et administratif qui sont les plus représentées, tant leur mission dépend du bon fonctionnement de l'ERP hébergé.
- Le temps de saisie est réellement un point négatif également, classé en second rang, et réparti sur l'ensemble des missions, sauf l'administratif, dont c'est le métier. A propos de ce résultat, rappelons ici le constat d'un transfert du problème des écrits vers celui de la saisie informatique. En effet, compte tenu de la quantité d'écrits à produire aujourd'hui, liée d'ailleurs à l'exigence plus grande autorisée par les SI, si les personnes devaient produire l'équivalent en manuscrits, il est à parier qu'ils y passeraient bien plus de temps encore, en particulier pour la mise en page. Comprenons donc ici cette réponse plutôt comme un besoin de voir la

technologie évoluer et se banaliser pour limiter la saisie, par exemple par la commande vocale et la dictée.

- Le coût n'est pas vraiment identifié comme un inconvénient ; il semble intégré par tous que la technologie a un coût et qu'il ne doit pas être un frein à son utilisation compte tenu de sa valeur ajoutée. On peut penser que tout un chacun a fait l'expérience de cette dépense à titre personnel, et qu'elle est maintenant considérée comme normale dans nos sociétés.
- la réponse « perte de la relation humaine revient huit fois en premier ou second choix, avec des mises en garde sur l'utilisation abusive ou détournée de la messagerie et le fait que les professionnels peuvent passer parfois plus de temps sur l'informatique qu'avec les personnes accompagnées. Cela ne semble pas un risque alarmant.

« Avec l'usager, les salariés ont tendance un peu à se cacher derrière leur ordinateur »

- enfin, la réponse « autres » a drainé de nombreuses propositions, toutes missions confondues, dont voici un concentré :
 - Situations de pannes, et nécessité de retrouver un fonctionnement en situation dégradée
 - Sécurité des données, confidentialité : les salariés les redoutent
 - Inadaptation aux besoins (matériels, logiciels)
 - Dépendance aux outils ou au prestataire
 - Pénibilité physique liée à l'usage de l'ordinateur
 - L'exigence d'immédiateté induite.

A cette lecture, le choix d'un SI nécessite pour les Conseils d'Administration engagés, une mise en perspective et une étude préalable à tout engouement mal contrôlé, consommateur de ressources, et dont les dirigeants perçoivent bien le caractère stratégique.

« Par exemple, il faudrait connaître le numéro de carte d'identité pour arriver au dossier. Or, on s'occupe de personnes qui ne sont pas bien, donc il faut que cela tienne compte des difficultés des personnes rencontrées ».

La notion de fiabilité des équipements et les problèmes de pannes sont évoqués, de façon mesurée, cependant, il semble relativement bien intégré le fait que l'outil puisse être défaillant sans que l'on remette en cause sa nécessité ou son apport. On retrouve dans ces témoignages la notion d' « outil » déjà rencontrée.

3.3.L'enquête auprès des bénéficiaires

Trois travailleurs des ateliers de l'ESAT La Chataigneraie ont accepté de répondre à mes questions. De nature différente de celles adressées aux salariés, j'ai recherché dans leur témoignage la perception qu'ils ont du SI, et de l'apport qu'il représente à leurs yeux pour la mission.

Pour cela, partie du questionnaire d'origine, j'ai adapté mon discours et mon questionnement au niveau de compréhension dont disposaient les personnes, en restant sur une approche très concrète de l'utilisation des SI, tout en cherchant à alimenter la recherche sur l'apport que représente les SI au projet mis en œuvre pour leur accompagnement.⁵⁰

3.3.1. Parmi ces trois personnes :

- Un homme et deux femmes
- Deux travaillent pour l'atelier Espaces Verts et une pour la blanchisserie
- Leur expérience en ESAT (tous établissements confondus) est de 3 ans, 7 ans et 30 ans.

3.3.2. L'apport de l'informatique au projet

Pour tenter de cerner l'apport possible des SI au projet des établissements fréquentés, j'ai posé la question :

- Etait-ce la même organisation dans les autres établissements qu'ici ?

Les réponses disent que l'informatique est plus utilisée dans l'établissement actuel ; Deux avis sur trois y sont favorables, le troisième est indifférent en ce qui concerne le service en lui-même.

- Y avait-il des ordinateurs ?

Oui, dans tous les autres établissements fréquentés, il y avait des ordinateurs, y compris aux débuts de la personne qui a 30 ans d'ancienneté. Cependant, il n'y avait qu'un seul poste. Elle précise qu'il y avait deux moniteurs par atelier⁵¹.

- Les moniteurs se servaient-ils des ordinateurs ?

La réponse est également positive, sur l'expérience la plus ancienne, l'ordinateur était uniquement à l'usage des commandes, donc géré par les moniteurs.

⁵⁰ Cf Questionnaire bénéficiaire en annexe II

⁵¹ NDLR Alors qu'aujourd'hui, il y a un moniteur par activité.

3.3.3. Perception de l'informatique

Pour faire le point sur la perception que les personnes ont de l'informatique, les questions suivantes ont été posées :

- Qu'est-ce que cela change s'il y a des ordinateurs ? (sur le service)

Les réponses sont unanimes, cela ne change rien, en tout cas, les personnes n'identifient pas le changement, l'une d'elles me précise « puisque ce n'est pas nous qui nous en servons ». Une autre ajoute :

« C'est bien pour les professionnels, puisque cela leur évite de tout écrire à la main. »

Les éducateurs font-ils plus de choses depuis qu'ils ont des ordinateurs sur place dans l'atelier :

« Ils font les bilans de stage avec nous. Mais ils faisaient la même chose avant, c'est juste que c'était sur papier et non pas sur ordinateur ».

Dans le cadre de son usage personnel, par contre, l'une d'elles précise qu'elle est maintenant obligée d'acheter ses billets de train sur internet avec l'aide d'un salarié, mais qu'elle préférerait aller au guichet. Elle pouvait s'adresser à un employé de la SNCF qui la renseignait bien et lui donnait le bon billet.

- Utilisez-vous l'informatique et pour quoi faire ?

Les trois personnes connaissent et ont pratiqué l'atelier informatique proposé par l'ESAT. Précisons que cet ESAT, pour permettre à ses travailleurs de faire des pauses et de ne pas s'aliéner à la tâche, propose plusieurs ateliers auxquels il est possible de s'inscrire à l'année⁵².

Deux d'entre elles fréquentent encore actuellement l'atelier informatique ; la troisième personne a un ordinateur chez elle, qu'elle utilise pour des jeux exclusivement.

- Recevez-vous des mails ou des documents électroniques de la part de votre ESAT ?

Aucune des trois ne communique par mail ; on perçoit une appréhension de ne pas voir un message, de le supprimer par erreur, de ne pas bien comprendre le fonctionnement. Une personne a un smartphone, avec lequel elle navigue sur YouTube pour écouter des musiques et voir des vidéos.

⁵² Cf chapitre 3.2.1.2.

3.3.4. Bilan des entretiens

Il ressort de ces trois entretiens que les bénéficiaires ne se positionnent pas sur l'usage que fait ou non l'établissement des SI, et n'émettent pas d'avis sur le fait que l'ESAT en soit ou non équipé. Ils côtoient l'informatique dans leur univers professionnel depuis toujours, et l'envisagent comme étant un moyen de travail pratique pour les moniteurs.

Ils montrent un intérêt certain, à titre personnel, pour utiliser l'informatique : que ce soit à des fins de jeu, de loisirs ou à des fins plus administratives, utiliser la messagerie, faire ses propres courriers ; ils y placent des projets et des envies.

Il reste d'importants freins à l'usage des ordinateurs, allant de l'écriture à la maîtrise des manipulations des logiciels et applications.

Même si les smartphones sont de bons média, un peu d'innovation en termes d'ergonomie est fermement attendue !

Notons en marge de ces entretiens que les avancées de la technologie commencent à venir en aide aux personnes handicapées, en particulier sur le handicap physique, avec l'avènement des imprimantes 3D. Certaines très grosses associations comme l'APF France Handicap s'en saisissent, et développent même une offre de formation autour de ces objets.⁵³

⁵³ L'APF France Handicap a développé un module de formation « Aides techniques et Informatique », qui balaye notamment « l'utilisation de l'imprimante 3D pour la mise en œuvre d'aides techniques dans la vie quotidienne », « La Communication Améliorée et Alternative », « Communication et polyhandicap : de l'objet réel aux nouvelles technologies », et bien d'autres encore. Cf leur site internet : <http://formation.apf.asso.fr/formation/aides-techniques-informatique/>

3.4.L'enquête auprès de l'informaticien

Face aux interrogations, remarques, difficultés parfois des utilisateurs, il m'a paru intéressant de rechercher les conditions d'exercice d'un éditeur, fusse-t-il dédié ou non au médico-social.

La discussion a été très intéressante, et éclairante, notamment sur les contraintes rencontrées par les développeurs d'un programme.

L'objectif de cet entretien est de se doter d'une vue d'ensemble du secteur de l'informatique en France, de ses enjeux, de ses métiers, et de creuser la question des logiciels libres.

3.4.1. Présentation du professionnel

Tout d'abord, il est intéressant de noter que mon interlocuteur a suivi des études de commerce et management. Passionné d'informatique, il a eu l'occasion de plonger dans le code et le développement lors de sa mission au sein d'un grand éditeur de bases de données français.

En tant que manager d'une équipe de Software Asset Management (SAM), c'est-à-dire de « Gestion d'Actifs Logiciels », sa mission consiste à aider ses clients à décompter leurs licences logicielles afin de s'assurer de la conformité de leur redevance. Il explique que l'outil qu'il propose est en perpétuelle évolution, pour s'adapter à toutes les situations rencontrées, et que le département Recherche et Développement (R&D) de sa société, qui embauche dix à quinze personnes, a du travail pour au moins six ans.

Cette information nous permet de nous représenter la complexité et la diversité des installations informatiques.

3.4.2. Quelques données sur le secteur

Mon interlocuteur me propose un panorama des métiers en quatre catégories : les éditeurs de logiciels, les prestataires de service (qui installent, administrent, configurent les SI), les fabricants de matériel et les hébergeurs en clouds⁵⁴.

Il me confirme la tendance générale des organisations à faire héberger leurs données et leurs applications, information qui se retrouve sur l'étude réalisée par le FAFIEC, l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA)⁵⁵ de la branche professionnelle

⁵⁴ cf. Lexique

⁵⁵ Un OPCA est un "Organisme Paritaire Collecteur Agréé" en charge de collecter les obligations financières des employeurs en matière de formation professionnelle. Il constitue également un interlocuteur privilégié pour les salariés qui souhaitent se former.

représenté par la fédération SYNTEC, qui regroupe les syndicats professionnels des métiers de l'informatique.

Dans cette étude, la branche Open Source⁵⁶ est identifiée comme émergente, cependant, aucune mention n'est faite du mouvement logiciel libre⁵⁷.

Ce constat semble confirmer l'analyse faite dans les chapitres précédents, constatant la vocation marchande marquée de la filière du développement informatique, encore renforcée par le besoin non pourvu de professionnels techniquement très pointus (EURES, 2018), qui fait grimper les salaires et semble détourner toujours plus la technologie du secteur médico-social⁵⁸. La fracture numérique, pourtant mentionnée dans l'étude, ne fait pas partie des axes stratégiques préconisés de développement de la filière.

3.4.3. Discussion technique

3.4.3.1. Nécessité d'innover pour contrer la concurrence

Dans le domaine des logiciels métier, des ERP par exemple, il ressort de la discussion que les éditeurs de logiciels n'ont aucun intérêt à ce que leurs applications soient parfaites, car la concurrence les pousse à sans cesse se démarquer, par exemple, par l'innovation de nouvelles fonctionnalités : le bluetooth, le cloud, etc. Or, cela n'est jamais opérationnel du premier coup.

C'est ainsi que le SI prend le risque de devenir l'objet de toute attention, au détriment du projet.

3.4.3.2. Diversité des configurations informatiques chez les clients

Une application peut très bien fonctionner dans un cadre général, et non chez un client donné, pour de multiples raisons. Cela nécessite un déploiement de moyens, humains, techniques, organisationnels, pour ajuster le logiciel aux spécificités de l'installation du client. On voit ici le décalage quasiment systématique entre l'offre d'un éditeur et la mise en place de sa solution au sein d'une structure.

Cet écart doit être évalué et réduit au maximum au moment du choix d'un logiciel.

⁵⁶ cf. Lexique

⁵⁷ cf. Lexique

⁵⁸ L'étude citée évoque la nécessité de Business Angels, c'est-à-dire des mécènes, pour aider au lancement des start up en informatique, alors même qu'elle dessine une demande supérieure à l'offre actuelle de service et un bassin d'emploi informatique en extension.

3.4.3.3. Le cahier des charges

La nécessité de monter un cahier des charges précis est parfois négligée. C'est un document très délicat, dont la difficulté est la capacité à restituer dans le détail la nature de la demande, l'objectif et les conditions de réalisation de la mission. Après ce cahier des charges, un relevé des spécificités est rédigé par le prestataire pour rendre compte de la façon dont le développement va pouvoir restituer le cahier des charges. La méthode Agile, qui préconise (schématiquement) les allers et retours entre prestataire et clients pour évaluer les travaux au fur et à mesure, tient compte de cette difficulté. Cependant, on comprend qu'elle a un coût, et qu'on puisse parfois y renoncer, côté client ou côté éditeur.

Pour l'implantation de logiciels métier, la maîtrise de ces étapes est essentielle.

3.4.3.4. L'offre informatique et la culture de l'oral

La question de l'adéquation de l'offre informatique à la culture de l'oral fait apparaître que les tablettes semblent offrir la meilleure solution intermédiaire, par leur souplesse d'utilisation, le fonctionnement par icônes, et les outils développés pour les objets embarqués.

Elle met l'accent sur la nécessité de former les personnes à l'écriture via messagerie. Les difficultés rencontrées par les professionnels du médico-social ne sont donc pas spécifiques.

L'usage approprié des outils du numérique n'est pas intuitif, la communication par écrit se travaille, et des besoins de professionnaliser la communication par messagerie concernent potentiellement l'ensemble de la population salariée.

3.4.3.5. Les logiciels libres

Il apparaît que toutes les sociétés de développement s'appuient sur des technologies gratuites, les éditeurs ont donc comme seul poste de dépenses celui lié à l'emploi de personnel qualifié. La notion de logiciel libre est alors potentiellement hasardeuse, trop associée au caractère non rémunéré du développeur. Une brève estimation du coût d'un logiciel libre est faite : deux ans de salaire pour quatre développeurs, soit environ un million d'euros.

Le secteur associatif n'aurait-il pas une carte à jouer en matière d'innovation organisationnelle, pour permettre à des développeurs d'exercer dans un cadre rémunéré ? (mutualisation de moyens, hybridation des ressources, etc.).

3.4.4. Conclusion

Cet entretien met en valeur le hiatus entre un monde technologique hyper-marchand en plein essor, et une demande citoyenne et dépourvue de moyens. Cela laisse

augurer des années de décalage encore entre développement technologique et mise à disposition au grand public des innovations.

Cependant, il existe des modèles associatifs de développement de logiciels libres, qui doivent être encouragés, voir aidés financièrement par les pouvoirs publics. Par la réduction importante des dépenses qu'ils assurent (pas de coût de licences, performance du matériel moins exigeante, détachement des contingences liées à l'évolution des versions des systèmes d'exploitation, etc.) ils peuvent répondre aux attentes des établissements et services en termes organisationnels, aussi bien qu'aux professionnels de l'accompagnement qui y font déjà appel pour des développements spécifiques⁵⁹.

⁵⁹cf. chapitre 1.1.4

4. Pistes de réflexion et préconisations

Pour reprendre ici l'ensemble de l'analyse de façon synthétique, on peut distinguer les différentes facettes du SI par rapport aux éléments constitutifs du projet associatif. Je tente de répondre à la question des conditions d'asservissement mutuel entre SI et projet et les paramètres qui viennent faciliter ou contrarier ces interactions.

4.1. Systèmes d'information et gouvernance

Il ressort des entretiens que les dirigeants sont parfois pris en otage entre une offre logicielle inadaptée et des injonctions de la part des financeurs et du législateur. Prises au piège de la forme, les gouvernances associatives du secteur sont amenées à faire des choix qui répondent plus aux contraintes qu'elles subissent qu'aux attentes de leurs usagers.

C'est précisément dans les cas où elles sont amenées, sur des périodes de transition ou de fragilité organisationnelle, à négliger leur projet, qu'elles prennent le risque de se focaliser sur la forme (présentation des rapports statistiques, conformité pointilleuse aux procédures administratives internes, etc.) au détriment du fond, à savoir déterminer la priorité pour les bénéficiaires et la façon dont elle peut/doit être mise en œuvre.

Dans un cadre plus stable, par contre, la gouvernance est en capacité de mettre en œuvre une résistance associative aux petites cases.

« L'informatique, c'est du QCM, cela ne peut pas suffire pour dire toute la finesse de jugement nécessaire à évaluer une personne ».

4.2. Systèmes d'information et organisation

- Les SI représentent un support indispensable pour les activités administratives, voire de gestion

Leurs indéniables qualités sont reconnues de tous. Par contre, la question se pose du choix des prestataires : Ne faut-il pas privilégier des acteurs associatifs, comment les connaître, où les rencontrer ? Les logiciels libres, par leurs solutions bureautiques, ne peuvent-ils apporter des réponses suffisantes, et limiter ainsi le recours aux licences très coûteuses et enfermantes ?

- des modèles inadaptés à l'activité

Que ce soit en matière de matériels ou de logiciels, il est nécessaire de repenser les modèles utilisés. Les tablettes, des écrans tactiles en libre-service, des objets

connectés sont des supports mobiles certainement plus adaptés aux attentes des professionnels. Des logiciels ciblés sur les besoins, adaptables et intuitifs, doivent être pensés avec les équipes.

- la possibilité d'émergence de nouvelles formes d'organisation

Des glissements de missions sont observés : les postes de secrétariats sont amenés à gérer l'organisation des fichiers sur les serveurs ; la restructuration des circuits d'information permet un accès simplifié aux données pour l'ensemble des professionnels (intranet par exemple) ; ils permettent d'inventer de nouvelles formes d'organisation plus réactives, au service du projet.

- des projets innovants non soutenus

L'innovation du projet n'est pas forcément accompagnée des outils informatiques adaptés, si tant est qu'ils existent et qu'ils sont disponibles à des coûts abordables. Les associations doivent prendre en main cet aspect de la question, et par le biais de partenariats, de mutualisation, chercher des réponses hors du monde marchand, qui comme on l'a vu, n'ira pas développer son offre dans ce domaine (sauf avènement d'une technologie révolutionnaire et peu onéreuse...)

4.3. Systèmes d'information et salariés

- des compétences accrues

Par l'arrivée des smartphones et objets connectés, les salariés ont globalement fait un bond en matière de connaissances informatiques, mais aussi dans la fluidité de leur usage, et dans les automatismes qu'ils ont adoptés.

- Entre support et complexité augmentée

Apparaissant comme un véritable outil au service du professionnel, les SI sont un support à l'activité salariée. Cependant, ils génèrent une complexification des relations entre collègues et sont parfois chronophages.

- un risque de perte de compétences

Plus les applications sont performantes, moins la compétence des professionnels est requise (veille juridique, mise à jour automatique, correcteur d'orthographe, etc.). Cela questionne à terme, au gré de la généralisation de leur implantation, l'autonomie et l'espace d'initiative laissés aux professionnels.

- Une demande importante

Les équipes sont dans une demande importante de support informatique sur le plan administratif, mais opposent toutefois de nombreuses conditions aux développements

qui leur seront proposés. Aussi, revient ici encore l'idée qu'un logiciel libre permettrait d'aller à l'essentiel de leur besoin et serait adaptable à leurs contraintes.

4.4. Systèmes d'information et offre

- Une dépendance trop forte aux prestataires marchands

Cette dépendance est largement dénoncée, et vécue quasiment à tous les niveaux hiérarchiques. Les salariés ont l'occasion de constater les limites de l'offre à chaque demande qui ne peut être apportée du fait du logiciel.

- Une méconnaissance du logiciel libre⁶⁰, voire une méfiance

Il reste une idée fortement implantée que les logiciels libres seraient moins fiables que les logiciels propriétaires⁶¹. Les associations n'ont que peu de contacts avec des professionnels du développement, et leurs prestataires ne sont pas en capacité d'inventer des solutions adaptées.

- Une inadaptation des outils aux besoins

Les programmes proposés sont généralistes, parfois développés pour le secteur du soin, dont les contraintes, objectifs et méthodes sont différents.

- Le manque de développement des technologies adaptées à un usage intuitif

L'oral est une base importante de l'éducation spécialisée, le rapport humain est au centre de la mission. Un bon outil servira cette culture, ce qui n'est pas le cas des logiciels bureautiques actuellement à disposition.

- Une logique mercantile des experts en TIC / versant plus pessimiste d'un monde à deux vitesses

La technologie est un secteur en forte croissance, et offre des opportunités de gain, y compris en salaire, très élevées. Toute la difficulté dans ce contexte est de trouver de bons professionnels qui cherchent un sens à leur travail et à leur projet. C'est possible, des gens quittent la très lucrative finance pour rejoindre le monde associatif et en particulier le secteur médico-social...

4.5. Systèmes d'information et personnes accompagnées

- Une chance pour l'inclusion

La perception que les personnes ont de la technologie a évolué de la simple contrainte à l'outil, l'aide, voire une possible compensation du handicap. Cela peut permettre aux

⁶⁰ cf. Lexique

⁶¹ cf. Lexique

bénéficiaires, dans le meilleur des cas et dans la limite de l'accompagnement qu'ils reçoivent et de leurs possibilités, de s'inclure dans la cité. A minima, ils peuvent bénéficier d'une gestion améliorée de leurs loisirs, démarches administratives, etc.

Dans le cas du SIDVA, par exemple, ce sont pléthore de logiciels, libres ou pas, gratuits ou pas, qui viennent améliorer l'aide qui peut être apportée aux jeunes pour leurs études, leurs démarches administratives, leur insertion sociale et professionnelle. Ce sont parfois les jeunes malvoyants qui font avancer les choses sur le plan technologique : ils réclament un accès wifi dans les locaux de l'association, ils incitent à l'utilisation par les professionnels, soucieux de mener à bien leur mission, d'outils comme les smartphones et leurs applications de communication rapide telle que Snapchat⁶² et autres.

Dans les établissements, internet est maintenant installé dans les chambres des résidents, des ateliers informatiques les aident à utiliser l'outil.

4.6. Systèmes d'information et politiques publiques

- La fracture numérique

Les dernières années ont vu une accélération de l'usage du numérique par les pouvoirs publics (Lehmanns, 2017), en termes de démarches administratives (Documents d'état civil, impôts) mais aussi sociales (démarches auprès de la Caisse d'Assurance Maladie, de la Caisse d'Allocations Familiales et bien d'autres).

Si cet état de fait enchante la partie de la population qui, salariée du secteur marchand ou des administrations, est rompue aux usages de l'informatique et gagne beaucoup de temps à gérer ses affaires sur la toile, il laisse de côté de nombreuses familles en difficulté avec l'outil. Certaines ne sont pas équipées, faute de moyens ou de connaissances suffisantes, d'autres sont en difficulté avec l'écrit, voir avec la langue.

Il est important de souligner que les associations sont amenées à jouer un rôle prépondérant dans cette fracture numérique. Taxées à tort de retard dans la mise en place et l'usage de l'informatique, les établissements et services sont amenés bien au contraire, non seulement à identifier les situations de ces familles éloignées de l'informatique :

« C'est vraiment l'exclusion et toutes les personnes qui sont pauvres sur le plan social, seront encore plus pauvres demain. Maintenant les écoles sont bien équipées, mais il faut que les enfants puissent suivre. Il y a des gens qui sont exclus. C'est une folie le tout numérique. C'est une machine à exclure, on nous

⁶² Snapchat est une application disponible sur smartphone offrant les fonctionnalités d'une messagerie instantanée mais utilisant la technologie 4G et non la liaison téléphonique.

parle sans arrêt d'inclusion, mais on ne veut pas s'en rendre compte. Moi je suis favorable à ces moyens, mais pas exclusivement. »

mais encore à tenter de compenser ces situations par des actions d'éducation, d'information, de médiation voire de substitution.

Or, si l'on reste dans la logique publique, elles ne reçoivent aucun financement pour ce faire, et l'on peut s'inquiéter de la continuité qu'elles pourront apporter à ce service, qui sort des référencements d'actes, en cours de création.

« Tout le monde n'a pas un ordinateur, une tablette ou un forfait ad hoc. Il y a des gens qui n'ont pas de smartphone : question de moyens. Je m'adapte à tout, et je demande ce que préfère la personne »

« Comment je vais aider les familles à être les plus autonomes possible ? Actuellement, je leur fais des fiches. Sur la carte vitale, sur le recensement, sur l'exemption de la journée civile. [...]

Sur internet, j'ai trouvé une explication de ce qu'est la MDPH⁶³ en arabe. Je vais le montrer à une famille que je connais pour le faire relire, et je vais pouvoir le transmettre à d'autres en fonction de ce qu'on y comprend.

Cela fait partie du respect aux familles, de leur fournir l'explication dans leur langue »

4.7. Systèmes d'information et stratégie de communication

L'avènement des messageries électroniques redistribue les espaces de pouvoir (Florczak & Scroferneker, 2017) ; les équipes ont accès aux hiérarchies d'un simple clic de leur souris, et il est important pour les associations de bien définir leurs circuits de communication interne et de se doter de chartes, à construire avec leurs équipes.

« Communiquer par mail d'un bureau à l'autre, c'est bien pour envoyer un document. Parfois, ça prend la place de la communication entre les personnes et ça permet sur des mails d'écrire des choses qui ne se diraient jamais. »

C'est parfois une variable d'ajustement de la relation à l'autre ; il peut être utilisé comme un béquille face à une difficulté rencontrée, et en ce sens, doit être manié avec précaution, afin d'aider la relation, mais sans en altérer la qualité. Là encore, la notion

⁶³ NDLR Maison Départementale des Personnes Handicapées

de charte partagée et la nécessité de formation des professionnels sur l'aspect communication sont primordiales.

« Ca peut aussi permettre de se protéger, un entretien est potentiellement très angoissant. L'écran devient un écran psychique qui protège. Fonction de distance, de tiers. »

4.8. Systèmes d'information et transformation organisationnelle

Patrick Besson et Frantz Rowe (Besson & Rowe, 2011) soulignent l'étroite relation entre transformation organisationnelle et SI. Dans le tableau 4, « Les théories de la transition organisationnelle », ils proposent une classification en trois catégories des types de transformations que l'on retrouve dans les organisations. Jusqu'à présent, les associations du secteur médico-social se sont situées dans une initiative « Institutionnaliste », c'est-à-dire qu'elles ont cherché à adapter leurs formes aux normes institutionnelles, propres au milieu dans lequel elles évoluent.

Cette donnée explique très bien les difficultés qu'elles rencontrent aujourd'hui. Contrairement aux entreprises marchandes, les associations ont été conduites à rechercher une transformation qui leur permette d'accumuler, de compiler, de fournir des données, notamment aux différents organes de l'état, et ce non pour améliorer leur service à l'utilisateur, mais pour prouver qu'il est bon, voire meilleur.

Cette démarche, qui se justifie par ailleurs – utilisation de fonds publics, nécessité de rendu de comptes aux familles, etc. - n'est pas liée directement au projet, mais à ce qui lui permet d'être financé, contrôlé, et de définir les responsabilités de ses acteurs.

Je cite ici les propos qui expliquent parfaitement la mesure avec laquelle les associations du médico-social intègrent les SI.

« La rapidité de l'information, certes, mais avec le risque qu'elle n'ait pas été vérifiée et qu'elle soit erronée ; ou partielle donc partielle ».

« Dans une radicalisation absolue, le PP⁶⁴ ne se fait qu'informatiquement, on ne se rencontre plus. Moi je trouverais cela dramatique, même si l'écrit au final est conforme, cela ne répondra pas à l'accompagnement.

⁶⁴PP : Projet Personnalisé

CONCLUSION

La question de départ de ce mémoire cherchait à étudier les interactions entre projet associatif et Système d'Information, l'impact de l'un sur l'autre et inversement, et la traduction dans les modalités d'exercice des différents professionnels qui permettent la réalisation de la mission.

L'analyse a permis de dégager différents axes sur lesquels viennent se nouer les enjeux du projet.

- Un axe d'organisation, qui inclut la gestion des établissements, la comptabilité, le rendu de compte aux financeurs, la conformité au cadre légal du travail
- Un axe de gestion des ressources, incluant l'entretien du bâti, les normes qui régissent l'hébergement de personnes
- Un axe d'accompagnement, qui représente le cœur du métier, et regroupe l'aide directe à la personne, le travail avec les familles et les partenaires, les démarches pour l'inclusion dans la cité.

Sur le plan administratif, il ressort que l'apport des SI est indéniable notamment pour les traitements comptables, la constitution de rapports d'activité, le montage de dossier, mais aussi la communication externe et interne.

Sur le plan des formes d'organisation et du management, les outils participatifs que l'évolution de la technologie met à disposition, tels que les plannings partagés, les documents partagés sont réellement au service des professionnels.

Cependant, en faisant « rentrer dans des cases » le quotidien des personnes, ils réduisent la lecture qu'en font les pouvoirs publics à des actes mécaniques, mesurables, codifiables, qui représentent un réel danger pour le sens de l'accompagnement, pour la qualité de vie de la personne aidée. Ce risque est mesuré par les gouvernances, qui ne parviennent pas à lutter contre ce courant hérité de la sphère sanitaire.

Sur ce plan, le SI permet d'intégrer la contrainte mais dans le même temps, oblige à la subir. A la fois, il sert le projet, en permettant à l'organisation de répondre aux critères d'éligibilité auxquels les financeurs la soumettent, et à la fois il détourne les ressources, l'attention des salariés, la communication interne à son seul profit concentrant les acteurs sur la forme au détriment du fond.

Concernant la gestion de l'hébergement, l'intérêt pour le bénéficiaire n'est pas flagrant et ne ressort pas des entretiens menés. Les équipements et les bâtiments sont gérés sur un plan administratif. Aucun logiciel spécifique n'est utilisé, ni même attendu : ce qui est du domaine du lieu de vie reste pour l'instant soumis à l'appréciation humaine : propre/sale, en bon état/à réparer, mobilier et décoration, etc. Il semble évident que la domotique, eu égard à son coût, n'est pas en voie de déploiement au sein des foyers. L'importance de la question de l'individuel dans le collectif est traitée dans le cadre de l'accompagnement des personnes.

Sur le plan de l'accompagnement, le résultat de cette enquête est très contrasté.

Les SI, en tant que moyens de stockage, sont repérés comme permettant de mieux partager, conserver, et plus facilement interroger les données concernant les bénéficiaires. Cela concourt à un accompagnement plus pertinent et dans la continuité. Cependant, nombre d'outils sont inadaptés.

Parmi les difficultés qu'ils présentent, certaines relèvent de l'offre matérielle, la lenteur des connexions à internet ne permet pas une utilisation fluide, la saisie de transmissions prend trop de temps et exclut les personnes en difficulté avec l'écrit, l'ordinateur est trop contraignant, (non mobile, protocole de démarrage) et d'autres n'offrent pas la simplification attendue tels les serveurs distants qui démultiplient les transferts et les doublons de fichiers. La mission se trouve alourdie, les priorités sont détournées, on risque de prendre plus de temps à savoir comment on va décrire la mission qu'à la mission en elle-même.

Le SI en général nous confronte au débat entre fond et forme : Où se situe l'important, l'acte ou la description que j'en fais, à quoi passer mon temps, agir ou décrire mon action pour garder trace et transmettre ?

Il favorise la norme ; or, elle est à la fois un minimum de qualité en matière d'acte professionnel, et à la fois le contraire d'un accompagnement personnalisé. Toutes les personnes qu'on accueille, que l'on accompagne, sont hors normes. Elles nécessitent toutes qu'on adapte l'environnement, les réponses, les objets.

A contrario, le SI peut ici faire merveille, en ce qu'il apporte la diversité des réponses, des solutions, et qu'il véhicule l'innovation. Internet est plébiscité par les équipes, qui y trouvent source d'inspiration, outils du quotidien, contacts. C'est potentiellement un puissant media d'inclusion pour les personnes accompagnées, mais aussi d'exclusion s'il est mal géré. Pour aller plus loin, l'APF France Handicap propose des formations à l'utilisation des imprimantes 3D pour fabriquer les objets du quotidien adaptés.

A double tranchant, en permanence soumis à des forces contraires, il apparaît que les systèmes d'information nécessitent une large réflexion commune et stratégique entre gouvernance et équipes et dans certains cas bénéficiaires, sur la pertinence des outils et leur efficacité.

Ainsi, un projet associatif fort ne peut ignorer les systèmes d'information ; il gagnera à en préciser les champs d'application et les limites, mais ne devra pas s'en contenter. Une véritable démarche d'innovation, de partenariat avec les acteurs du monde numérique, et de co-construction de solution poursuivrait la réflexion engagée en matière d'adaptation du SI au projet et la mettrait en œuvre.

L'évolution des technologies tactiles offre une plus grande souplesse dans l'usage, et encourage les salariés à se doter d'outils performants. Cependant, l'avancée de la technologie disponible révèle une inadéquation entre besoin et service rendu. Ce constat est partagé avec le monde marchand, et ouvre sur des pistes de recherche en *Design Science*. Amandine Pascal (2012) travaille sur l'utilité de l'artefact⁶⁵.

Selon elle, et dans la suite de la théorie de Carlson, « les artefacts ne sont pas déterministes et produiront, dans des contextes différents, des résultats différents. En ce sens, l'évaluation doit tenir compte des usages des artefacts informatiques dans leur contexte voire s'attacher à l'analyse des nouvelles pratiques liées à l'implémentation de l'artefact informatique créé ». A. Pascal propose de répondre aux besoins en s'appuyant sur l'existant ou en cherchant de nouveaux modèles d'après la problématique, et propose pour ce faire d'intégrer dans la démarche de recherche « les organisations, personnes, SI et artefacts informatiques ». L'auteure souligne que seulement quelques chercheurs en SI ont attiré l'attention sur la nécessité d'associer les praticiens pour atteindre une meilleure pertinence de la recherche.

Ces travaux pourraient permettre de déterminer comment l'informatique servira au mieux le projet associatif.

Reste aux associations d'inventer les moyens qui leur permettront d'accéder, et pourquoi pas en tant que prescripteurs, à ces évolutions.

⁶⁵ Le terme « artefact » désigne dans ce contexte tout ce qui est créé, inventé par l'homme pour répondre à un besoin en SI.

ANNEXES

| | |
|---|-----|
| I Questionnaire général..... | 101 |
| II Questionnaire pour les bénéficiaires | 104 |
| III Questionnaire pour l'informaticien | 105 |
| IV Grilles de réponses..... | 106 |
| V Options Fondamentales d'Altérité | 148 |

ANNEXE I - Questionnaire Systèmes d'Information

NOM Prénom : _____ Fonction : _____
Ancienneté : _____ Tranche d'âge : 18-30 31-45 46-60 61-75
Usage de l'informatique : maîtrise à l'aise a du mal ne connaît pas
Perception des SI : Essentiel Utile au quotidien utile parfois superflu

I. INFORMATIONS SUR L'ORGANISATION

- **Description de la structure :**

- Siège, Nombre d'établissements
- Projet associatif, projet d'établissement
- Nombre de salariés
- Différents métiers
- Nombre d'utilisateurs
- Budget annuel structure
- Budget annuel dédié informatique (maintenance, matériel, logiciel, formation)
- Nb de logiciels ou applications utilisés / messagerie / Site internet / intranet, extranet /

- **Logiciels métiers, développements internes, logiciels libres ?**

- Quel usage ?
- Quel éditeur ?
- Comment ont-ils été choisis ?
- Stockage local ou hébergé ?
- Quelles sont vos attentes d'un SI ?

- **Qui gère l'informatique en général ?**

- Exploitation interne / externe / mutualisée ?
- Profil de la (les) personne(s) en charge de la gestion informatique ?
- Qui identifie les besoins, selon quels critères ?
- Qui passe commande d'outils ?
- Qui choisit les solutions finales ?
- Qui gère les règles de bon usage ? gestion des droits d'accès, gestion de l'image et des données personnelles

II. EXPERIENCE DECIDEUR

- **Quels sont vos critères de choix d'un logiciel ?**

- Quelles sont les ressources allouées aux SI en général (valeur ou % du budget total) : matériel, maintenance, licence (initiale + développements), formation ?

- En augmentation ou en diminution ?
- Quelles possibilités de réduire ces coûts dans le cadre de la contraction des budgets alloués ?
 - Des financements extérieurs ?
 - Des ressources internes ?

- **Avez-vous une expérience de déploiement de Système de gestion des données ?**

Si oui, pouvez-vous comparer la qualité de l'information avant et après la mise en place, selon les critères suivants :

- Fidélité de l'information : dans son ensemble, obtenez-vous une image plus ou moins fidèle des situations rencontrées et gérées ?

- Unicité de l'information : (si untel modifie l'info A, un autre aura l'info modifiée)
 - Mise à jour des données, qui, comment, quelle organisation ?
 - Performance : facilité et rapidité d'obtention de l'information
 - Confidentialité : est-il plus facile de gérer qui a accès à quoi, et est-ce plus efficace pour la mission ?
 - Intégrité : l'information conservée est-elle plus ou moins fiable et plus ou moins cohérente ?
 - Aspect matériel
- **Avez-vous rencontré des difficultés ? si oui, lesquelles ?**
 - **Quelles seraient les raisons qui vous empêcheraient de passer sur l'informatique pour une mission donnée ?** (ex : les plannings, application smartphone pour gérer les remplacements, etc...)
 - **Qu'est selon vous un « bon » SI ?**
 - **Que faudrait-il faire à Court, Moyen ou Long Terme pour améliorer le SI existant ?**

III. EXPERIENCE UTILISATEUR

- **Quel logiciel utilisez-vous pour votre mission ?**
 - Logiciel métier (lesquels)
 - Messagerie
 - Pack office
 - Autres
- **Combien de temps estimez-vous passer sur l'ordinateur par semaine ?**
- **Pour quel usage ?**
 - Info équipe
 - Info extérieure (familles, tutelles, ...)
 - Statistiques
 - Partenariat
 - Maintenance / gestion matérielle /
 - Autre ?
- **Où stockez-vous vos données/fichiers ?**
 - Disque dur
 - Serveur local
 - Serveur distant
- **Quels sont les problèmes éventuels liés au stockage :**
 - Fichiers difficiles à retrouver
 - Perte de données
 - Transferts compliqués
 - Pb de sauvegarde
 - Pb de partage de l'information
- **Quels sont les éventuels problèmes liés à l'usage direct :**
 - Lenteur du système
 - Fonctionnalités inconnues, manque de formation
 - Droits restreints
 - Plantage du système / application
 - Plantage de l'ordinateur/ matériel
 - Problèmes ou fluidité dans l'usage, ergonomie
 - Problème ou fluidité dans le déploiement (au moment de la première installation du logiciel)
- **Combien de temps en heure pour la gestion du poste de travail /ergonomie/maintenance/mise à jour ?**

- **Les problèmes résiduels**
 - o Quels problèmes restent irrésolus malgré l'outil informatique ?
 - o Quels nouveaux problèmes apparaissent avec l'informatique ?
 - o % de salariés éloignés de l'informatique
 - o Connaissez-vous les logiciels libres ?

- **Quels avantages voyez-vous dans l'informatique ?**
 - o Qualité de l'information
 - o Présentation des rapports
 - o Rapidité de l'information
 - o Accès à l'information
 - o Stockage de l'information

- **Quels sont les inconvénients ?**
 - o Dépendance à internet
 - o Beaucoup de temps passé à saisir
 - o Trop cher
 - o Perte de la relation humaine
 - o Autre

- **Qu'est-ce selon vous un « bon » SI ? Comment améliorer l'existant ?**

- **Identification de l'apport des SI :**
 - o Pour le projet (direct)
 - o Pour l'utilisateur (direct)
 - o Pour les salariés (direct)
 - o Pour les tutelles / partenaires (indirect)
 - o Pour l'organisation et l'encadrement (indirect)
 - o Pour les bénévoles (le cas échéant)

ANNEXE II - Questionnaire pour les bénéficiaires

NOM : _____ PRENOM : _____
Structure fréquentée : _____ Ancienneté : _____
Autres structures fréquentées : _____

Expérience⁶⁶ :

- **Quelle différence faites-vous entre un établissement très informatisé et un établissement peu informatisé ?⁶⁷**

Y avait-il des ordinateurs sur vos précédents établissements ? Est-ce que cela fait une différence ? Allez-vous à l'atelier informatique ?

- **Quelles informations recevez-vous de l'établissement et sous quelle forme ?**
- **Avez-vous accès à l'informatique personnellement ?⁶⁸**

Avez-vous un ordinateur à la maison ? Depuis combien de temps avez-vous appris à vous en servir ? Etes-vous complètement autonome dessus : allumer, éteindre, naviguer ?

- **Qu'est-ce qui pourrait être amélioré grâce à l'informatique ?⁶⁹**

Allez-vous sur internet ? Avez-vous déjà pensé à ce que vous pourriez faire d'autre sur l'ordinateur ? Pour vos contacts avec vos amis, votre famille, comment faites-vous ? Ont-ils des ordinateurs ?

- **Quel(le) difficulté ou inconvénient représente l'informatique pour vous personnellement ? pour votre accompagnement ? Qu'est-ce que cela vous apporte ?**

Est-ce que cela vous est déjà arrivé d'être en difficulté avec l'ordinateur ? Avez-vous un exemple ? Les éducateurs le font pour vous ou vous montrent comment le faire ? Avant, comment faisiez-vous ? Que préférez-vous ?

- **Est-ce que l'établissement est bien équipé, comment pourrait-on l'améliorer ?⁷⁰**

Est-ce que l'établissement dans lequel vous êtes est bien organisé ? Le fait qu'on utilise des ordinateurs, pour la comptabilité par exemple, pensez-vous que ce soit une bonne chose ? Est-ce qu'il y a plus de choses faites ? Le fait que l'établissement soit bien équipé en informatique change-t-il quelque chose pour vous ?

⁶⁶ Ci-après, les blocs de questions principaux, qui se sont déclinés sous diverses formulations simples et personnalisées au fil de l'entretien pour tenter d'obtenir une information la plus vraie possible de la situation des personnes. Les exemples de question sont donnés à titre indicatif, elles étaient modulées selon les réponses et le fil de la conversation.

⁶⁷ Par un questionnement personnel sur les situations vécues par la personne, il s'agit d'une recherche d'indications permettant de savoir quel impact de l'informatique pourrait être identifié par l'utilisateur sur le service.

⁶⁸ Il est question d'identifier la familiarité de l'outil informatique pour l'interlocuteur et ses usages personnels.

⁶⁹ La recherche vise ici la représentation que le bénéficiaire a des SI et de leur rôle.

⁷⁰ A l'issue de la discussion, qui a pu susciter des exemples et des souvenirs, la question vise à relancer sur l'équipement de l'établissement

ANNEXE III - Questionnaire pour un informaticien

CONTEXTE⁷¹

- Profil et mission de la personne interrogée (formations, expériences)
- Quels sont les acteurs/métiers de la filière informatique à ce jour ?
- Y a-t-il un syndicat de la profession ?
- Description de votre mission ?

SITUATIONS COMPLEXES

- Rencontrez-vous des cas particuliers où votre outil ne fonctionne pas ?
- Quels sont les moyens dont vous disposez pour résoudre ?
- Dans quelle limite pouvez-vous adapter votre offre aux besoins d'un client ?

MISE EN PERSPECTIVE DE LA SPECIFICITE ASSOCIATIVE

- Comment un néophyte peut-il monter un cahier des charges ?
- Connaissez-vous la filière associative employeur ?
- Comment peut-on s'assurer que l'on sert le projet d'une association en informatisant ses services ?
- Comment l'informatique peut-elle aider une culture de l'oral ?
- Quel pourrait être l'apport d'un informaticien au sein d'une structure associative de bonne taille (mini 10 établissements), quel profil devrait-il avoir, pour quel salaire ?

⁷¹ L'objectif poursuivi est de mesurer l'écart entre les attentes d'un secteur associatif très hétérogène en matière d'installations et de compétences informatiques, et le quotidien d'un prestataire qui s'adresse à des entreprises dont les services informatiques sont développés, et où les salariés sont (peut-être) rodés aux SI.

ANNEXE IV – Grilles de réponses

a) Le traitement des données

Une fois les entretiens terminés, ils ont été retranscrits sous le logiciel Word, en utilisant la trame du questionnaire, enregistrée sous le nom du répondant.

Ensuite, l'ensemble des entretiens a été retraité afin de construire les statistiques et l'analyse des réponses.

Ci-après, est présenté le traitement des données recueillies. Un classeur Excel a été dédié à cette tâche.

b) Grille principale

Un onglet du classeur Excel, appelé « grille principale », comporte une ligne par répondant et une ou plusieurs colonne(s) par question posée.

Les réponses sont reportées de plusieurs façons différentes.

- Les NR : « Non Répondu » indiquent que la personne n'a pas répondu à la question. Ils sont comptabilisés de façon à ne pas fausser l'interprétation des résultats, voire à la nuancer le cas échéant ;
- Les NC : « Non Concerné » repèrent les questions qui n'attendent pas de réponse ;
- Les questions fermées : la réponse apparaît comme « 1 » pour oui, « 0 » pour non. En fin de colonne, il suffit de faire un total des 1 pour connaître le nombre de oui, et par défaut le nombre de non ;
- Les questions à choix multiples : elles sont présentées en plusieurs colonnes, une colonne par réponse possible, « 1 » ou « 0 » dans chaque colonne permet de comptabiliser ensuite en bas de colonne le total par item ;
- Une colonne a été ajoutée pour introduire la notion de catégorie métier : administratif, éducatif, encadrement, paramédical et soin, services généraux.
- Deux colonnes ont été ajoutées pour permettre grâce à une formule de décompter rapidement les tranches d'âges et les anciennetés.
- Les verbatim qui viennent compléter ces questions sont reportés dans une deuxième partie, sous la grille principale, en suivant la logique des colonnes pour conserver le thème abordé, et en reproduisant autant de lignes que d'intervenants.

Un filtre sur le tableau a été mis en place, permettant de sélectionner les données selon les critères de colonne. Par exemple le filtre sur la colonne « type établissement » permet de visualiser toutes les réponses pour l'établissement choisi, celui sur l'ancienneté permet de sélectionner toutes les valeurs comprises dans les tranches préétablies, facilitant la lecture et le retraitement ultérieur des données.

L'avantage de ce système est qu'il permet d'avoir en une seule base de données l'ensemble des réponses à traiter. Inutile de préciser ici le nombre de sauvegardes faites de ce précieux fichier.

L'inconvénient est la taille de la feuille, qui peut générer quelques lenteurs, et la lecture rendue un peu difficile parfois. Afin de la rendre plus aisée, une ligne sur deux est colorée et la ligne comportant les questions est figée.

c) Grille de réponses aux questions ouvertes

Sur un deuxième onglet, une grille sous un format similaire (salariés en ligne et questions en colonne) reprend les réponses apportées aux questions ouvertes. Tous les acteurs n'ont pas répondu à l'ensemble des questions ouvertes.

d) Des grilles spécifiques pour chaque question retraitée

Une fois la grille principale complétée, des onglets ont été créés par question ou par thème recoupant plusieurs questions, afin d'en retraiter et d'en présenter les réponses. Certaines ont nécessité un regroupement par catégorie de métier, d'autres par établissement, etc.

Les tableaux sont colorés afin d'en faciliter la lecture. Les graphiques y afférant sont réalisés à côté des grilles de données, puis éventuellement recopiés dans le document de restitution du mémoire pour l'analyse.

La plupart des questions ont fait l'objet d'une restitution au sein de l'analyse, et de nombreux verbatim ont été repris dans le corps du texte.

Voici présentés dans l'ordre énoncé ci-dessus, et dans l'ordre du questionnaire, les différentes feuilles du fichier de dépouillement des résultats.

Grille principale :

Afin que les informations soient lisibles, le tableau présenté ci-après est découpé en cinq paquets de lignes horizontales et quatre paquets de colonnes verticales. Les en-têtes de lignes – comportant l'établissement et la catégorie de salarié – et de colonnes – comportant la question abrégée – sont repris dans chaque copie afin de permettre le repérage des résultats.

| GRILLE DE DEPOUILLEMENT DES QUESTIONNAIRES | | | | | | | | | | | 18-30 | 31-45 | 46-60 | 61-75 | 4 | 1 | maitrise | essentiel | Pack office | disque dur | prestataire | | |
|--|------------------------|----------------|----------------------------------|-----------------|-------------|------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|---|-------------------------------|--|-------|---|---|----------|-----------|-------------|------------|-------------|--|--|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TYPE ETABLISSEMENT | CATEGORIE DE PERSONNEL | NB DE SALARIÉS | % salariés éloignés informatique | NB BENEFCIAIRES | TRANCHE AGE | ANCIENNETÉ | APTITUDE | PERCEPTION DES SI | LOGICIELS sur la structure | STOCKAGE | GESTION INFORMATIQUE | | | | | | | | | | | | |
| ESMS1 | encadrement | 7 | 0 | 1200 | 1 | 46-60 | 1 | 10,5 | à l'aise | essentiel | Office, compta, RH, GU, messagerie, internet | Disque dur, serveur distant | prestataire | | | | | | | | | | |
| ESMS1 | administratif | 7 | 0 | NC | 1 | 46-60 | 1 | 12 | maitrise | essentiel | office, compta, GRH, GU, messagerie, internet | disque dur, serveur distant | est correspondante du prestataire | | | | | | | | | | |
| ESMS1 | administratif | 7 | 0 | NC | 1 | 31-45 | 1 | 1,5 | à l'aise | NR | Office, compta, RH, GU, messagerie, internet | | | | | | | | | | | | |
| ESMS1 | administratif | 7 | 0 | NC | 1 | 31-45 | 1 | 20 | maitrise | essentiel | | | est correspondante du prestataire | | | | | | | | | | |
| ESMS1 | Administratif | 7 | 0 | NC | 1 | 31-45 | 1 | 8 | à l'aise | utile au quot | | | | | | | | | | | | | |
| ESMS2 | Encadrement | 40 | NR | 16 | 1 | 46-60 | 1 | 34 | à l'aise | Essentiel | Mail, internet, pack office, compta, citrix | disque dur et serveur distant | prestataire externe par l'intermédiaire du siège, prestataire local, qui va faire un audit du parc informatique et de la formation | | | | | | | | | | |

| TYPE ETABLISSEMENT | CATEGORIE DE PERSONNEL | NB DE SALARIÉS | % salariés éloignés informatique | NB BENEFICIAIRES | | TRANCHE AGE | | ANCIENNETÉ | APTITUDE | PERCEPTION DES SI | LOGICIELS sur la structure | STOCKAGE | GESTION INFORMATIQUE |
|--------------------|------------------------|----------------|----------------------------------|------------------|---|-------------|---|------------|----------------|-------------------|--|---|--|
| ESMS3 | encadrement | 25 | NR | 65 | 1 | 46-60 | 1 | 5 | à l'aise | essentiel | Logiciels de transcription pour malvoyants, outlook, internet, serveur citrix, logiciel Alfa | Disque dur, serveur distant (compta), serveur local sauvegardé par Alfa | Le responsable informatique dédié aux usagers |
| ESMS3 | éducatif | | | NC | 1 | 46-60 | 1 | 26 | à l'aise | utile au quot | | | |
| ESMS3 | paramédical | | | NC | 1 | 46-60 | 1 | 27 | à l'aise | essentiel | | | informaticien + prestataire |
| ESMS4 | encadrement | 50 | 10% | 68 | 1 | 46-60 | 1 | 6 | à l'aise | essentiel | Compta sur Citrix, office, | disque dur, serveur distant | prestataire hébergement + prest local pour office et antivirus |
| ESMS4 | administratif | | | NC | 1 | 46-60 | 1 | 13 | maitrise | essentiel | Serveur commun: compta, direction, secrétaire et service insertion | | prestataire hébergement + prest local pour quelques postes |
| ESMS4 | encadrement | | 13% | NC | 1 | 31-45 | 1 | 4 | maitrise | essentiel | | | |
| ESMS4 | soin | | | NC | 1 | 46-60 | 1 | 16 | à l'aise | utile parfois | | | |
| ESMS4 | services généraux | | | NC | 1 | 46-60 | 1 | 9,5 | ne connaît pas | utile au quot | | | |
| ESMS4 | éducatif | | | NC | 1 | 46-60 | 1 | 34 | maitrise | essentiel | | | support informatique pour la structure, Alfa + 1 presta local |
| ESMS4 | administratif | 50 | 6 | NC | 1 | 46-60 | 1 | 14 | à l'aise | Essentiel | compta, grh, dsn, gu, office | | prestataire externe + prestataire local SMPI interface avec le prestataire |

| TYPE ETABLISSEMENT | CATEGORIE DE PERSONNEL | NB DE SALARIÉS | % salariés éloignés informatique | NB BENEFICIAIRES | | TRANCHE AGE | | ANCIENNETÉ | APTITUDE | PERCEPTION DES SI | LOGICIELS sur la structure | STOCKAGE | GESTION INFORMATIQUE |
|--------------------|------------------------|----------------|----------------------------------|------------------|---|-------------|---|------------|----------|-------------------|--|-------------------------------|---|
| ESMSS | encadrement | 17 | 12% | 25 | 1 | 46-60 | 1 | 28 | maitrise | utile au quot | pack office, messagerie, accès serveur Alfa quelques développements métiers, spécifiques | disque dur et serveur distant | elle-même et réseau personnel |
| ESMSS | administratif | | | NC | 1 | 61-75 | 1 | 25 | à l'aise | utile au quot | | | |
| ESMSS | services généraux | | | NC | 1 | 46-60 | 1 | 0,5 | a du mal | Essentiel | | | |
| ESMSS | éducatif | | | NC | 1 | 31-45 | 1 | 1 | maitrise | utile parfois | | | |
| ESMS6 | encadrement | 30 | 7% | 120 | 1 | 46-60 | 1 | 9 | à l'aise | essentiel | office, messagerie, SAM, wash soft, ALFA, site internet, internet | serv distant | 2 prestataires |
| ESMS6 | encadrement | | | NC | 1 | 31-45 | 1 | 7 | à l'aise | utile au quot | | | |
| ESMS6 | éducatif | | | NC | 1 | 31-45 | 1 | 0,75 | à l'aise | utile au quot | | | |
| ESMS3 | services généraux | | | NC | 1 | 46-60 | 1 | 10 | maitrise | essentiel | divers logiciels techniques | serv local + serv distant | moi - gestion technique, MOA, acheteur, |

| TYPE ETABLISSEMENT | CATEGORIE DE PERSONNEL | NB DE SALARIÉS | % salariés éloignés informatique | NB BENEFICIAIRES | | TRANCHE AGE | | ANCIENNETÉ | APTITUDE | PERCEPTION DES SI | LOGICIELS sur la structure | STOCKAGE | GESTION INFORMATIQUE |
|--------------------|------------------------|----------------|----------------------------------|------------------|---|-------------|---|------------|----------|-------------------|---|--------------------------------|---|
| ESMS6 | éducatif | | | NC | 1 | 31-45 | 1 | 5 | à l'aise | essentiel | | | la monitrice de l'atelier informatique aide pas mal et relaye vers le fournisseur |
| ESMS7 | encadrement | 70 | 10% | 48 | 1 | 46-60 | 1 | 36 | à l'aise | Essentiel | office, alfa, messagerie, serveur | serveur Alfa + serveur Orange | prestataire + une secrétaire en relais |
| ESMS7 | soin | | | NC | 1 | 31-45 | 1 | 9 | à l'aise | essentiel | | | |
| ESMS7 | éducatif | | | NC | 1 | 46-60 | 1 | 12 | à l'aise | utile au quot | | | |
| ESMS7 | services généraux | | | NC | 1 | 31-45 | 1 | 20 | à l'aise | utile au quot | | | |
| ESMS8 | encadrement | 35 | 29% | 58 | 1 | 46-60 | 1 | 6 | à l'aise | Essentiel | Messagerie, logiciel DU, Office, Alfa, médiatteam | Serveur distant, serveur local | Les 2 prestataires |
| ESMS8 | encadrement | | 20% | NC | 1 | 31-45 | 1 | 13 | à l'aise | essentiel | | | |
| ESMS8 | éducatif | | | NC | 1 | 46-60 | 1 | 8 | à l'aise | essentiel | | | |
| ESMS8 | administratif | | | NC | 1 | 46-60 | 1 | 15 | maitrise | utile au quot | Alfa, médiatteam | | |
| ESMS8 | administratif | | | NC | 1 | 46-60 | 1 | 0,2 | à l'aise | essentiel | | | |

| TYPE ETABLISSEMENT | CATEGORIE DE PERSONNEL | NB DE SALARIÉS | % salariés éloignés informatique | NB BENEFICIAIRES | | TRANCHE AGE | | ANCIENNETÉ | APTITUDE | PERCEPTION DES SI | LOGICIELS sur la structure | STOCKAGE | GESTION INFORMATIQUE |
|--------------------|------------------------|----------------|----------------------------------|------------------|---|-------------|---|------------|----------|-------------------|---|--------------------------------|--|
| ESMS9 | encadrement | 21,5 ETP | 5% | 32 | 1 | 31-45 | 1 | 10 | à l'aise | utile au quot | octime, alfa, messagerie, site associatif, intranet | serveur distant | prestataire extérieur, géré par une référente au siège |
| ESMS10 | encadrement | 44 etp | 0 | 50 | 1 | 46-60 | 1 | 5 | maitrise | essentiel | octime, alfa, messagerie, site associatif, intranet | serveur distant | prestataire extérieur, géré une référente au siège |
| ESMS11 | encadrement | 22 | NR | 100 | 1 | 46-60 | 1 | 35 | à l'aise | essentiel | compta paie, office, messagerie, blog, intranet associatif, dossier unique | serveur local, serveur distant | prestataire extérieur, choisi par le service |
| ESMS12 | encadrement | 17 | NR | 90 | 1 | 31-45 | 1 | 1,5 | à l'aise | essentiel | messagerie, site associatif, Alfa compta, office | 1 serveur sur chaque site | 2 prestataires extérieurs |
| ESMS13 | encadrement | 39 | 75% | 48 | 1 | 46-60 | 1 | 13 | a du mal | essentiel | compta, paie, messagerie, internet, office, salle informatique pour résidents | serveur local, serveur distant | un DSI au siège a remplacé le prestataire |
| ESMS14 | encadrement | 20 | 90% | 333 | 1 | 46-60 | 1 | 10 | a du mal | essentiel | compta paie, office, | local | prestataire |

| GRILLE DE DEPOUILLEMENT DES QUESTIONNAIRES | | | | fidélité | fidélité | fidélité | | | | Pack office |
|--|------------------------|---|--|----------------------------|---|---|---|--|---|--|
| | | | | unicité | unicité | unicité | | | | messagerie |
| | | | | MàJ | MàJ | MàJ | | | | internet |
| | | | | Performance | Performance | Performance | | | | intranet |
| | | | | Confidentialité | Confidentialité | Confidentialité | | | | logiciel admin |
| | | | | Intégrité | Intégrité | Intégrité | | | | logiciel métier |
| TYPE ETABLISSEMENT | CATEGORIE DE PERSONNEL | CRITERES DE CHOIX LOGICIEL | EXPERIENCE DEPLOIEMENT | Mieux après déploiement | pareil | moins bien après déploiement | Raisons non-informatisation | Qu'est-ce qu'un bon SI ? | amélioration CT / MT | LOGICIELS utilisés |
| ESMS1 | encadrement | facilité d'utilisation convivialité | | N/A | N/A | N/A | manque de souplesse, d'adaptation; complexifie | NR | Formation du personnel, logiciel DU | messagerie, excel, word, internet |
| ESMS1 | administratif | ergonomie, possible paramétrage | Upgrade du logiciel de compta | fidélité, MàJ, performance | unicité, confidentialité, intégrité | | aucune, logiciel ou excel | qui répond à nos besoins et à nos contraintes avoir automatiquement les mises à jour, les nouveautés, une veille juridique | maintien des mises à jours selon contraintes externes | compta 1st, office, internet (DSN) |
| ESMS1 | administratif | facilité d'accès et d'utilisation | Upgrade du logiciel de compta | | Fidélité, unicité, MàJ, Performance, Confidentialité, Intégrité | | NR | qu'il soit facile d'accès (ergonomie) et facile d'utilisation | Trouver l'origine des problèmes de connexion. Avoir des réponses plus rapidement de la part du prestataire | Compta 1st, office, internet (DSN) |
| ESMS1 | administratif | Simplicité d'usage et fiabilité, aspect et ergonomie | Arrivée de la bureautique - Nécessité d'expliquer les règles de fonctionnement à tout nouveau salarié pour que cela fonctionn. | performance, MàJ | fidélité, unicité, confidentialité, intégrité | Aucun avantage personnel, beaucoup plus de production | NR | Avoir tous l'accès à l'information la plus complète possible au même moment, avec une grande fiabilité, car les pannes sont très paralysantes. | Mettre en place un intranet, afin de limiter les conversations téléphoniques et les mails. Nécessité de faire du tri régulièrement, du rangement dans les fichiers et les répertoires | pack office, messagerie, internet |
| ESMS1 | Administratif | Quel éditeur, parts de marché de l'éditeur, expérience, clientèle et interrogation des utilisateurs | non | N/A | N/A | N/A | NR | Un SI qui permet une bonne circulation de l'information et qui garantit la fiabilité | Embaucher un chargé de communication pour gérer, développer un intranet, donner un meilleur accès à l'information | Alfa RH, mais un certain nombre de manip sont faites sur excel (plus pratique) et l'ergonomie et compliquée. |
| ESMS2 | Encadrement | Il faut normer la saisie. | Utilisation de la messagerie au lieu du fax | MàJ | fidélité, confidentialité, intégrité | unicité, performance | Et passer notre temps sur l'ordinateur, je ne vois plus mon personnel. Si c'est pour faire de l'ordinateur comme ça ça ne m'intéresse pas, on en perd l'humanité. | de bons logiciels, un matériel adapté (tablette) et de la formation, des modules pour le travail avec les usagers | embaucher un chargé de communication pour gérer, développer un intranet, donner un meilleur accès à l'information | messagerie, word, internet, citrix |

| TYPE ETABLISSEMENT | CATEGORIE DE PERSONNEL | CRITERES DE CHOIX LOGICIEL | EXPERIENCE DEPLOIEMENT | Mieux après déploiement | pareil | moins bien après déploiement | Raisons non-informatisation | Qu'est-ce qu'un bon SI ? | amélioration CT / MT | LOGICIELS utilisés |
|--------------------|------------------------|--|--|---|-------------------------------------|------------------------------|---|---|---|--|
| ESMS3 | encadrement | Il doit être fonctionnel, au service de l'humain avec des objectifs spécifiques, et pas trop cher. | non | N/A | N/A | N/A | non adapté au besoin de souplesse du service Rapport entre contrainte et astreinte | Fiable, au service de l'homme et non du système. | NR | messagerie, pack office, internet |
| ESMS3 | éducatif | Configurable, adapté à mon usage, simple et avec de la formation | Usage du portable dans ma pratique avec les jeunes | performance, MàJ | unicité, confidentialité, intégrité | fidélité | pas de raison | adapté à l'usage, permettant de gagner du temps. | à connexion internet wifi pour les usagers | messagerie word internet sms what'sap |
| ESMS3 | paramédical | Convergence des informations entre professionnels, la même info en même temps. | création outil commun sur Excel | fidélité, unicité, MàJ, performance, intégrité | | confidentialité | aucune | NR | acquisition d'un logiciel dossier usager. | word, messagerie, serveur |
| ESMS4 | encadrement | sauvegarde automatisée et fiable, | mise en place d'un drive pour les transmissions | fidélité, unicité, MàJ, performance, travail en équipe favorisé | intégrité | confidentialité | confidentialité des données et des échanges ? | Fluidité, info tous au même moment, facile utilisation gain de temps | Un site internet plus vivant, créer un service communication | citrix, office, messagerie internet |
| ESMS4 | administratif | Performant et fidèle aux attentes | Mise en route Alfa GRH en 2008 | NR | NR | NR | NR | NR | logiciel usager, avoir une politique associative, évoluer avec la technologie | messagerie, office, internet |
| ESMS4 | encadrement | NR | utilisation agenda et drive gmail | fidélité, unicité, performance | MàJ, intégrité | confidentialité | aucune | NR | le logiciel dossier de l'usager | messagerie office, ggl agenda et drive, citrix |
| ESMS4 | soin | respect du secret et des accès, ergonomie | Logiciel de soin | unicité, performance | MàJ, confidentialité | fidélité, intégrité | Saisie trop longue, nécessité d'écrire | rapidité de l'information, accès intuitif et simple à l'information | s'affranchir de la saisie | messagerie |
| ESMS4 | services généraux | NR | non | N/A | N/A | N/A | réfractaire | NR | partage et centralisation de l'information | aucun |
| ESMS4 | éducatif | un système sécurisé, une information disponible facilement | non | N/A | N/A | N/A | NR | quand on a la mémoire de ce qui a été fait, on est plus à même de travailler dans le présent. L'informatique apporte cela, bien plus que des dossiers où on ne sait pas où ils sont rangés. | simplification du scan, tablette et connexion à distance en rendez-vous | messagerie, office, internet |
| ESMS4 | administratif | siège | non | N/A | N/A | N/A | mission qui change | un SI qui intègre l'information pour ne pas faire plusieurs saisies, et une bonne gestion de l'outil | NR | compta, RH, GU, office, DSN, messagerie |

| TYPE ETABLISSEMENT | CATEGORIE DE PERSONNEL | CRITERES DE CHOIX LOGICIEL | EXPERIENCE DEPLOIEMENT | Mieux après déploiement | pareil | moins bien après déploiement | Raisons non-informatisation | Qu'est-ce qu'un bon SI ? | amélioration CT / MT | LOGICIELS utilisés |
|--------------------|------------------------|---|--|--|---|---------------------------------------|--|---|--|---|
| ESMS5 | encadrement | Simple, garder ses repères, des objectifs précis d'accompagnement des enfants | utilisation progressive de l'informatique pour les écrits professionnels de l'équipe | fidélité, unicité, performance, MàJ | | confidentialité, intégrité | budget réduit, non-investissement par les professionnels, projet non partagé, | un système utilisé par tous, compris, qui nous donne de la lisibilité et de la rapidité d'information | avoir un serveur local pour la sécurité des et un logiciel usager | pack office, messagerie, internet |
| ESMS5 | administratif | NR | N/A | N/A | N/A | N/A | NR | Nécessite une bonne concertation, tout n'est pas sur informatique, faciliter le travail d'équipe | recrutement d'un informaticien au siège | messagerie, office, internet |
| ESMS5 | services généraux | NR | dans ma précédente société | N/A | N/A | N/A | perte du contact humain | NR | NR | aucun |
| ESMS5 | éducatif | NR | (Sur un précédent emploi en CHRS), un logiciel (de transmission) a été déployé sur tous les ordinateurs, | performance | fidélité, unicité, confidentialité, intégrité | | inutile pour un cahier de transmission | NR | mise en place de tablettes | messagerie, office, internet |
| ESMS6 | encadrement | NR | oui, Gesco 1st en remplacement d'Oxygène | | unicité, confidentialité | fidélité, intégrité, MàJ, performance | Complexification des process | Permettre que chacun soit bien informé pour la qualité de la prise en charge des bénéficiaires | Recrutement d'un informaticien au siège, arrêt de la collaboration captive du prestataire principal. | |
| ESMS6 | encadrement | NR | wash soft en 2010 | fidélité, performance | unicité, MàJ, confidentialité, intégrité | N/A | aucune si cela fait gagner du temps | un système opérationnel qui fait gagner du temps et de l'énergie | avoir les mises à jour du logiciel et des ordinateurs plus performants | afism, gesco 1st, wash soft, messagerie, internet |
| ESMS6 | éducatif | NR | passage d'un cahier de liaison manuel à informatisé | MàJ, performance, confidentialité, intégrité | fidélité, unicité | | dans certains cas, la relation humaine | quand l'info passe, quand il y a une volonté de communiquer | que les accès soient facilités, les logiciels avenants, et bien sécurisés. | afism, SAM, messagerie, office, internet |
| ESMS3 | services généraux | pertinence par rapport au besoin | non | fidélité, performance, intégrité | MàJ, confidentialité | unicité | classeur PECCS sur tablette, qui ne vont pas plus aider l'enfant, les douchettes sur classeurs d'actes qui poussent à la fausse déclaration, les tablettes pour occuper les gamins aux temps calmes. | facile d'accès, de compréhension et de manipulation | logiciel usager / RGPD | bcp de logiciels techniques libres et gratuits |

| TYPE ETABLISSEMENT | CATEGORIE DE PERSONNEL | CRITERES DE CHOIX LOGICIEL | EXPERIENCE DEPLOIEMENT | Mieux après déploiement | pareil | moins bien après déploiement | Raisons non-informatisation | Qu'est-ce qu'un bon SI ? | amélioration CT / MT | LOGICIELS utilisés |
|--------------------|------------------------|----------------------------------|---------------------------------|---|--------------------------------|---|---|---|---|---|
| ESMS6 | éducatif | NR | non | N/A | N/A | N/A | NR | Un système qui est facile d'utilisation, et la formation | simplifier encore les logiciels | SAM, Afism, messagerie, office, internet |
| ESMS7 | encadrement | Simple efficace rapide | outil de gestion du PP sur Word | fidélité, unicité, MàJ, performance, confidentialité, intégrité | N/A | N/A | S'il n'y a pas de niveau de protection élevé. | Responsabilisation de chacun sur son écrit. Efficace, rapide et facilitant. Pas d'informatique sans formation | logiciel planning, déploiement de postes, réseau en intra | |
| ESMS7 | soin | NR | non | N/A | N/A | N/A | NR | Clair et pratique dans l'utilisation - permet de clarifier les échanges | NR | gmail, word, internet |
| ESMS7 | éducatif | NR | non | N/A | N/A | N/A | NR | Doit être synchronisé et permettre un travail d'équipe | NR | messagerie, word internet |
| ESMS7 | services généraux | NR | non | N/A | N/A | N/A | NR | NR | NR | messagerie office internet |
| ESMS8 | encadrement | trouver rapidement l'information | mise en place de médiatteam | unicité, performance, intégrité | fidélité, MàJ, confidentialité | N/A | Logiciel planning : le coût pour un résultat peu adapté | Un SI où chacun peut trouver ce dont il a besoin, rapidement et facilement. | Une action de comm associative. | internet, médiatteam, messagerie, réseau Alfa |
| ESMS8 | encadrement | ergonomie | mediatteam | fidélité, performance, intégrité | unicité, confidentialité | MàJ | l'agenda (souplesse) | La facilité à saisir et la rapidité à consulter | Mode de saisie de l'information dans les logiciels | mediatteam, messagerie, pack office |
| ESMS8 | éducatif | NR | mediatteam | fidélité, unicité, MàJ, performance, intégrité | confidentialité | | l'agenda (souplesse) | facile d'accès | NR | mediatteam messagerie office |
| ESMS8 | administratif | NR | GRH | fidélité, | MàJ | performance, confidentialité, intégrité | Utilité non démontrée | La bonne information au bon moment | Uniformité d'utilisation | messagerie Office |
| ESMS8 | administratif | intuitif | non | unicité, performance, MàJ, confidentialité, intégrité | | fidélité | Si cela n'améliore pas l'existant, en rapidité et information | Tient en compte les nécessités de service de chacun | un informaticien dans l'association | GRH & DNA, Compta 1st, GU mediatteam messagerie pack office |

| TYPE ETABLISSEMENT | CATEGORIE DE PERSONNEL | CRITERES DE CHOIX LOGICIEL | EXPERIENCE DEPLOIEMENT | Mieux après déploiement | pareil | moins bien après déploiement | Raisons non-informatisation | Qu'est-ce qu'un bon SI ? | amélioration CT / MT | LOGICIELS utilisés |
|--------------------|------------------------|--|--|--|---------------------------------|------------------------------|---|---|--|--|
| ESMS9 | encadrement | NR | non | N/A | N/A | N/A | si le service fonctionne bien sans | Veult pouvoir écrire tous en même temps, veult une colonne résident – date – texte, pour pouvoir classer dans chaque domaine, avoir les éléments papiers du suivi du résident : admin, santé, jurid, etc... | Mise en place d'un logiciel Dossier unique | office messagerie, internet |
| ESMS10 | encadrement | facilité d'utilisation, centralisation de l'information, pas de perte d'information | mise e place d'un chrono sur le serveur pour les transmissions | unicité, MàJ, performance | intégrité, confidentialité | fidélité | aucune, toutes nos activités sont sous informatique | un système qui permet la diffusion de l'information et qui évite les saisies redondantes. | Mise en place d'un logiciel Dossier unique | office, messagerie, applications internet des financeurs |
| ESMS11 | encadrement | NR | Logiciel Paie: nécessité d'uniformiser les pratiques des différents établissements, perte de souplesse, des difficultés à l'embauche de personnel spécialisé | fidélité, unicité, performance, | MàJ, confidentialité, intégrité | | l'inutilité pour le métier, ou le prix | Celui qui ne fait pas parler de lui. | NR | messagerie, office, tous les logiciels cités |
| ESMS12 | encadrement | Il faut que ce soit logique, simple d'utilisation, et la facilité à joindre la maintenance | non | N/A | N/A | N/A | aucune | compris par tous et accessible pour déposer et récupérer de l'info | Un logiciel Dossier Usager commun aux établissements | messagerie, office |
| ESMS13 | encadrement | très simple et clair | logiciel comptable | unicité, MàJ, Performance, confidentialité | intégrité | fidélité | La confidentialité pour le personnel | "Avoir l'information fiable et rapidement Est-ce que ça a amélioré la vie des foyers, je n'en sais rien" | un intranet qui donne aux salariés l'accès à l'information institutionnelle et un logiciel dossier unique de l'usager. | messagerie, office |
| ESMS14 | encadrement | enquête utilisateurs | plannification professionnelle pour un TAD | tout | | | NR | NR | mutualisation possible pour d'autres services | office |

| TYPE ETABLISSEMENT | CATEGORIE DE PERSONNEL | Combien de temps H / semaine | usage(s) | | | | | | STOCKAGE | Problèmes de stockage | | | | |
|--------------------|------------------------|------------------------------|-------------|-----------------|--------------|-------------|-------------|--------|---|------------------------|------------------|-----------------------|---------------|--------------------------|
| | | | info équipe | info extérieure | statistiques | partenariat | maintenance | autres | | Difficiles à retrouver | Perte de données | transferts compliqués | Pb sauvegarde | Partage de l'information |
| ESMS1 | encadrement | 20% | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | serv distant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ESMS1 | administratif | 95% | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | serv distant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ESMS1 | administratif | 85% | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | disque dur+serveur distant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ESMS1 | administratif | 75% | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | disque dur + serveur distant | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| ESMS1 | Administratif | 80% | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | disque dur (2%) + serveur distant (98%) | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| ESMS2 | Encadrement | 70% | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | disque dur et serveur distant | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |

| TYPE ETABLISSEMENT | CATEGORIE DE PERSONNEL | Combien de temps H / semaine | usage(s) | | | | | | STOCKAGE | Problèmes de stockage | | | | |
|--------------------|------------------------|------------------------------|-------------|-----------------|--------------|-------------|-------------|--------|-------------------------------|------------------------|------------------|-----------------------|---------------|--------------------------|
| | | | info équipe | info extérieure | statistiques | partenariat | maintenance | autres | | Difficiles à retrouver | Perte de données | transferts compliqués | Pb sauvegarde | Partage de l'information |
| ESMS3 | encadrement | 20% | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | disque dur, serveur local | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| ESMS3 | éducatif | 60% | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | disque dur, serveur local | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ESMS3 | paramédical | 20% | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | disque dur | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| ESMS4 | encadrement | 50% | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | disque dur et serveur distant | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ESMS4 | administratif | 85% | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | serveur distant, disque dur | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ESMS4 | encadrement | 50% | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | disque dur + serveur distant | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| ESMS4 | soin | 3% | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | serv distant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ESMS4 | services généraux | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A |
| ESMS4 | éducatif | 60% | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | disque dur + serveur distant | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| ESMS4 | administratif | 100% | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | disque dur + serveur distant | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |

| TYPE ETABLISSEMENT | CATEGORIE DE PERSONNEL | Combien de temps H / semaine | usage(s) | | | | | | STOCKAGE | Problèmes de stockage | | | | |
|--------------------|------------------------|------------------------------|-------------|-----------------|--------------|-------------|-------------|--------|--|------------------------|------------------|-----------------------|---------------|--------------------------|
| | | | info équipe | info extérieure | statistiques | partenariat | maintenance | autres | | Difficiles à retrouver | Perte de données | transferts compliqués | Pb sauvegarde | Partage de l'information |
| ESMS5 | encadrement | 60% | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | disque dur et agenda papier | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ESMS5 | administratif | 30% | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | disque dur, pas de réseau local pour l'instant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ESMS5 | services généraux | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A |
| ESMS5 | éducatif | 10% | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | usager | disque dur | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ESMS6 | encadrement | 25% | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | serv distant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ESMS6 | encadrement | 30% | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | serv distant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ESMS6 | éducatif | 15% | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | serv distant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ESMS3 | services généraux | 70% | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 - recherche de prestataire sur internet - rédaction de scripts qui tourment et m'informent | serveur local | 0 | 0 | 0 | 0 |

| TYPE ETABLISSEMENT | CATEGORIE DE PERSONNEL | Combien de temps H / semaine | usage(s) | | | | | | STOCKAGE | Problèmes de stockage | | | | |
|--------------------|------------------------|------------------------------|-------------|-----------------|--------------|-------------|-------------|--------|---|------------------------|------------------|-----------------------|---------------|--------------------------|
| | | | info équipe | info extérieure | statistiques | partenariat | maintenance | autres | | Difficiles à retrouver | Perte de données | transferts compliqués | Pb sauvegarde | Partage de l'information |
| ESMS6 | éducatif | 3% | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | disque dur | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ESMS7 | encadrement | NR | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | disque dur | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ESMS7 | soin | 5% | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | disque dur | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ESMS7 | éducatif | 3% | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | disque dur clé USB | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| ESMS7 | services généraux | 20% | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | disque dur | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ESMS8 | encadrement | 40% | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | disque dur, serveur local (maintenu à distance), serveur hébergé | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| ESMS8 | encadrement | 50% | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | disque dur, serveur local (avec disque dur redondant, c'est ce qu'il y a de plus fiable) et parfois clé USB | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ESMS8 | éducatif | 35% | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | serveur, clé usb | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ESMS8 | administratif | 90% | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | serveur local, serveur distant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ESMS8 | administratif | 95% | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | disque dur, serveur local, serveur distant | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |

| TYPE ETABLISSEMENT | CATEGORIE DE PERSONNEL | Combien de temps H / semaine | usage(s) | | | | | | STOCKAGE | Problèmes de stockage | | | | |
|--------------------|------------------------|------------------------------|-------------|-----------------|--------------|-------------|-------------|--------|--|------------------------|------------------|-----------------------|---------------|--------------------------|
| | | | info équipe | info extérieure | statistiques | partenariat | maintenance | autres | | Difficiles à retrouver | Perte de données | transferts compliqués | Pb sauvegarde | Partage de l'information |
| ESMS9 | encadrement | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | serveur distant, disque dur | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ESMS10 | encadrement | 80% | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | serveur distant | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ESMS11 | encadrement | 50% | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | disque dur, serveur local, serveur distant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ESMS12 | encadrement | 60% | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | disque dur, serveur local | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ESMS13 | encadrement | 30% | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | disque dur, serveur local | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| ESMS14 | encadrement | 100% | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | local | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| TYPE ETABLISSEMENT | CATEGORIE DE PERSONNEL | Problèmes d'usage | | | | | | | Gestion poste de travail H/Sem | Problèmes non résolus | Nouveaux problèmes | Connaissances logiciels libres | avantages | Inconvénients | Apport des SI |
|--------------------|------------------------|--------------------|---------------------------|-------------------|----------------------|-------------------|--------------------|----------------------|--------------------------------|-------------------------|--|--------------------------------|--|---|---|
| | | Lenteur du système | fonctionnalités inconnues | droits restreints | Plantage application | Plantage matériel | Problème ergonomie | Fluidité déploiement | | | | | | | |
| ESMS1 | encadrement | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | non | non | non | mitigé, à double tranchant | N/R | Projet |
| ESMS1 | administratif | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 15 MN | Non | Contrainte d'édition des soldes de tout compte | non | 1. automatisation - 2. rapidité - 3. Accès à l'information 4. stockage | 1. dépendance à internet | 1. organisation - 2 Financeurs |
| ESMS1 | administratif | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 20 MN | non | des problèmes de déconnexions sauvages | non | 1. rapidité 2. accès | 1. dépendance à internet 2. coût élevé | 1. usager |
| ESMS1 | administratif | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 4 heures | | Incompatibilité parfois entre les différents boutons internet pour l'ouverture de fichiers | non | 1. rapidité 2. présentation 3. Accès à l'info 4. Stockage | | Organisation, et indirectement pour le projet |
| ESMS1 | Administratif | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | NR | NR | non | 1. qualité 2. présentation 3. rapidité 4. accès 5. stockage | Autre : pannes, | organisation |
| ESMS2 | Encadrement | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | | Nécessité de l'écriture | Perte des relations humaines Perte d'une dimension de ressenti car l'ordinateur fait écran ingérence possible de l'hébergeur dans les données et blocage de fichiers Incompétence des pros pour encadrer l'usage informatique des usagers | non | 1. Stockage 2. présentation 3. accès | 1. relation humaine 2. dépendance internet 3. temps saisie 4. inadaptation des moyens | NR |

| TYPE ETABLISSEMENT | CATEGORIE DE PERSONNEL | Problèmes d'usage | | | | | | | | Gestion poste de travail H/Sem | Problèmes non résolus | Nouveaux problèmes | Connaissances logiciels libres | avantages | Inconvénients | Apport des SI |
|--------------------|------------------------|--------------------|---------------------------|-------------------|----------------------|-------------------|--------------------|----------------------|-----|--------------------------------|--|--|--------------------------------|---|--|---|
| | | Lenteur du système | fonctionnalités inconnues | droits restreints | Plantage application | Plantage matériel | Problème ergonomie | Fluidité déploiement | | | | | | | | |
| ESMS3 | encadrement | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | NR | perte de l'humanité, ne pas savoir échouer | oui | 1. Accès 2. rapidité 3.présentation | NR | organisation |
| ESMS3 | éducatif | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | Cela ne résoudra pas tout pour les familles éloignées du numérique | non | oui | 1. rapidité 2. stockage 3. Accès à l'info | aucun | NR |
| ESMS3 | paramédical | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | non | non | non | 1 rapidité 2. accès 3. présentation 4. stockage 5. qualité | 1 dépendance internet 2. autre : sécurité | organisation |
| ESMS4 | encadrement | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | communication, poids de l'histoire | | non | 1. rapidité 2. présentation 3. stockage 4. accès 5. qualité | 1. dépendance à internet 2, autre : inadaptation du SI aux besoins | organisation |
| ESMS4 | administratif | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | non | non | non | 1. rapidité 2. présentation | 1. Sécurité des données 2. Relation H | organisation |
| ESMS4 | encadrement | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | NR | pb des imprimantes | inaccessibilité du Citrix régulièrement | non | 1. rapidité 2. stockage | 1. dépendance à internet 2, autre : panne technique 3. confidentialité | organisation |
| ESMS4 | soin | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | logiciels peu adaptés | | | 1. accès 2. stockage | 1.saisie 2. dépendance | organisation |
| ESMS4 | services généraux | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | 0 | NR | complexité d'internet | non | 1. accès 2. rapidité 3. stockage 4. présentation | 1. coût 2. saisie 3.internet 4. méfiance des réseaux sociaux | organisation |
| ESMS4 | éducatif | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | confidentialité | temps d'ouverture de l'ordinateur | | 1. présentation 2. rapidité 3. stockage 4. accès 5. qualité | temps saisie, autre : temps de démarrage du matériel | NR tout à parts égales |
| ESMS4 | administratif | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | 1. rapidité 2. accès 3. stockage | 1. dépendance 2. Relation humaine 3. exigence d'immédiateté | 1 organisation, 2 usager, 3 salariés, 4 partenaires |

| TYPE ETABLISSEMENT | CATEGORIE DE PERSONNEL | Problèmes d'usage | | | | | | | Gestion poste de travail H/Sem | Problèmes non résolus | Nouveaux problèmes | Connaissances logicielles libres | avantages | Inconvénients | Apport des SI |
|--------------------|------------------------|--------------------|--|-------------------|----------------------|-------------------|--------------------|----------------------|--------------------------------|--|--|--|--|---|--|
| | | Lenteur du système | fonctionnalités inconnues | droits restreints | Plantage application | Plantage matériel | Problème ergonomie | Fluidité déploiement | | | | | | | |
| ESMS5 | encadrement | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | Non mais c'est intéressant car on peut avoir un logiciel réellement adapté au service. Il y a un business derrière les gros prestataires. On voit bien qu'on essaie de nous formater à un fonctionnement très standardisé. | 1. accès 2. stockage 3. présentation 4. rapidité 5. qualité | 1. dépendance | 1. organisation 2. financeurs 3. salariés 4. usager |
| ESMS5 | administratif | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | non | non | non | 1. stockage 2. accès 3. rapidité 4. présentation 5. qualité | 1. temps saisie 2. autres : peine physique et détruit des emplois | organisation |
| ESMS5 | services généraux | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | NR | NR | non | 1. autres : libérer du temps pour le bénéficiaire | 1. saisie 2. perte relation humaine 3. dépendance internet 4. trop cher 5. énergivore | usager |
| ESMS5 | éducatif | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | NR | 0 | 0 | non | 1. Source de création 2. accès à l'information | 1. temps saisie | usager |
| ESMS6 | encadrement | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | stress, inconfort et surcroît de travail | non | 1. accès 2. qualité 3. rapidité 4. stockage 5. présentation | 1. autre : dépendance à un prestataire | usager |
| ESMS6 | encadrement | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 15 mN | attentes clients non satisfaites, garde des versions papier, double saisie | non inclusif | non | 1. accès 2. rapidité 3. stockage | 1. relation humaine 2. saisie | Organisation, et indirectement pour le projet |
| ESMS6 | éducatif | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | non | 1. rapidité et stockage 2. accès 3. présentation | 1, saisie 2. autres : trop de pictos | 1. usager, direct |
| ESMS3 | services généraux | 0 | manque de formation du secteur médico-social | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | une fois qu'il y a l'outil, tout commence. | Fracture numérique – démarches dématérialisées | oui ; en utilise; de nbx logiciels pour la déficience visuelle, libres, gratuits. - les jeunes les utilisent beaucoup | 1. accès 2. stockage 3. rapidité 4. qualité 5. présentation 6. confidentialité 7. compensation du handicap | 1. relation humaine 2. dépendance 3. saisie 4. cher | organisation |

| TYPE ETABLISSEMENT | CATEGORIE DE PERSONNEL | Problèmes d'usage | | | | | | | Gestion poste de travail H/Sem | Problèmes non résolus | Nouveaux problèmes | Connaissances logiciels libres | avantages | Inconvénients | Apport des SI |
|--------------------|------------------------|--------------------|---------------------------|-------------------|----------------------|-------------------|--------------------|----------------------|--------------------------------|-----------------------------------|---|---------------------------------|--|--|---------------------------|
| | | Lenteur du système | fonctionnalités inconnues | droits restreints | Plantage application | Plantage matériel | Problème ergonomie | Fluidité déploiement | | | | | | | |
| ESMS6 | éducatif | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 non | 1. stockage 2. accès 3. qualité | 1. cher 2. saisie 3. dépendance | 1. salariés | |
| ESMS7 | encadrement | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2H/sem | nécessité d'échanger autour du PP | utilisation mécanique du mail | non | 1. rapidité 2. Stockage 3. présentation 4. Accès 5. qualité | 1. dépendance 2. perte de la relation humaine | organisation |
| ESMS7 | soin | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | passer trop de temps au détriment de la personne accompagnée | non | 1. présentation 2. rapidité 3. accès 4. stockage 5. qualité NON | 1. saisie 2. relation humaine 3. dépendance 4. cher, je ne sais pas | usager, puis les salariés |
| ESMS7 | éducatif | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2h/sem | non | très chronophage | | 1. présentation 2. stockage 3. qualité 4. rapidité 5 accès | 1. relation humaine 2. dépendance 3. saisie 4. cher 5. autre : isolement | organisation |
| ESMS7 | services généraux | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | pertinence de l'information | perte de temps faute de bonne connaissance | non | 1. rapidité 2. accès 3. stockage 4. autre : traçabilité 5. qualité 6. présentation | 1. saisie, 2 dépendance | NR |
| ESMS8 | encadrement | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | NR | la panne technique | non | 1. Accès 2. rapidité 3. stockage 4. présentation 5. qualité | 1. dépendance internet+out il 2. temps saisie | usager |
| ESMS8 | encadrement | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1/4 H | 0 | Impossibilité à masquer les fautes de français | oui | 1. présentation 2. stockage 3. accès 4. autre : classement et filtrage 5. rapidité | 1. mauvaise ergonomie 2. saisie 3. dépendance 4. perte relation humaine | usager |
| ESMS8 | éducatif | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3h | non | non | non | 1. rapidité 2. accès 3 qualité 4. stockage 5. présentation | 1. saisie 2. dépendance 3. relation humaine | organisation |
| ESMS8 | administratif | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | non | on a moins de travail | non | 1. stockage 2. accès 3. rapidité 4 présentation 5 qualité | 1 dépendance 2. saisie 3. relation humaine | salariés, organisation |
| ESMS8 | administratif | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Nécessité pour les logiciels d'être à jour des nouvelles normes et lois | non | 1. rapidité 2. accès 3. qualité 4. présentation 5. stockage | 1. dépendance 2. trop cher 3. saisie 4. relation humaine | organisation |

| TYPE ETABLISSEMENT | CATEGORIE DE PERSONNEL | Problèmes d'usage | | | | | | | Gestion poste de travail H/Sem | Problèmes non résolus | Nouveaux problèmes | Connaissance logiciels libres | avantages | Inconvénients | Apport des SI |
|--------------------|------------------------|--------------------|---------------------------|-------------------|----------------------|-------------------|--------------------|----------------------|--------------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------------|--|---|-----------------------------|
| | | Lenteur du système | fonctionnalités inconnues | droits restreints | Plantage application | Plantage matériel | Problème ergonomie | Fluidité déploiement | | | | | | | |
| ESMS9 | encadrement | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | NR | | | | | | NR |
| ESMS10 | encadrement | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 non | 1. accès 2. stockage | 1. saisie 2. autre le temps de réadaptation en cas de panne. | organisation et encadrement | |
| ESMS11 | encadrement | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | non | non | non | 1. rapidité | 1. dépendance | salariés |
| ESMS12 | encadrement | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | non | non | non | 1. accès 2. rapidité | prééminence des smartphones personnels dans la mission | organisation et encadrement |
| ESMS13 | encadrement | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | oui | oui | non | 1. rapidité 2. accès 3. stockage 4. qualité 5. présentation | 1. saisie 2. perte de la relation humaine 3. dépendance | organisation |
| ESMS14 | encadrement | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | | les aléas | non | non | 1. rapidité 2. qualité 3. accès 4. stockage | 1. cout 2. saisie | projet |

Grille des questions ouvertes :

Afin que les informations soient lisibles, le tableau présenté ci-après est également découpé en cinq paquets de lignes horizontales et seulement deux paquets de colonnes verticales. Les en-têtes de lignes – comportant l'établissement et la catégorie de salarié – et de colonnes – comportant la question abrégée – sont repris dans chaque copie afin de permettre le repérage des résultats.

| Etablissement | TITRE DE LA PERSONNE | Problèmes liés internet | Limites de la messagerie | Spécificité du projet | utilité pour le pro |
|---------------|----------------------|---|---|--|---|
| ESMS1 | encadrement | | | | |
| ESMS1 | administratif | gros pb de lenteur, non identifiés - des mises à jour sauvages sur W10, reprogrammées; des matériels obsolètes ? Mal configurés ? Impact inégal sur les Ét & S. | | | |
| ESMS1 | administratif | Le prestataire ne résoud pas, il nous fournit le logiciel et le matériel, il doit identifier les sources de lenteur. | | | |
| ESMS1 | administratif | | | | |
| ESMS1 | administratif | | On n'est pas sûr que le message transmis soit reçu à l'identique; nécessité de revenir oralement avec chacun sur les informations transmises, ce qui permet de s'assurer de leur réception et de leur traitement. | | |
| ESMS2 | encadrement | | les salariés d'un certain âge ne lisent pas les mails | projet expérimental, recherche en lien avec l'hôpital psychiatrique de Corbeil; éclatement des hébergements; gros besoins en termes de circuit d'information | |
| ESMS3 | encadrement | | | Inclusion des personnes / 2 leviers : l'autonomie et l'indépendance | |
| ESMS3 | éducatif | | | | |
| ESMS3 | paramédical soin | | | L'apport des SI pour les usagers ? non, ils sont dans leur bulle, on leur apprend par le corps, l'expérimentation. Les malvoyants se développent plus facilement, mais les non-voyants doivent expérimenter les choses de leur environnement et non se cantonner à internet. | C'est bien que ce soit sur l'ordinateur, cela permet de stocker de l'info et de la restituer proprement. Moi j'ai des trames, et l'objectif est d'écrire sommairement son évolution. Ça me gagne du temps. Je peux réfléchir, revenir sur mon écrit. Avoir un recul sur son écriture. |
| ESMS4 | encadrement | complications entre Fr ligne tél et FAI. Or quand on travaille sur Citrix, ça pose un vrai problème. On est très dépendants pour les logiciels comptables. Et ça c'est dans de nombreux établissements. Une collègue de la comptable est venue travailler ici pendant 2 jours car elle n'avait plus accès et ne pouvait plus travailler dans son établissement. On est très handicapés par rapport à ça. J'ai été dans d'autres établissements de la même association, il y a 2 ans, j'y suis restée 4 ans, et c'était pareil, on était au bout du bout de la ligne nous a-t-on dit, donc il y avait des jours où le comptable et la secrétaire faisaient des bonds comme ça car ils n'avaient pas accès à leur poste de travail. | | Des professionnels de l'éducation nationale, sont très peu présents, nécessité de transmissions efficaces et en temps réel pour les enfants | |

| Etablissement | TITRE DE LA PERSONNE | ATTENTES VIS-À-VIS D'UN SI | POURQUOI FAIRE ÉVOLUER LES VERSIONS | Difficultés autour du déploiement | Problèmes Serveur Hébergé |
|---------------|-----------------------------|---|--|---|--|
| ESMS4 | Assistante de direction | | | Mise en route Alfa GRH : création de toutes les fiches salariés. Ca été très long | |
| ESMS4 | Cheffe de service | | | Quelques personnes éloignées del 'informatique | |
| ESMS4 | psychiatre | L'intérêt des transmissions par informatique : c'est un plus, car les infos communiquées sont spécifiques, surtout si les fonctions sont différentes. On met ce qui est nécessaire en commun, mais pas tout | | | |
| ESMS4 | Agent technique d'entretien | | LM - Il faudrait augmenter les moyens informatiques pour un système standardisé d'archives ? CM – oui, en scannant les dossiers, et supprimer du papier. Mais ça prendrait du temps, du personnel. Les supports évoluent tellement vite. On a encore des boites de disquettes, mais si on voulait chercher les données dessus, ça serait impossible ; les formats changent tout le temps, les versions. De windows aussi. | | Et je ne suis pas sûr que même sur le serveur ont soit capable de le retrouver sur les 10 dernières années. Toutes les données du serveur local sont parties sur l'hébergement. Les codes ont changé. Le personnel a changé. |
| ESMS4 | ETS | qu'il soit sécurisé quand on a la mémoire de ce qui a été fait, on est plus à même de travailler dans le présent. L'informatique apporte cela, bien plus que des dossiers où on ne sait pas où ils sont rangés. | | coexistence d'un double usage, informatique et papier : Moi, j'utilise les 2. Quand j'ai le temps, je l'informatise, quand je n'ai pas le temps, je prends le dossier papier qui sera au final le plus à jour. Mais les 2 simultanément sont nécessaires. Si je dois faire une photocopie de sa carte d'identité, je la scanne, mais je ne dois pas oublier de laisser une copie papier dans le dossier. Quand on est informatisé, on a double travail. | |
| ESMS4 | comptable | Que cela facilite la tâche, qu'il y ait des liens entre les différents documents à produire. Les demandes ne sont pas toujours en phase avec les logiciels qui sont utilisés, surtout ces derniers temps. | je suis plutôt réceptive à toutes nouveauté. Je crois à l'évolution, si on veut nous faire évoluer, c'est pour aller dans le mieux. Compte tenu des coûts des logiciels, je pense que si on fait ce genre de choix, c'est que le logiciel est adapté. Si on change, c'est que le prestataire ne peut plus faire les mises à jour, et qu'il peut nous proposer une formule tout intégrée. Donc j'aurais tendance à dire que c'est l'obsolescence du produit qui fait qu'à un moment il ne peut plus évoluer. Chaque logiciel a sa durée de vie, et quand il arrive au terme, on fait disparaître. Cela se fait naturellement, c'est ce que j'ai pu observer jusqu'à maintenant. | | |
| ESMS5 | Cheffe de service | | Le problème de l'outil c'est qu'il vous mêche tout. Quand on ne l'a pas on a plus de créativité, on va chercher chez l'autre la solution. Vous avez parfois des établissements flambants neufs, avec le mobilier coordonné, les couleurs partout, et où il ne se fera rien ; ou alors un établissement comme La Cerisaie, qui au premier abord n'est pas attirant, le bâtiment est austère, mais dans lequel il y a de la vie, des projets. C'est comme dans les structures où on impose des méthodes types. C'est comme des logiciels, on se cache derrière, on applique, et si on est que là-dedans, ça manque de vie, de créativité. Si c'est le seul vecteur pour entrer en communication avec un enfant, tant mieux, mais on peut créer des activités sans l'ordinateur. C'est ça qui fait la différence. Notre système peut paraître caduque mais ça fonctionne. | | |

| Etablissement | TITRE DE LA PERSONNE | ATTENTES VIS-À-VIS D'UN SI | POURQUOI FAIRE ÉVOLUER LES VERSIONS | Difficultés autour du déploiement | Problèmes Serveur Hébergé |
|---------------|-----------------------------|---|--|--|---------------------------|
| ESMS5 | Secrétaire | | On ne pouvait pas installer la nouvelle version d'Outlook sur mon ancien matériel, mais on a résolu en interne. Ensuite, elle a changé les versions d'office et on a pu installer Outlook normalement. | | |
| ESMS5 | Agent de maintenance | | FV - La commande vocale, je m'en sers beaucoup pour ma fille. Par exemple, Whats'ap, je peux contacter ma fille, soit par message vocal ou écrit ? J'enregistre un message vocal. Adapté au travail, cela serait vraiment utile et jouable. L'outil s'adapte petit à petit. Les commandes vocales sont de plus en plus au point ; les personnes peuvent cocher des réponses simples sur les logiciels. | ce sont des tracasseries du début, liées à la mise en place. Des listes anciennes, qui touchent au changement des habitudes. Des conséquences d'erreur ou de mise à jour. | |
| ESMS5 | ES | | | | |
| ESMS6 | directeur | Avoir le plus d'information possible et la facilité d'utilisation | On réfléchit à faire évoluer toutes nos lignes en IP dès 2019. En 2020, il n'y aura plus d'analogique (faxes), donc j'anticipe. | J'ai envoyé des recommandés, j'ai passé une personne qui était à 80% à 100%. Le problème est qu'ils développent au fur et à mesure de nos besoins. Ils ne savent pas afficher une mention pourtant légale sur nos facture, et ils veulent nous faire payer le développement. Ce n'est pas acceptable. Les personnels se sont retrouvés en difficultés. On a dû réorganiser le service pour libérer la personne qui s'en occupe. une soixantaine de factures n'ont pas été prises en compte. Il a fallu qu'on re-saisisse tout l'existant, alors que l'ancien logiciel était chez eux : Oxygène | |
| ESMS6 | chef d'atelier | | On voulait un listing par porteur. Il dit qu'il faudrait la nouvelle mise à jour du logiciel, mais nous on ne veut pas car il n'est pas compatible en compta. Dépense inutile | il nous a fallu une année pour mettre tout ça en place, sachant qu'on a beaucoup de clients, il fallait saisir tous les clients, leurs adresses de livraison, de facturation, et à l'intérieur, des porteurs : parfois, 680 agents et pour chacun, une vingtaine de vêtements qui lui appartenaient. Certains mois, je me suis dit qu'on n'allait pas y arriver. Au début, pas mal de bugs, il fallait tout le temps solliciter le fournisseur | |
| ESMS6 | ME | | | | |
| ESMS3 | agent technique d'entretien | | | | |
| ESMS6 | Monitrice polyvalente | | | | |

| Etablissement | TITRE DE LA PERSONNE | ATTENTES VIS-À-VIS D'UN SI | POURQUOI FAIRE ÉVOLUER LES VERSIONS | Difficultés autour du déploiement | Problèmes Serveur Hébergé |
|---------------|-----------------------|---|---|--|---------------------------|
| ESMS6 | Monitrice polyvalente | | | | |
| ESMS7 | Chef de service | | Je travaille avec ma gomme et mon crayon, pas du tout sur Excel. J'aimerais, on perd un temps fou, on ne rentre pas les données au fil de l'eau mais 1 fois par mois. Sur les nouveaux établissements, on fait comme ça. Ici, je prends les plannings raturés tout au long du mois, je remets tout à jour, je transmets à la secrétaire, qui ne comprends pas toujours mon écriture. C'est très long. Parfois, ça met 3 jours à faire une paie à la main. Cela ira mieux avec un logiciel. Ce qui nous bloque c'est le coût. | il ne suffit pas d'acheter le logiciel, il faut que je forme toutes les personnes aux questions légales réglementaires, il faut accompagner. | |
| ESMS7 | infirmière | | | | |
| ESMS7 | me d'internat | | | | |
| ESMS7 | maitresse de maison | | | | |
| ESMS8 | directrice | | Au départ, je ne le trouvais pas intuitif, mais il s'est amélioré avec le temps et on s'est habitué. Ça me va comme ça aujourd'hui | Avec Médiatream, l'éditeur est venu me voir et m'a demandé ce qui nous semblait à adapter et il l'avait fait. Mais c'est différent d'un logiciel de planning, c'est un logiciel littéraire, octime est comptable | |
| ESMS8 | chef de service | ergonomie | J'utilise les SMS, je suis passé à un système Android qui comprend mal la dictée, je suis malheureux, je repasserai sur apple pour cette raison dès que possible. | Frein des professionnels les moins aguerris ; l'adaptation nécessaire du logiciel ; les ajustements et préconisations sur lesquelles il a fallu communiquer pour se mettre d'accord sur la façon dont on l'utilise, les informations que l'on entre et où et comment on les entre. | |
| ESMS8 | ES | C'est rassurant de savoir que les informations vont rester et qu'on peut y avoir accès. C'est un confort et c'est très riche. | on a dû faire intervenir l'éditeur car nous n'avions pas assez de propositions dans le type d'accompagnement. On a demandé quelques adaptations. Le chef de service a fait le lien. | un petit peu (<i>de résistance des collègues</i>) au début, 2 ou 3 collègues, mais l'utilisation est assez simple, et cela n'a pas duré, ils ont vu que cela apportait plutôt un plus | |
| ESMS8 | secrétaire | Que tout le monde ait la même information au bon moment et qu'on n'ait pas à chercher l'information avant, après, ou quand c'est trop tard ! | | | |
| ESMS8 | comptable | | | Exemple : la DSN, imposée par le gouvernement, or les organismes sociaux ne sont pas prêts eux-mêmes, donc ça a été un problème. Compte tenu des impératifs de dates. | |
| ESMS9 | Directrice | Ils disent que le soir ils attendent dans le cahier de liaison que les uns et les autres aient écrit. Veulent pouvoir écrire tous en même temps, veulent une colonne résident – date – texte, pour pouvoir classer dans chaque domaine, avoir les éléments papiers du suivi du résident : admin, santé, jurid, etc... | Logiciel de facturation : nécessité de les solliciter pour faire des évolutions – travail avec 15 départements, règlements d'aide sociale différents, factures différentes ; tous les mois, il faut bricoler. Octime, mis en place en 2008. Lié à la création du foyer et notion d'hébergement. On doit compenser sur le calcul : congé exceptionnel reporté d'une année sur l'autre, mais change d'établissement, congé en moins. On compte à la main. Des petits loupés sur les calculs fériés. CP ok. Ne nous alerte pas si on compte plus ou moins de samedis par an, pas toujours fiables, nécessité de recompter. Soit ils ne peuvent pas redévelopper, soit c'est très cher. On a renoncé. | | |

| Etablissement | TITRE DE LA PERSONNE | ATTENTES VIS-À-VIS D'UN SI | POURQUOI FAIRE ÉVOLUER LES VERSIONS | Difficultés autour du déploiement | Problèmes Serveur Hébergé |
|---------------|----------------------|--|--|--|---------------------------|
| ESMS10 | Directrice | ce n'est pas forcément intéressant de tout avoir car tu t'y perds. Il faut faire simple et garder ses priorités. Un bon SI permet aux différentes applications de communiquer entre elles et limite la resaisie d'informations | | On a dû pas mal réguler les propos, mais aujourd'hui, les gens ont compris ce qu'il faut mettre. Naturellement, il y a des termes qui sont repris par les uns ou les autres | |
| ESMS11 | directeur | | | Avant, on avait la main pour modifier ; maintenant, il est paramétré de façon qu'on n'ait plus la main. Les comptables se sont arraché les cheveux ; il a fallu s'adapter au nouveau logiciel et prendre des nouvelles façons de travailler | |
| ESMS12 | Cheffe de service | Qu'il soit simple et qu'il aille à l'essentiel. | | Passer sur un logiciel usager, cela se réfléchit, mais ce n'est pas une urgence pour nous. On a demandé à certains professionnels qui avaient déjà utilisé des logiciels dans leurs précédent postes. On a des noms de logiciels, comment le choix se fera, ce sera sûrement au niveau du siège, mais j'insiste sur la maintenance. En EHPAD, on n'en utilisait pas le ¼, les mises à jour, on ne s'en servait pas. Manque de formation. Ce n'est pas donné à tous de maîtriser un logiciel. | |
| ESMS13 | Directrice | Avoir l'information fiable et rapidement Est-ce que ça a amélioré la vie des foyers, je n'en sais rien | | | |
| ESMS14 | directeur | | Apporter des statistiques, et ne pas y passer trop de temps. Question de l'intégration de ces divers logiciels. Résolu le pb d'intégration des logiciels (métier et compta) en passant par des tableurs. | | |

| Etablissement | TITRE DE LA PERSONNE | Problèmes liés internet | Limites de la messagerie | Spécificité du projet | utilité pour le pro | stratégies en termes de ressources allouées |
|---------------|-------------------------|---|---|--|---|---|
| ESMS1 | ENCADREMENT | | | | | |
| ESMS1 | ADMINISTRATIF | gros pb de lenteur, non identifiés - des mises à jour sauvages sur W10, reprogrammées; des matériels obsolètes ? Mal configurés ? Impact inégal sur les Ét & S. | | | | |
| ESMS1 | comptable | Le prestataire ne résoud pas, il nous fournit le logiciel et le matériel, il doit identifier les sources de lenteur. | | | | |
| ESMS1 | Assistante de direction | | | | | |
| ESMS1 | RRH | | On n'est pas sûr que le message transmis soit reçu à l'identique; nécessité de revenir oralement avec chacun sur les informations transmises, ce qui permet de s'assurer de leur réception et de leur traitement. | | | |
| ESMS2 | Directrice | | les salariés d'un certain âge ne lisent pas les mails | projet expérimental, recherche en lien avec l'hôpital psychiatrique de Corbeil; éclatement des hébergements; gros besoins en termes de circuit d'information | | |
| ESMS3 | directeur | | | Inclusion des personnes / 2 leviers : l'autonomie et l'indépendance | | |
| ESMS3 | assistante sociale | | | | | |
| ESMS3 | Psychomotricienne | | | L'apport des SI pour les usagers ? non, ils sont dans leur bulle, on leur apprend par le corps, l'expérimentation. Les malvoyants se développent plus facilement, mais les non-voyants doivent expérimenter les choses de leur environnement et non se cantonner à internet. | C'est bien que ce soit sur l'ordinateur, cela permet de stocker de l'info et de la restituer proprement. Moi j'ai des trames, et l'objectif est d'écrire sommairement son évolution. Ça me gagne du temps. Je peux réfléchir, revenir sur mon écrit. Avoir un recul sur son écriture. | |
| ESMS4 | directrice | complications entre Fr ligne tél et FAI. Or quand on travaille sur Citrix, ça pose un vrai problème. On est très dépendants pour les logiciels comptables. Et ça c'est dans de nombreux établissements. Une collègue de la comptable est venue travailler ici pendant 2 jours car elle n'avait plus accès et ne pouvait plus travailler dans son établissement. On est très handicapés par rapport à ça. J'ai été dans d'autres établissements de la même association, il y a 2 ans, j'y suis restée 4 ans, et c'était pareil, on était au bout du bout de la ligne nous a-t-on dit, donc il y avait des jours où le comptable et la secrétaire faisaient des bonds comme ça car ils n'avaient pas accès à leur poste de travail. | | Des professionnels de l'éducation nationale, sont très peu présents, nécessité de transmissions efficaces et en temps réel pour les enfants | | |

| Etablissement | TITRE DE LA PERSONNE | Problèmes liés internet | Limites de la messagerie | Spécificité du projet | utilité pour le pro | stratégies en termes de ressources allouées |
|---------------|-----------------------------|--|---|---|---|---|
| ESMS4 | Assistante de direction | | | | | |
| ESMS4 | Cheffe de service | La panne technique : quand on n'en a pas, on est malheureux, Quand il n'y a pas internet, on est perdu. Il ne faudrait pas que tout notre travail ne soit sur informatique. C'est la limite de tout. On est restreint dans notre travail. Ce n'est pas une contrainte, mais on a le souci de la confidentialité. On en parle beaucoup dans l'actualité mais on s'inquiète de jusqu'où ça peut aller, les cyberattaques, etc... | | | | |
| ESMS4 | psychiatre | | Communiquer par mail d'un bureau à l'autre, c'est bien pour envoyer un document. Parfois, ça prend la place de la communication entre les personnes et ça permet sur des mails d'écrire des choses qui ne se diraient jamais. | | Ca peut aussi permettre de se protéger, potentiellement très angoissant. L'écran devient un écran psychique qui protège. Fonction de distance, de tiers. | |
| ESMS4 | Agent technique d'entretien | | | | | |
| ESMS4 | ETS | | Mais les dossiers confidentiels continuent de passer par courrier. On ne peut pas le scanner et l'envoyer par mail. | J'ai monté le projet d'informatisation de l'établissement. A l'époque on pouvait obtenir des budgets de la part du groupe Air France. J'ai écrit le projet pour justifier du besoin. J'avais dit qu'on ne pouvait pas se couper du monde car il est très lié à internet maintenant, et il était très important qu'on ne reste pas à l'écart. Je faisais des montages vidéos avec les jeunes, quand on partait en transfert. C'était une manière de fabriquer un super souvenir des transferts pour les jeunes, et de les faire travailler sur l'informatique. | Moi j'ai la fibre informatique, cela m'a beaucoup arrangé, cela organise mieux le travail, on va plus vite. Notamment les fichiers Excel, l'agenda de Google, quand j'ai accès sur mon téléphone, je trouve cela extraordinaire. Mais l'information qu'on doit faire passer tous les jours : « j'ai fait ceci », « que doit-on programmer », tout cela ça va plus vite en le notant sur un cahier. Il faut avoir les deux. On ne travaille pas les mêmes choses, les 2 se complètent bien | |
| ESMS4 | comptable | | | | L'outil a beau être performant, il y a toujours besoin d'un cerveau derrière, pour remettre de l'ordre dans ce qui est proposé ou mis en ligne. | |
| ESMSS | Cheffe de service | On a un défaut ici c'est les antivirus gratuits. Aussi, les usages par rapport à la sécurité, faire une analyse de la clé usb avant de charger ses fichiers dessus. | | Si c'est le seul vecteur pour entrer en communication avec un enfant, tant mieux, mais on peut créer des activités sans l'ordinateur. C'est ça qui fait la différence. | Je n'ai pas mis ma boîte pro sur mon portable. Parfois, il y a des exigences de délais, on s'y tient mais je préfère rester plus tard au bureau. Ici, j'ai du mal à avoir des temps libérés, c'est quand les gens partent le soir que je peux bosser. J'ai 2 portables un personnel et un professionnel, pour ne pas mélanger. | On a un office fixe sur 2 ordinateurs. L'office 365 on le repaye tous les ans, mais on n'a pas de budget maintenance. On risque d'aller vers un dossier usager, avec hébergement distant etc. Mais nous sommes en train d'entrer sur un CPOM, donc ce sont des réflexions stratégiques. On fait appel à un prestataire local si besoin. On a des petits PC de 500 euros je préfère pouvoir les renouveler souvent. On a la fibre, mais pas la wifi. |

| Etablissement | TITRE DE LA PERSONNE | Problèmes liés internet | Limites de la messagerie | Spécificité du projet | utilité pour le pro | stratégies en termes de ressources allouées |
|---------------|----------------------|-------------------------|---|---|---|---|
| ESMSS | administratif | | | | Les mails sont pratiques car ils sont rapides. Les adresses sont enregistrées, je fais un début de saisie et ça rentre tout seul le complément. Parfois je ne peux pas les joindre par téléphone, ça aide beaucoup. | |
| ESMSS | services généraux | | C'est essentiel que les gens se voient et communiquent. C'est anecdotique, mais je me souviens dans mon ancienne entreprise, d'avoir le chef à portée de main et lui demander un matériel ; il m'a demandé de lui envoyer un mail. Ça voulait dire je ne vais pas m'en rappeler, comme si j'étais son calepin. Par exemple, entretien d'embauche, vous aurez peut-être envie de me donner ma chance ; tandis que si vous m'envoyez un mail pour me poser la question, vous ne verrez pas. Tout ce qui peut être de l'ordre de l'échange de visus. Une fois je donne un coup de fil à mon responsable pour lui donner une réponse, il refuse et me demande une réponse par mail car la question était par mail. Il y a un côté en plus où il faut faire bien attention car cela peut se retourner contre vous. Les gens tirent le parapluie, il y a une phobie de l'erreur qui pourrait vous retomber dessus. Les traces écrites font beaucoup pour les gens qui ont peur. | Les statistiques disent que vous devez savoir tout faire, or, on n'a pas tous les mêmes talents ; chacun apporte quelque chose et faire des statistiques, c'est froid. Les gens qui ont mis ça en place ne tiennent pas compte de tout ça, ils doivent rendre compte à leur direction, faire des procédures. Dans des lieux comme ici, où il y a une relation à l'enfance, il faut tenir compte des talents de chacun, et s'il y a des points sur lesquels il est moins performant, il faut réussir à faire quelque chose de cohérent, On peut avoir du mal avec l'orthographe et avoir des idées très intéressantes. | Je pourrais suivre mes consommations, mes contrôles techniques sur ordinateur, mais par choix, je gère sur papier, je vais voir mes voitures. Mais je n'en ai que 3 pour en gérer 50, cela serait plus fastidieux. | |
| ESMSS | éducatif | | | Les enfants que nous suivons peuvent encore rester dans un système classique jusqu'au primaire. Ils rentrent dans les ULIS (anciens CLIS) ; un petit garçon est arrivé mais on savait qu'il ne pourrait rester dans un parc classique. Il ira en IME. La plupart sont dans des difficultés importantes. ULIS (unités localisées pour l'inclusion scolaire) : dispositifs collectifs au sein d'un établissement du second degré | (logiciel de transmission) : NON, car on est beaucoup dans les transmissions informelles, ce ne sont pas ces écrits-là qui sont importants pour nous. NON ; on n'avait pas d'alerte. Si on avait besoin d'une information c'était par l'oral Ou alors, il aurait fallu un système d'alerte. NON. On faisait nos écrits sur l'ordinateur, puis on les transférait dans le fichier. On ne pouvait pas les taper directement dans le logiciel | Moi je pense que par rapport à ma mission ici, il n'y a pas besoin d'un logiciel hyper élaboré. nous on s'adapte aux problématiques des enfants ; c'est de la création, on crée pour que cela convienne à l'enfant. On va chercher des idées sur internet. On y trouve beaucoup de choses. |
| ESMS6 | encadrement | | | un gros travail d'organisation : ce sont des activités de soutien, il y a toujours quelque chose, toujours des personnes en activité qui ne sont pas au travail. On s'est aperçus en 2012-2013 que ce genre d'activité-là permet aux personnes de sortir du travail et quand elles reviennent, elles sont beaucoup plus efficaces pour reprendre leur travail, plus attentives. On observe qu'il y a un levier sur la production des personnes, les chiffres le disent | On est seuls à avoir ce 2nd prestataire. On est 22 ou 23 postes, tous en réseau ; on a des infos qui circulent en intra via une messagerie interne sur le serveur hébergé ; on y a toute la bureautique. Le logiciel SAM (Défi Social) ; ça nous permet de responsabiliser chaque moniteur, qui fait ses présences, absences, ses retards, fait ses transmissions vers le service médico-social sur ce qui se passe, et inversement, on récolte les infos pour les paies, les rendez-vous médicaux, les activités, etc... | Achat de logiciel via Solidatech, plateforme Microsoft basée sur la fondation qui permet d'avoir les licences moins chères. Je paye 180 euros par mois HT, j'avais une offre d'Alfa à 900 euros. Ils ont été trop gourmand depuis que Cegi a repris Alfa et imposé leurs conditions de travail. Ils n'ont pas la finalité du truc, quel résultat on veut. |
| ESMS6 | éducatif | | | | Lorsque je me rends compte du temps et de l'énergie passée à faire fonctionner le logiciel, pour le résultat qu'il apporte et le peu d'aide qu'on en a, le peu de fonctionnalité qui nous rendent service, je me demande si cela valait la peine de le prendre | |
| ESMS6 | éducatif | | | | Les postes informatiques en retrait des ateliers c'est bien, ça nous permet d'avoir un recul. C'est le moment où on s'extrait, on regarde un peu plus loin l'atelier, on voit les interactions entre eux. C'est un poste d'observation | |
| ESMS3 | services généraux | | | manque de formation dramatique : en cours d'étude départementale. L'inertie médico-sociale, manque de conscience, cela engendre la fracture numérique ; on a réellement qqch à mettre en place pour les gens qu'on accompagne | | Open édition pour les licences microsoft - ajustement du nombre de licences par logiciel optimisé sur le nombre de postes |

| Etablissement | TITRE DE LA PERSONNE | Problèmes liés internet | Limites de la messagerie | Spécificité du projet | utilité pour le pro | stratégies en termes de ressources allouées |
|---------------|-----------------------|--|--------------------------|--|---|--|
| ESMS6 | Monitrice polyvalente | | | | | |
| ESMS7 | Chef de service | | | Projet de reconstruction. Le foyer d'internat va être dédié à l'accueil de jour et ateliers. Accueil de la partie hébergement sur une ancienne MAS à 10 mn d'ici. 3 projets en un : un projet pavillonnaire, 4 maisons accueillent 4 résidents, un foyer occupationnel pour 17 résidents et un externat pour 16 personnes. | | |
| ESMS7 | infirmière | | | | | |
| ESMS7 | me d'internat | | | | | |
| ESMS7 | maitresse de maison | | | | | |
| ESMS8 | directrice | Nous avons été en panne d'internet pendant 1 mois, la vie s'est arrêtée. Les paies se sont faites au siège, mais on a vu que les professionnels étaient tous en difficultés | | Accueil en hébergement et suivi en SAVS | Les usagers sont amenés à appeler le secrétariat, donc on considère que tous les salariés sont concernés par l'accompagnement des personnes | On n'avait plus assez de place sur le serveur, du coup, on a investi sur un nouveau serveur plus puissant. |
| ESMS8 | chef de service | | | | | Au Mascaret, ils ont fait faire un logiciel de planning appuyé sur Excel ; je ne sais pas combien leur a pris la développeuse, mais elle nous demande 7 K euros pour un truc que je peux faire moi-même. Je n'ai pas trouvé chaussure à mon pied. De ce fait, on pensait avoir un prix, or elle nous facture 150 euros juste pour nous faire le cahier des charges qui était déjà pratiquement terminé. Nous n'avons pas apprécié. |
| ESMS8 | ES | Ce qui contrebalance, c'est le problème d'accès à internet. si cela ne fonctionne plus, cela devient... On a fait des feuilles word et on notait tel jour telle transmission, à l'ancienne mais sous word. Cela m'a paru fastidieux. Que fait-on des feuilles, on les met dans un classeur ; les données se sont perdues ; nous n'avons pas le temps de rester devant l'ordinateur pour reprendre tout ça. | | | | |
| ESMS8 | secrétaire | | | | | |
| ESMS8 | comptable | | | | | |
| ESMS9 | Directrice | | | foyer hébergement : permettre à des personnes de développer de l'autonomie dans des appartement pour qu'ils nous quittent vers du logement autonome. Pas toujours le cas. / Foyer de vie : sortie de l'enfance, offre un sas pour basculer vers FH ou pour des personnes en déclin qui quittent le travail, avec ou sans maintien à l'ESAT à mi-temps : faire les courses , préparer les repas. Grand appartement pour 7 personnes, petit foyer. | Fréquemment j'ai eu le sentiment qu'ils sont une fin en soi et pas un moyen. Pas sur cette structure car je souhaiterais en avoir plus. | mutualisation des moyens, le siège pilote les achats et les choix informatiques Adaptation de l'usage du logiciel aux contraintes de la structure : Pour faire face à la technicité d'Octim, procédure optimisée : Imprimer des tableaux depuis octime, signés mensuellement par la directrice pour valider les paies. La signature fait foi pour valider. |

| Etablissement | TITRE DE LA PERSONNE | Problèmes liés internet | Limites de la messagerie | Spécificité du projet | utilité pour le pro | stratégies en termes de ressources allouées |
|---------------|----------------------|-------------------------|--|--|--|--|
| ESMS10 | Directrice | | c'est très pratique, mais cela ne peut pas être le seul moyen. Tu peux dire j'ai transmis l'information, mais tu ne peux pas t'arrêter là car il manque un maillon, qui va être d'autres modes de communication. Il faut s'assurer que les gens ont bien eu l'information et qu'ils ont bien compris ce que tu voulais dire. Et ça ne peut pas être que pas les SI électroniques | | | mutualisation des moyens, le siège pilote les achats et les choix informatiques |
| ESMS11 | directeur | | | changement d'optique, changement de nom, ouverture à d'autres types de handicap que le handicap moteur, devenir un meilleur acteur dans la participation à la vie civile pour les handicapés | | Sur le logiciel Dossier Usager, nous avons fait former des salariés référents, qui ont formé les autres collègues. |
| ESMS12 | Cheffe de service | | Les échanges d'info entre agenda privé et pro sont plutôt exceptionnels. Les gens sont trop happés par leur portable personnel notamment en réunion. Le poste de travail n'est pas dans la même logique que le portable. | accueil et l'accompagnement déficientes sensoriels aveugles ou sourdes | | |
| ESMS13 | Directrice | | | Accueil et hébergement de personnes handicapées mentales et maison bleue pour les autistes | Le smartphone me permettait de regarder mes mails à la maison. J'ai toujours répondu sur le champ, vacance ou pas, d'astreinte ou pas. Ça rassure les salariés, ça me rassurait moi-aussi. Le smartphone est une libération. On est addict de l'informatique, mais les smartphones ça permet de bouger et de faire autre chose, en restant connecté. | mutualisation des moyens au niveau du siège Pour équiper les postes informatiques, on ramassait tout ce qu'on pouvait. beaucoup de financements extérieurs : bons d'achat pour les tablettes – Caisse de retraite ; ordinateurs pour les résidents sur un site de dons et sur des opérations de récupération par le siège, une entreprise avait proposé des dons. |
| ESMS14 | directeur | | | j'ai mis en place des actions de formation, et séquençement de l'accompagnement : pour 1. Bénéficiaire du RMI, 1/3 en accompagnement social, 1/3 en mission pour gagner de l'argent et 1/3 en formation. | fédérateur de vocation. On était passé dans la mission de qualité, image de sérieux | Demande de financement à des fondations privées en amont, et la réponse reçue 1,5 an après l'envoi. Budget de fonctionnement alloué par la ville |

GRILLES DE RETRAITEMENT DES DONNEES

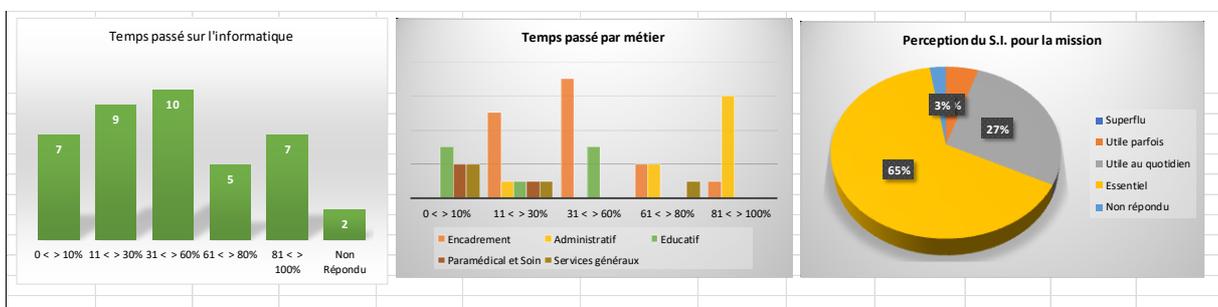
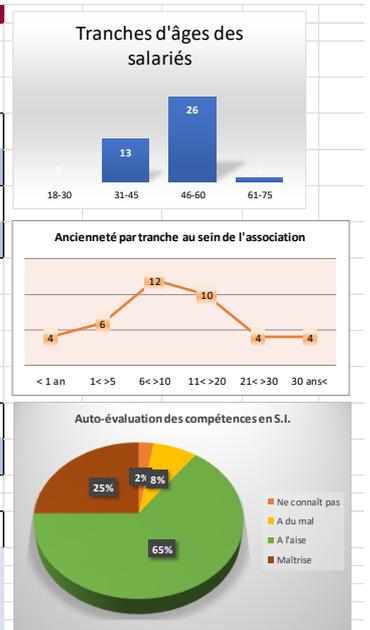
I. Informations sur l'organisation

| | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--|----|----|--------------|---|----------------|---|---------------|
| Nombre d'associations rencontrées | | 6 | 3 | Essonne | 3 | Seine et Marne | | |
| Nombre de structure interrogées | | 14 | | | | | | |
| Nombre de personnes interrogées | | 44 | 40 | pro des ESMS | 3 | bénéficiaires | 1 | informaticien |

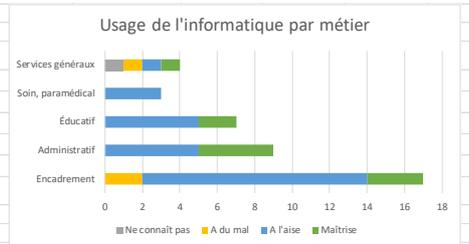
| INFORMATIONS CONCERNANT LES ETABLISSEMENTS | | | | | | |
|--|-------|-------------|----------|-----|------|------------|
| Type d'accompagnement | siège | hébergement | domicile | IME | ESAT | insertion* |
| Nb établissements | 1 | 6 | 4 | 1 | 1 | 1 |
| Nb moyen de salariés | 7 | 22 | 20 | 50 | 30 | 20 |
| % estimé salariés éloignés de l'informatique | 0 | 24% | 12% | 10% | 7% | 90% |
| Nb moyen de bénéficiaires | 0 | 42 | 70 | 68 | 120 | 333 |

* ce projet s'est développé en 2002

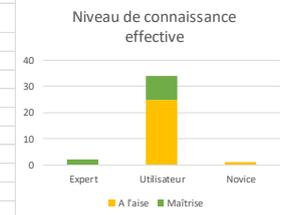
| INFORMATIONS CONCERNANT LES SALARIES INTERROGES | | | | | | | |
|---|----------------|---------------|--------------------|-------------|-------------------------|-------------------|-------|
| Tranches d'âge | 18-30 | 31-45 | 46-60 | 61-75 | total | | |
| | 0 | 13 | 26 | 1 | 40 | | |
| type emploi | encadrement | administratif | éducatif | paramédical | soin | services généraux | total |
| | 17 | 9 | 7 | 1 | 2 | 4 | 40 |
| ancienneté | < 1 an | 1 < > 5 | 6 < > 10 | 11 < > 20 | 21 < > 30 | 30 ans < | total |
| | 4 | 6 | 12 | 10 | 4 | 4 | 40 |
| Aptitude à l'informatique | Ne connaît pas | A du mal | A l'aise | Maîtrise | total | | |
| | 1 | 3 | 26 | 10 | 40 | | |
| Perception des S.I. dans la mission | Superflu | Utile parfois | Utile au quotidien | Essentiel | Non répondu | total | |
| | | 2 | 11 | 26 | 1 | 40 | |
| Temps passé sur l'informatique % | 0 < > 10% | 11 < > 30% | 31 < > 60% | 61 < > 80% | 81 < > 100% | Non Répondu | total |
| | 7 | 9 | 10 | 5 | 7 | 2 | 40 |
| dont 2 à 100% et 2 à 0% | | | | | dont 2 à 100% et 2 à 0% | | |
| Temps passé par métier | 0 < > 10% | 11 < > 30% | 31 < > 60% | 61 < > 80% | 81 < > 100% | Non Répondu | total |
| | 0 | 5 | 7 | 2 | 1 | 2 | 17 |
| | 0 | 1 | 0 | 2 | 6 | 0 | 9 |
| | 3 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 7 |
| | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 4 |



| Aptitude à l'informatique | NR | Ne connaît pas | A du mal | A l'aise | Maîtrise | total |
|---------------------------|----|----------------|----------|----------|----------|-------|
| Encadrement | | 0 | 2 | 12 | 3 | 17 |
| Administratif | | 0 | 0 | 5 | 4 | 9 |
| Éducatif | | 0 | 0 | 5 | 2 | 7 |
| Soin, paramédical | | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| Services généraux | | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| | | 1 | 3 | 26 | 10 | 40 |



| Niveau de connaissance effective | Auto-évaluation dans l'utilisation quotidienne | | |
|----------------------------------|--|----------|-------|
| | A l'aise | Maîtrise | total |
| Expert | 0 | 2 | 2 |
| Utilisateur | 25 | 9 | 34 |
| Novice | 1 | 0 | 1 |
| total | 26 | 11 | 37 |

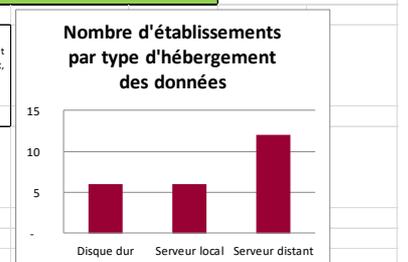


INFORMATIONS CONCERNANT LES INSTALLATIONS

| Types de SI utilisés | MS Office | internet | messagerie | site internet | intranet | ERP admin | Planning | Dossier usager | logiciel spécifique** |
|----------------------|-----------|----------|------------|---------------|----------|-----------|----------|----------------|-----------------------|
| | ## | 100% | 100% | 93% | 21% | 100% | 14% | 21% | 36% |
| Choix associatif | ## | 100% | 100% | 92% | 100% | 100% | 100% | 33% | 0% |

** Logiciels spécifiques à un métier de l'accompagnement ou soin : logiciels de retranscription pour malvoyants, applications de psychomotricité, logiciel commercial pour l'ESAT

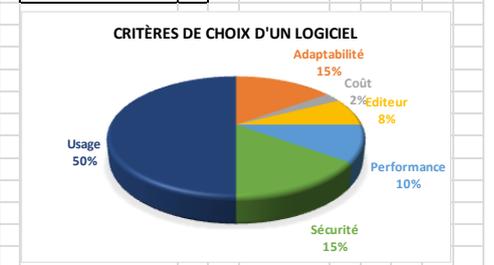
| Hébergement | Disque dur | Serveur local | Serveur distant | Dont serveur local+distant | total établissements | Cumul des hébergements : pour chaque établissement au moins 1 serveur, soit local, soit distant, soit les 2 |
|-------------|------------|---------------|------------------------|----------------------------|----------------------|---|
| | ## | 6 | 12 | 4 | 14 | |
| Maintenance | prestation | DSI | Compétences en interne | | | |
| | ## | 0% | 14% | | | |



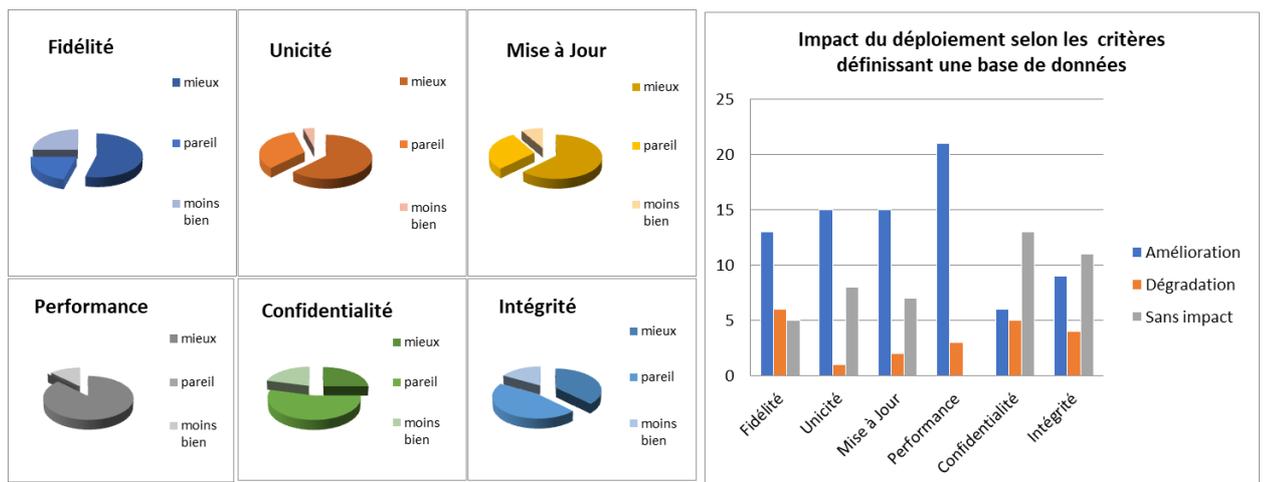
II. Expérience décideur

| Critères de choix d'un logiciel | | total | groupe | total |
|---------------------------------|--|-------------------|--------------|-------|
| adaptabilité | possibilité de paramétrage | 1 | | 1 |
| adaptabilité | configurable | 1 | | 1 |
| adaptabilité | adapté, fidèle aux attentes | 1 1 1 | | 3 |
| adaptabilité | respect des repères | 1 | adaptabilité | 6 |
| coût | pas trop cher | 1 | coût | 1 |
| éditeur | poids de l'éditeur | 1 | | 1 |
| éditeur | formation associée | 1 | | 1 |
| éditeur | maintenance accessible | 1 | éditeur | 3 |
| performance | performant, efficace | 1 1 | | 2 |
| performance | rapide | 1 1 | performance | 4 |
| secrétariat | fiabilité | 1 1 1 | | 3 |
| secrétariat | sauvegarde automatisée | 1 | | 1 |
| secrétariat | respect du secret | 1 1 | secrétariat | 6 |
| usage | facilité d'utilisation | 1 1 1 1 1 1 1 1 1 | | 10 |
| usage | convivialité | 1 | | 1 |
| usage | ergonomie | 1 1 1 1 | | 4 |
| usage | facilité d'accès, intuitif | 1 1 | | 2 |
| usage | au service de l'humain | 1 | | 1 |
| usage | objectifs spécifiques | 1 1 | usage | 20 |
| NR | Non concerné, choix par le siège, sans opinion | 14 | NR | 14 |

| Critères de choix | Répondu | Non répondu |
|-------------------|---------|-------------|
| Adaptabilité | 6 | 25 |
| Coût | 1 | 14 |
| Éditeur | 3 | |
| Performance | 4 | |
| Sécurité | 6 | |
| Usage | 20 | |
| total | 40 | |



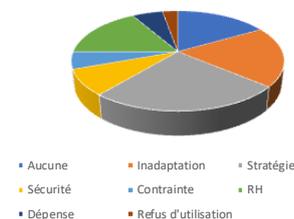
| EXPERIENCE DE DEPLOIEMENT D'UN SI SELON LES CRITERES DEFINISSANT UNE BASE DE DONNEES | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------|----------|------------|-----------|----------|------------|-------------|----------|------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------|-----------|------------|
| | mieux | pareil | moins bien | MIEUX | PAREIL | MOINS BIEN | MIEUX | PAREIL | MOINS BIEN | MIEUX | PAREIL | MOINS BIEN | MIEUX | PAREIL | MOINS BIEN | MIEUX | PAREIL | MOINS BIEN |
| EXPERIENCE DEPLOIEMENT | Fidélité | fidélité | fidélité | Unicité | unicité | unicité | Mise à Jour | MàJ | MàJ | Performance | Performance | Performance | Confidentialité | Confidentialité | Confidentialité | Intégrité | intégrité | intégrité |
| TOTAL | 13 | 5 | 6 | 15 | 8 | 1 | 15 | 7 | 2 | 21 | 0 | 3 | 6 | 13 | 5 | 9 | 11 | 4 |
| Upgrade du logiciel de compta | 1 | | | | 1 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | 1 |
| Upgrade du logiciel de compta | 1 | | | 1 | | | 1 | | | 1 | | | 1 | | | 1 | | |
| Arrivée de la bureautique | | 1 | | | 1 | | 1 | | | 1 | | | 1 | | | | | 1 |
| Remplacement du fax par la messagerie | | 1 | | | | 1 | 1 | | | | | 1 | | | | | | 1 |
| Introduction de l'usage du téléphone portable | | | 1 | | 1 | | 1 | | | 1 | | | 1 | | | | | 1 |
| création outil commun sur Excel | 1 | | | 1 | | | 1 | | | 1 | | | | | 1 | 1 | | |
| mise en place d'un drive pour les transmissions | 1 | | | 1 | | | 1 | | | 1 | | | | | 1 | | | 1 |
| utilisation agenda et drive gmail | 1 | | | 1 | | | | 1 | | 1 | | | | | 1 | | | 1 |
| Logiciel de soin | | | 1 | 1 | | | | 1 | | 1 | | | | 1 | | | | 1 |
| Passage sur l'informatique pour les écrits professionnels | 1 | | | 1 | | | 1 | | | 1 | | | | | 1 | | | 1 |
| Déploiement d'un logiciel (de transmission) | | 1 | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | 1 | | | | 1 |
| Gesco 1st en remplacement d'Oxygène | | | 1 | | 1 | | | | 1 | | | 1 | | | | | | 1 |
| Déploiement d'un logiciel gestion d'une activité | 1 | | | | 1 | | | 1 | | 1 | | | | 1 | | | | 1 |
| passage d'un cahier de liaison manuel à informatisé | | 1 | | | 1 | | 1 | | | 1 | | | 1 | | | | | 1 |
| outil de gestion du PP sur Word | 1 | | | 1 | | | 1 | | | 1 | | | 1 | | | | | 1 |
| mise en place de Médiateam | | 1 | | 1 | | | | 1 | | 1 | | | | 1 | | | | 1 |
| mise en place de Médiateam | 1 | | | | 1 | | | | 1 | 1 | | | | 1 | | | | 1 |
| mise en place de Médiateam | 1 | | | 1 | | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | 1 |
| GRH | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | 1 | | | 1 | | | 1 |
| logiciel usager | | | 1 | 1 | | | 1 | | | 1 | | | 1 | | | | | 1 |
| mise en place d'un chrono sur le serveur | | | 1 | 1 | | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | 1 |
| Mise en place d'un logiciel Paie | 1 | | | 1 | | | | 1 | | 1 | | | | 1 | | | | 1 |
| logiciel comptable | | | 1 | 1 | | | 1 | | | 1 | | | 1 | | | | | 1 |
| Planification professionnelle pour un TAD | 1 | | | 1 | | | 1 | | | 1 | | | 1 | | | | | 1 |
| TOTAL | 13 | 5 | 6 | 15 | 8 | 1 | 15 | 7 | 2 | 21 | 0 | 3 | 6 | 13 | 5 | 9 | 11 | 4 |



| Raisons de non informatisation | | | | | | | total | groupe | total |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|---|-----------|--------------|-----------|
| aucune | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | Aucune | 6 |
| inadapté | 1 | 1 | | | | | 2 | | |
| Nécessité d'écrire | 1 | | | | | | 1 | | |
| besoin souplesse | 1 | 1 | 1 | 1 | | | 4 | Inadaptatior | 7 |
| inutilité / utilité non démontrée | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 5 | | |
| Pas de gain de temps | 1 | 1 | | | | | 2 | | |
| rapport contrainte/astreinte | 1 | | | | | | 1 | | |
| rapport coût/adaptation | 1 | | | | | | 1 | Stratégie | 9 |
| confidentialité données et échanges | 1 | 1 | | | | | 2 | | |
| Protection élevée | 1 | | | | | | 1 | Sécurité | 3 |
| Temps de saisie trop long | 1 | | | | | | 1 | | |
| complexification des process | 1 | | | | | | 1 | Contrainte | 2 |
| non investi par les pro | 1 | | | | | | 1 | | |
| choix non partagé | 1 | | | | | | 1 | | |
| Perte du contact humain | 1 | 1 | 1 | | | | 3 | | |
| Risque octroi mission supplém | 1 | | | | | | 1 | RH | 6 |
| Budget trop serré | 1 | | | | | | 1 | | |
| Coût trop élevé | 1 | | | | | | 1 | Dépense | 2 |
| Réfractaire informatique | 1 | | | | | | 1 | Refus | 1 |
| réponses | | | | | | | 36 | | 36 |
| Non concerné ou sans opinion | | | | | | | 11 | NR | 11 |
| AL | | | | | | | 47 | | 47 |

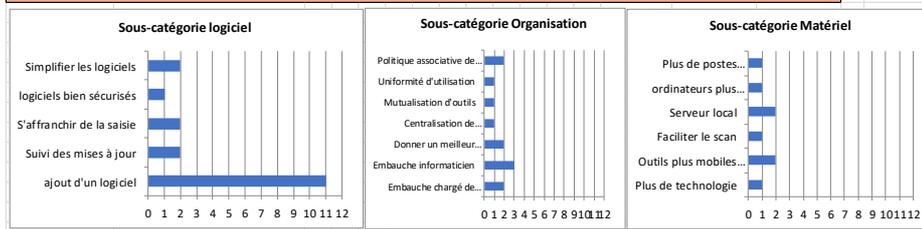
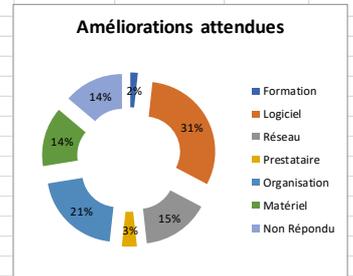
| Raisons de non-informatisation | |
|--------------------------------|-----------|
| Aucune | 6 |
| Inadaptation | 7 |
| Stratégie | 9 |
| Sécurité | 3 |
| Contrainte | 2 |
| RH | 6 |
| Dépense | 2 |
| Refus d'utilisation | 1 |
| non répondu | 11 |
| TOTAL | 47 |

Raisons invoquées pour ne pas informatiser



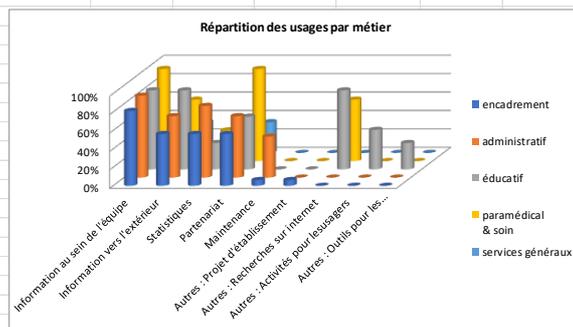
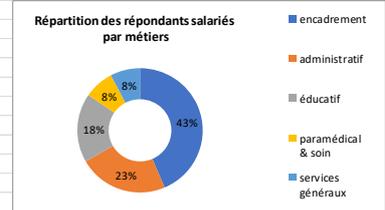
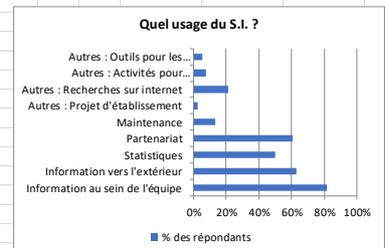
| Quelles améliorations devraient être apportées à CT, MT ou LT ? | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|-------|-----------------------|-----------|
| Améliorations | | | | | | | | | total | groupe | total |
| Formation | formation du personnel | 1 | | | | | | | | 1 Formation | 1 |
| Logiciel | ajout d'un logiciel | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 11 | |
| | Suivi des mises à jour | 1 | 1 | | | | | | | 2 | |
| | S'affranchir de la saisie | 1 | 1 | | | | | | | 2 | |
| | logiciels bien sécurisés | 1 | | | | | | | | 1 | |
| | Simplifier les logiciels | 1 | 1 | | | | | | | 2 Logiciel | 18 |
| Réseau | Création intranet | 1 | 1 | 1 | | | | | | 3 | |
| | Amélioration site internet | 1 | | | | | | | | 1 | |
| | Tri et Nettoyage du serveur | 1 | | | | | | | | 1 | |
| | Connexion à distance | 1 | | | | | | | | 1 | |
| | Wifi pour les usagers | 1 | | | | | | | | 1 | |
| | Amélioration ligne internet | 1 | 1 | | | | | | | 2 Réseau | 9 |
| Prestataire | Réactivité du prestataire | 1 | | | | | | | | 1 | |
| | Arrêt du prestataire hégémonique | 1 | | | | | | | | 1 Prestataire | 2 |
| Organisation | Embauche chargé de comm | 1 | 1 | | | | | | | 2 | |
| | Embauche informaticien | 1 | 1 | 1 | | | | | | 3 | |
| | Donner un meilleur accès à l'info | 1 | 1 | | | | | | | 2 | |
| | Centralisation de l'information | 1 | | | | | | | | 1 | |
| | Mutualisation d'outils | 1 | | | | | | | | 1 | |
| | Uniformité d'utilisation | 1 | | | | | | | | 1 | |
| Matériel | Politique associative de l'info | 1 | 1 | | | | | | | 2 Organisation | 12 |
| | Plus de technologie | 1 | | | | | | | | 1 | |
| | Outils plus mobiles (tablettes) | 1 | 1 | | | | | | | 2 | |
| | Faciliter le scan | 1 | | | | | | | | 1 | |
| | Serveur local | 1 | 1 | | | | | | | 2 | |
| | ordinateurs plus performants | 1 | | | | | | | | 1 | |
| NR | Plus de postes informatiques | 1 | | | | | | | | 1 Matériel | 8 |
| | Non concerné ou sans opinion | | | | | | | | | 8 NR | 8 |
| TOTAL GENERAL | | | | | | | | | | | 58 |

| Améliorations du S. I. attendues | |
|----------------------------------|-----------|
| Formation | 1 |
| Logiciel | 18 |
| Réseau | 9 |
| Prestataire | 2 |
| Organisation | 12 |
| Matériel | 8 |
| Non Répondu | 8 |
| Total | 58 |



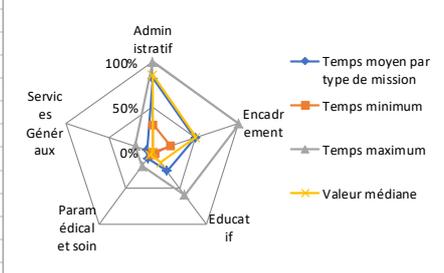
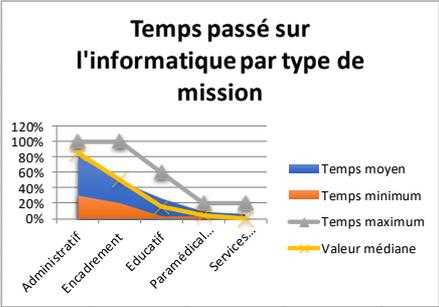
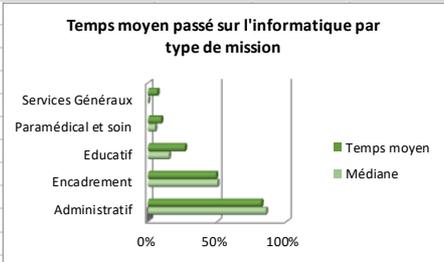
III. Expérience Utilisateur

| Pour quel usage ? | encadrement administratif | éducatif | paramédical & soin | services généraux | TOTAL | |
|--|---------------------------|----------|--------------------|-------------------|-------|-----|
| ECHANTILLON | 17 | 9 | 7 | 3 | 39 | |
| NON REPENDU | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | |
| TOTAL REPENDANT | 16 | 9 | 7 | 3 | 38 | |
| Information au sein de l'équipe | 13 | 8 | 6 | 3 | 31 | |
| % des répondants | 81% | 89% | 86% | 100% | 33% | 82% |
| Information vers l'extérieur | 9 | 6 | 6 | 2 | 24 | |
| % des répondants | 56% | 67% | 86% | 67% | 33% | 63% |
| Statistiques | 9 | 7 | 2 | 1 | 19 | |
| % des répondants | 56% | 78% | 29% | 33% | 0% | 50% |
| Partenariat | 9 | 6 | 4 | 3 | 23 | |
| % des répondants | 56% | 67% | 57% | 100% | 33% | 61% |
| Maintenance | 1 | 4 | 0 | 0 | 5 | |
| % des répondants | 6% | 44% | 0% | 0% | 0% | 13% |
| Autres : Projet d'établissement | 1 | | | | 1 | |
| % des répondants | 6% | 0% | 0% | 0% | 0% | 3% |
| Autres : Recherches sur internet | | | 6 | 2 | 8 | |
| % des répondants | 0% | 0% | 86% | 67% | 0% | 21% |
| Autres : Activités pour les usagers | | | 3 | 0 | 3 | |
| % des répondants | 0% | 0% | 43% | 0% | 0% | 8% |
| Autres : Outils pour les bénéficiaires | | | 2 | 0 | 2 | |
| % des répondants | 0% | 0% | 29% | 0% | 0% | 5% |



GRILLE DE LECTURE DU TEMPS PASSE

| CATEGORIE DE PERSONNEL | Combien de temps H / semaine | Le temps est exprimé en % de la mission totale, compte tenu des écarts entre les temps de travail des différents salariés | | | |
|------------------------|------------------------------|---|---------------|---------------|----------------|
| | | Temps moyen | Temps minimum | Temps maximum | Valeur médiane |
| Administratif | 95% | 82% | 30% | 100% | 85% |
| Administratif | 85% | 49% | 20% | 100% | 50% |
| Administratif | 75% | 27% | 3% | 60% | 15% |
| Administratif | 85% | 9% | 3% | 20% | 5% |
| Administratif | 100% | 7% | 0% | 20% | 0% |
| Administratif | 30% | | | | |
| Administratif | 90% | | | | |
| Administratif | 95% | | | | |
| Educatif | 60% | | | | |
| Educatif | 60% | | | | |
| Educatif | 10% | | | | |
| Educatif | 15% | | | | |
| Educatif | 3% | | | | |
| Educatif | 3% | | | | |
| Educatif | 35% | | | | |
| Encadrement | 20% | | | | |
| Encadrement | 70% | | | | |
| Encadrement | 20% | | | | |
| Encadrement | 50% | | | | |
| Encadrement | 50% | | | | |
| Encadrement | 60% | | | | |
| Encadrement | 25% | | | | |
| Encadrement | 30% | | | | |
| Encadrement | 40% | | | | |
| Encadrement | 50% | | | | |
| Encadrement | 50% | | | | |
| Encadrement | 60% | | | | |
| Encadrement | 30% | | | | |
| Encadrement | 100% | | | | |
| Paramédical | 20% | | | | |
| Services généraux | 0% | | | | |
| Services généraux | 0% | | | | |
| Services généraux | 20% | | | | |
| Soin | 3% | | | | |
| Soin | 5% | | | | |
| MOYENNE | 46% | | | | |
| NR | 2 | | | | |

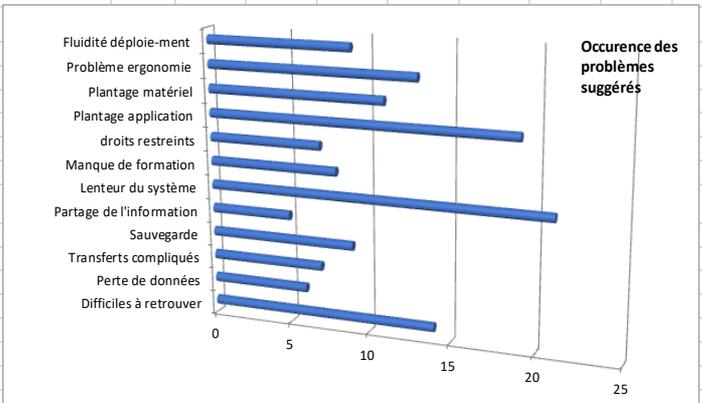


TYPES DE PROBLEMES MATERIELS RENCONTRES

| TYPE DE STOCKAGE | |
|------------------|-----------|
| serveur distant | 21 |
| disque dur | 25 |
| serveur local | 9 |
| clé usb | 3 |
| non répondu | 2 |
| TOTAL | 60 |

| Hébergement | Disque dur | Serveur local | Serveur distant | Dont, serveur local + distant | Cumul des hébergements : pour chaque ét au moins 1 serveur, soit local, soit distant, soit les 2 |
|-------------|------------|---------------|-----------------|-------------------------------|--|
| | 6 | 6 | 12 | 4 | |

| Type de problème | réponses positives | réponses négatives | N/A * | TOTAL |
|--------------------------|--------------------|--------------------|-------|-------|
| Difficiles à retrouver | 14 | 23 | 2 | 39 |
| Perte de données | 6 | 31 | 2 | 39 |
| Transferts compliqués | 7 | 30 | 2 | 39 |
| Sauvegarde | 9 | 28 | 2 | 39 |
| Partage de l'information | 5 | 32 | 2 | 39 |
| Lenteur du système | 21 | 16 | 2 | 39 |
| Manque de formation | 8 | 29 | 2 | 39 |
| droits restreints | 7 | 30 | 2 | 39 |
| Plantage application | 19 | 18 | 2 | 39 |
| Plantage matériel | 11 | 26 | 2 | 39 |
| Problème ergonomie | 13 | 24 | 2 | 39 |
| Fluidité déploie-ment | 9 | 28 | 2 | 39 |



* 2 personnes n'utilisant pas du tout l'informatique

LES AVANTAGES DU SI

| mission | QUALITÉ | | | | | PRESENTATION | | | | | RAPIDITÉ | | | | | ACCÈS | | | | | STOCKAGE | | | | | AUTRES | | | | |
|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| encadrement | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR |
| administratif | | | | | | | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | |
| administratif | | | | | | | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| administratif | | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| Administratif | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | |
| Encadrement | | | | | | 1 | | | | | | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| Encadrement | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| éducatif | | | | | | | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| paramédical | | | | | 1 | | | | | 1 | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| encadrement | | | | | 1 | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| administratif | | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| encadrement | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| soin | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| services généraux | | | | | | | | | | 1 | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| éducatif | | | | | 1 | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| administratif | | | | | | | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| encadrement | | | | | 1 | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| administratif | | | | | 1 | | | | | 1 | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| services généraux | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| éducatif | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| encadrement | 1 | | | | | | | | | 1 | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| encadrement | | | | | | | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| éducatif | | | | | | | | | | 1 | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| éducatif | | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| encadrement | | | | | 1 | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| soin | | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| éducatif | | | | | 1 | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| services généraux | | | | | 1 | | | | | 1 | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | 1 |
| encadrement | | | | | 1 | | | | | 1 | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| encadrement | | | | | | 1 | | | | | | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| éducatif | | | | | 1 | | | | | 1 | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| administratif | | | | | 1 | | | | | 1 | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| administratif | | | | | 1 | | | | | 1 | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| encadrement | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR |
| encadrement | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| encadrement | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| encadrement | | | | | | | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| encadrement | | | | | 1 | | | | | 1 | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| encadrement | | | | | 1 | | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| TOTAL | 1 | 2 | 4 | 1 | 9 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 16 | 7 | 4 | 2 | 1 | 9 | 11 | 7 | 4 | 1 | 5 | 8 | 8 | 7 | 2 | 3 | 0 | 0 | 2 | 0 |

| TYPE DE MISSION | QUALITÉ | | | | | PRESENTATION | | | | | RAPIDITÉ | | | | | ACCÈS | | | | | STOCKAGE | | | | | AUTRES | | | | |
|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ENCADREMENT | 0 | 2 | 0 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 6 | 3 | 1 | 1 | 1 | 6 | 1 | 3 | 2 | 0 | 1 | 5 | 4 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| ADMINISTRATIF | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 | 5 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 5 | 2 | 1 | 0 | 2 | 0 | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ÉDUCATIF | 0 | 0 | 3 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SOIN-PARAMED | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SERVICES GENERAUX | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| TOTAL | 1 | 2 | 4 | 1 | 9 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 16 | 7 | 4 | 2 | 1 | 9 | 11 | 7 | 4 | 1 | 5 | 8 | 8 | 7 | 2 | 3 | 0 | 0 | 2 | 0 |

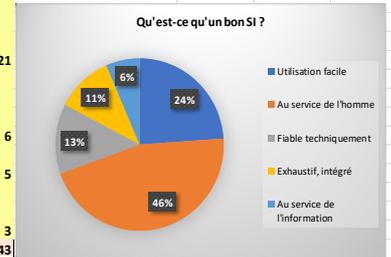
INCONVENIENTS DU SI

| mission | DEPENDANCE A INTERNET | | | | | TEMPS DE SAISIE | | | | | PERTE DE LA RELATION HUMAINE | | | | | COÛT TROP ELEVE | | | | | AUTRE | | | | |
|-------------------|-----------------------|----|----|----|----|-----------------|----|----|----|----|------------------------------|----|----|----|----|-----------------|----|----|----|----|-------|----|----|-----|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ENCADREMENT | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | |
| ADMINISTRATIF | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ADMINISTRATIF | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ADMINISTRATIF | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | |
| ADMINISTRATIF | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| ENCADREMENT | | 1 | | | | | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| ENCADREMENT | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | |
| EDUCATIF | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SOIN-PARAMED | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| ENCADREMENT | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| ADMINISTRATIF | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| ENCADREMENT | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 1 | |
| SOIN-PARAMED | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SERVICES GENERAUX | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | 1 | | | | | | | | 1 | |
| EDUCATIF | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | |
| ADMINISTRATIF | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | 1 | |
| ENCADREMENT | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ADMINISTRATIF | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| SERVICES GENERAUX | | | 1 | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | 1 | |
| EDUCATIF | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ENCADREMENT | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| ENCADREMENT | | | | | | | | 1 | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| EDUCATIF | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| EDUCATIF | | | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| ENCADREMENT | 1 | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| SOIN-PARAMED | | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | |
| EDUCATIF | 1 | | | | | | | 1 | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | 1 | |
| SERVICES GENERAUX | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ENCADREMENT | 1 | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| ENCADREMENT | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | |
| EDUCATIF | | 1 | | | | | 1 | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | |
| ADMINISTRATIF | 1 | | | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | |
| ADMINISTRATIF | 1 | | | | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | | | |
| ENCADREMENT | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | NR | |
| ENCADREMENT | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| ENCADREMENT | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ENCADREMENT | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| ENCADREMENT | | | 1 | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| ENCADREMENT | | | | | | | | 1 | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| TOTAL | 13 | 5 | 5 | 0 | 0 | 11 | 7 | 3 | 0 | 0 | 2 | 6 | 3 | 2 | 0 | 3 | 2 | 0 | 3 | 0 | 7 | 7 | 2 | 2 | |

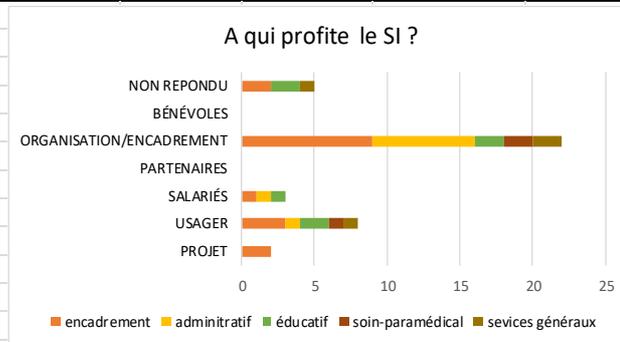
| TYPE DE MISSION | DEPENDANCE A INTERNET | | | | | TEMPS DE SAISIE | | | | | PERTE DE LA RELATION HUMAINE | | | | | COÛT TROP ELEVE | | | | | AUTRE | | | | |
|-------------------|-----------------------|---|---|---|---|-----------------|---|---|---|---|------------------------------|---|---|---|---|-----------------|---|---|---|---|-------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ENCADREMENT | 6 | 1 | 2 | 0 | 0 | 2 | 4 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 3 | 1 | 1 | |
| ADMINISTRATIF | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | |
| EDUCATIF | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 4 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | |
| SOIN-PARAMED | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | |
| SERVICES GENERAUX | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | |
| TOTAL | 13 | 5 | 5 | 0 | 0 | 11 | 7 | 3 | 0 | 0 | 2 | 6 | 3 | 2 | 0 | 3 | 2 | 0 | 3 | 0 | 7 | 7 | 2 | 2 | |

| Qu'est-ce qu'un bon S.I. ? | | | | | | |
|---------------------------------|--|-------------|--------|----------|-----------|--|
| groupe | A utilisation facilitée. B au service de l'homme C fiable techniquement. D exhaustif E au service de l'information | total | groupe | total | | |
| A | de la formation | 1 1 1 | 3 | | | |
| A | usage intuitif | 1 | 1 | | | |
| A | facile d'utilisation | 1 1 1 1 1 1 | 6 | | | |
| A | Evitant la saisie | 1 | 1 | groupe A | 11 | |
| B | réponse au besoins | 1 1 | 2 | | | |
| B | respect des contraintes | 1 1 | 2 | | | |
| B | disponibilité à tout moment | 1 1 | 2 | | | |
| B | disponibilité pour tous | 1 1 1 1 1 1 | 6 | | | |
| B | au service de l'homme et non du système | 1 | 1 | | | |
| B | faisant gagner du temps | 1 1 1 | 3 | | | |
| B | facilitant le travail d'équipe | 1 1 1 | 3 | | | |
| B | faisant gagner de l'énergie | 1 | 1 | | | |
| B | volonté de communiquer | 1 | 1 | groupe B | 21 | |
| C | fiabilité | 1 1 1 | 3 | | | |
| C | pas de panne | 1 | 1 | | | |
| C | matériel adapté | 1 | 1 | | | |
| C | Ne fait pas parler de lui | 1 | 1 | groupe C | 6 | |
| D | information complète | 1 1 1 | 3 | | | |
| D | intégration de l'information dans les différents circuits | 1 1 | 2 | groupe D | 5 | |
| E | circulation de l'information | 1 1 1 | 3 | | | |
| E | adapté à l'usage | 1 1 | 2 | | | |
| E | rapidité de l'information | 1 1 1 1 1 | 5 | groupe E | 3 | |
| Sous-total des réponses | | | | 53 | 43 | |
| NR Non concerné ou sans opinion | | | | 9 NR | 9 | |
| TOTAL GENERAL | | | | | 52 | |

| Qu'est-ce qu'un bon SI ? | |
|-----------------------------|----|
| Utilisation facile | 11 |
| Au service de l'homme | 21 |
| Fiable techniquement | 6 |
| Exhaustif, intégré | 5 |
| Au service de l'information | 3 |
| total | 46 |



| L'apport des SI : En quoi consiste l'apport principal des SI ? | | | | | | | | |
|--|----------|----------|----------|-------------|--------------------------|-----------|-------------|-----------|
| | PROJET | USAGER | SALARIÉS | PARTENAIRES | ORGANISATION/ENCADREMENT | BÉNÉVOLES | NON REPONDU | TOTAL |
| encadrement | 2 | 3 | 1 | 0 | 9 | 0 | 2 | 17 |
| administratif | 0 | 1 | 1 | 0 | 7 | 0 | 0 | 9 |
| éducatif | 0 | 2 | 1 | 0 | 2 | 0 | 2 | 7 |
| soin-paramédical | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 3 |
| services généraux | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 4 |
| TOTAL | 2 | 8 | 3 | 0 | 22 | 0 | 5 | 40 |



IV Expérience bénéficiaire

| GRILLE DE DEPOUILLEMENT "BENEFICIAIRE" | | | | | | | | logiciel métier |
|--|----------------|-----------------------------------|-------------|------------|---------------------|--|---|------------------------------|
| TYPE ETABLISSEMENT | CATEGORIE | | TRANCHE AGE | ANCIENNETÉ | APTITUDE | Autres structure fréquentées | PERCEPTION DES SI | LOGICIELS utilisés |
| ESAT | bénéficiaire 1 | travailleur protégé espaces verts | 18-30 | 3 | a du mal | Mandres-les-Roses et Evry | Jeu | internet |
| ESAT | bénéficiaire 2 | travailleur protégé espaces verts | 18-30 | 7 | tape du texte, jeux | Mandres-les-Roses, Epinay sur Orge, Villeneuve St Georges | c'est une bonne chose. Il faut que j'apprenne | courrier, jeux sur internet. |
| ESAT | bénéficiaire 3 | travailleur protégé blanchisserie | 46-60 | 30 | éloignée | Poissonnerie en Bretagne, espaces verts et conditionnement | C'est pour les jeux | jeux |

| Quelle différence si l'établissement est équipé d'informatique ou pas ? | | | | | | | |
|---|---|---------------------|---|-------------------|--|---|---|
| CATEGORIE | Vous servez-vous de l'informatique dans votre travail ? | autonomie | usage de la messagerie | est-ce pratique ? | avez-vous connu des établissements non équipés ? | Est-ce que les moniteurs utilisent plus l'informatique que dans d'autres établissements | Le fait qu'il y ait plus d'informatique change qq ch pour vous ? |
| bénéficiaire 1 | recherche de formations, gestion du service, recherches pour la mission | fait seul | non | ne sait pas | ne sait pas | NR | ça ne fait pas de différence |
| bénéficiaire 2 | non | fait avec de l'aide | non, pas besoin, je n'ai pas confiance. | oui | non | oui, le matin, ils installent et le vendredi, c'est l'atelier. C'est une bonne chose | non, ça ne change rien non j'ai l'habitude, ils notent toutes les absences, c'est mieux d'avoir des ordinateurs |
| bénéficiaire 3 | non | fait seule | non | N/A | non, il y avait un ordinateur pour les commandes | ça n'apporte rien pour nous, mais pour eux, c'est un besoin pour leur travail. Moi ça ne me dérange pas qu'ils aient des ordinateurs ; surtout que, eux, les professionnels, ils ont plus besoin d'un ordinateur ; c'est plus simple que de tout écrire à la main | non, ça ne change rien, ce n'est pas nous qui nous en servons dans le travail |

| CATEGORIE | Avez-vous accès personnellement à l'informatique ? | | | Qu'est-ce qui pourrait être amélioré par le SI ? | | Quel avantage ou quelle difficulté apporte le SI ? | | Que faudrait-il faire à CT ou MT ? |
|----------------|--|----------------------------------|--|---|---|--|--|---|
| | accès personnel à l'informatique ? | Quel accès à l'informatique ? | Seriez-vous intéressé par un smartphone ou un ordinateur ? | Etes-vous intéressé pour apprendre à vous en servir ? | que faites-vous en atelier informatique | Y avait-il un atelier informatique dans les autres établissements fréquentés ? | Que feriez-vous sur un ordinateur ? | Y-a-t-il quelque chose qui devrait être fait sur l'ordinateur ici ? |
| bénéficiaire 1 | non | l'atelier informatique de l'ESAT | oui mais je ne peux pas tout seul | oui | je joue | je ne sais pas | J'irais sur Youtube | non, rien. |
| bénéficiaire 2 | non | atelier informatique de l'ESAT | | oui, pour le plaisir | | non | je joue, je fais des courriers, il faut que j'apprenne à taper vite et à faire des textes longs pour utiliser les mails. | NR |
| bénéficiaire 3 | oui | ordinateur à domicile | non | N/A | | | Je fais des méli-mélo, des mots casés, des tableaux, des dessins dans un cadre, je mets la couleur, j'aime bien. Ça me détend, ça m'occupe | des fois, c'est plus compliqué, on n'a pas beaucoup de réponse, ou de guidage. on a plein de recherches qu'on ne faisait pas avant. Ils ont internet et ils font « hop ». |

ANNEXE V – Options fondamentales de l'Association Altérité



OPTIONS FONDAMENTALES

« Peut-être que l'histoire de l'humanité est aussi la douloureuse histoire du combat mené par des hommes pour résister, pour contester, pour empêcher l'inaudible suprématie du plus fort sur le plus faible, du nanti sur le démuné, de l'installé sur l'exclu. De cette histoire, je veux partager, je veux assumer l'héritage. Je revendique de ma solidarité profonde avec la folie, la misère, la souffrance. »

Évry, le 25 mai 1991
Tony LAINÉ - Administrateur
du 19 février 1980 au 22 août 1992

L'Association ALTÉRITÉ (anciennement APAJH Essonne) a déroulé son histoire depuis 1980, date de sa création, dans une filiation étroite avec les instances nationales de la Fédération des APAJH.

Ce n'est qu'après plusieurs années de réflexion, de nombreux débats, la consultation de tous les intervenants (cadres dirigeants, salariés, familles, bénévoles) que le Conseil d'Administration a proposé aux adhérents – qui l'ont voté très majoritairement – de quitter la fédération, considérant notamment que celle-ci, au détriment de la qualité de l'accompagnement des personnes en situation de handicap, ne mettait pas en œuvre les valeurs dont elle ne cesse cependant de se réclamer.

Pour autant, les membres d'ALTÉRITÉ entendent rappeler que l'identité de l'Association est constituée des idéaux qui ont présidé à la création de l'Association Nationale APAJH et des combats et réalisations qui en ont jalonné le temps.

Cette Association en est une représentation dont le caractère contemporain s'inscrit nécessairement dans l'histoire dont elle est le produit et dont, après beaucoup d'autres, sa création a marqué une étape que l'on ne saurait évoquer sans rendre hommage à celles et ceux qui ont fait cette Association ; leurs idées, leurs rêves, leurs réalités participent aussi et pleinement de son identité.

L'action de l'Association se justifie et s'apprécie en totalité au regard de sa capacité à mettre en œuvre l'ensemble des moyens qui lui sont confiés pour assurer sa mission de service public auprès des populations qu'elle a vocation à accompagner dans la promotion des principes éthiques et humanitaires énoncés notamment dans la Charte d'Arras, dans la Déclaration de Grenoble et dans le rapport moral prononcé par le Président national de la Fédération lors du XVII^{ème} congrès.

De la lecture de ces documents, auxquels nous invitons chacun à se reporter, TROIS PRINCIPES FONDATEURS, D'UNE PARTICULIÈRE ACTUALITÉ, NOUS PARAISSENT DEVOIR, ICI, ÊTRE RAPPELÉS.

- En premier lieu, l'EXIGENCE DÉMOCRATIQUE, depuis toujours préconisée, nous semble mériter d'être à nouveau soulignée.

Seule la mise en œuvre d'un fonctionnement démocratique confère à l'Association sa légitimité, sa représentativité et son enracinement dans la réalité des pratiques assumées et des points de vue exprimés par celles et ceux qui, de leurs lieux et places, participent ensemble à faire d'Altérité ce qu'elle est.

Composante essentielle de cette exigence et sans laquelle cette dernière ne saurait être satisfaite, le droit à l'expression est et sera encouragé. A cet effet sont et seront développées les structures habilitées à recevoir après échanges, débats, discussions, les avis et opinions formulés et dont, pour ce qui les concerne, les instances associatives sont et

seront tenues régulièrement informées et sur lesquels elles pourront être amenées à se prononcer.

La parole est et sera respectée, au même titre que le sont et le seront les décisions une fois arrêtées.

- En second lieu, nous souhaitons insister sur l'IDÉAL LAÏQUE.

Ce dernier est incontestablement marqué de l'esprit de tolérance à l'égard de toute pensée d'ordre religieux, philosophique, politique, quelle qu'en soit la diversité et promouvant une représentation de la personne humaine universellement porteuse d'égalité, de droits, de devoirs et de suprême respect.

L'expression des différences ainsi considérée participe de la possible rencontre du singulier et de la communauté et de l'extrême nécessité que nul ne soit stigmatisé du fait de ce qu'il est en son être, en sa pensée, en sa manière, étranger.

- Et enfin, à la lumière de ces deux principes conjugués, nous affirmons militer pour que CHACUNE ET CHACUN, QUELLE QUE SOIT SA PARTICULARITÉ, RECOUVRE L'EXERCICE DE SES PLEINS DROITS ET DEVOIRS DE CITOYENNETÉ.

Cet objectif est premier et toute possibilité, aussi minime soit-elle, pour tout être humain de s'en approcher sera privilégiée.

Ainsi, inscrite dans le mouvement de l'histoire APAJH, l'Association ALTÉRITÉ

a vocation de participer, par ses actions, recherches, élaborations, innovations, au rassemblement d'hommes et de femmes animés par la volonté de promouvoir toute idée, initiative, disposition, revendication... destinée à améliorer les conditions de vie des publics accueillis dans les établissements et services dont elle assure la gestion.

A ce titre, elle ne saurait se substituer aux responsabilités qui incombent aux Pouvoirs Publics ni se soumettre aux pressions, exigences ou injonctions d'une autorité morale ou physique privée ou publique. Elle entend exprimer sa singularité en complémentarité et dans le respect des identités des partenaires avec lesquels elle est, et pourrait être, amenée à collaborer.

C'est parce que l'Association exerce sa mission de service public en toute responsabilité qu'elle considère de son devoir de rendre compte et de tenir informée toute autorité de la totalité des aspects de l'activité qu'elle s'applique à assumer.

Afin d'optimiser les possibilités d'accomplissement de sa mission, l'association entend préciser, complémentarément aux options formulées dans les textes déjà cités, succinctement et partiellement évoqués, les principes éthiques et politiques autour desquels elle invite à se rassembler. Elle encourage chacun à contribuer à la promotion de ces principes, dans la perspective exclusive et sans cesse réaffirmée de restaurer la DIGNITÉ de toute personne meurtrie dans son identité.

AINSI PRÉCISÉE, LA POURSUITE DES OBJECTIFS PRÉALABLEMENT ÉNONCÉS NÉCESSITE QUE DANS SON FONCTIONNEMENT QUOTIDIEN, L'ASSOCIATION ALTÉRITÉ VEILLE TOUT PARTICULIÈREMENT À PROMOUVOIR :

- UNE REPRÉSENTATION de l'enfant, de l'adolescent et de l'adulte QUI NE RÉDUISE PAS LA PERSONNE AU HANDICAP DONT ELLE EST VICTIME en la désignant, en l'identifiant d'une manière stigmatisante, mais qui la considère en tant que personne certes en situation de handicap... mais une personne égale à toute autre.

Aucun être humain ne saurait être identifié à une qualité, quelle qu'en soit la nature qui l'affecte.

- UN ACCUEIL DANS DES STRUCTURES ET UN CADRE ADAPTÉS aux mesures d'accompagnement préconisées et s'approchant au plus près des conditions de vie auxquelles tout être humain peut prétendre.

- UNE RECONNAISSANCE, UN RESPECT, UNE PROTECTION de la sphère d'intimité dont tout être humain doit pouvoir bénéficier.

- UNE FORME D'ACCOMPAGNEMENT ET DE SOINS QUI PRIVILÉGIE UNE APPROCHE PERSONNALISÉE, C'EST-À-DIRE ADAPTÉE AUX EXIGENCES REQUISES PAR LES DIFFÉRENTS ASPECTS D'UNE PRISE EN CHARGE SINGULIÈRE. Singularité nécessairement inscrite dans l'histoire, l'environnement social et humain de la personne et invitant à situer la recherche de sens au centre des mesures thérapeutiques éducatives et pédagogiques. Dans cette perspective, une vigilance particulière sera observée à l'endroit des pratiques réductrices destinées à appliquer des programmes pré-établis s'inscrivant dans des protocoles de type comportementaliste.

- UNE POLITIQUE SITUANT LE TRAITEMENT DES PLUS DÉFAVORISÉS D'ABORD DANS UN PROBLÈME DE SOCIÉTÉ.

- UNE ACTION RÉSOLUMENT INSCRITE DANS UNE DÉMARCHE DE SOLIDARITÉ envers tous les publics en situation de grande difficulté, démarche excluant la condescendance, la bienfaisance et la pitié.

- LES OBJECTIFS PRÉCÉDEMMENT DÉSIGNÉS et à constamment se mobiliser pour obtenir les moyens de parvenir à atteindre cette finalité.

Compte tenu de la particularité des missions exercées par l'Association, ne sauraient être tolérés ni les dépenses injustifiées, ni les stricts effets d'une logique spécifique à l'économie de marché.

- LA DÉNONCIATION DE LA POSITION DE QUÉMANDEUR dans laquelle, trop souvent, d'aucuns voudraient placer l'Association et n'assigner aux moyens - tout particulièrement économiques, eu égard à l'actualité - que leur stricte qualité, ce dont personne n'aurait jamais dû les priver.

- TOUTE INITIATIVE DESTINÉE À ROMPRE L'ISOLEMENT dans lequel beaucoup trop de familles se trouvent de fait enfermées.

Les parents ne sauraient être tenus écartés des différentes spécificités de la prise en charge dont leur enfant fait l'objet. Leur présence, leur participation, leur adhésion en constituent un incontestable gage de qualité et un élément certain de progrès.

- UN ACCÈS LE PLUS LARGE POSSIBLE DES PARENTS AUX STRUCTURES destinées à favoriser l'échange d'informations, d'expériences et d'idées autour des différents aspects que revêt l'histoire singulière de chacun dans une rencontre de la diversité dans la pluralité que toute institution est amenée à prendre en compte.

De la création d'un pluriel dans le respect du singulier naît et vit une communauté.

On ne saurait, dans cette perspective, que rechercher le concours de toute bonne volonté. Nous entendons réaffirmer notre souhait d'encourager les familles à participer à la vie des établissements et services, à la vie de l'association ALTÉRITÉ, dans les instances existantes ou éventuellement à inventer.

- UNE POLITIQUE EN DIRECTION DES PERSONNELS qui situe leur activité au premier plan des richesses dont il est constitué.

L'extrême complexité des missions à effectuer dans la mise en oeuvre des principes énoncés conduit à souligner l'importance et l'indissociabilité des qualités humaines et professionnelles dans l'exercice respectif, et quelle qu'en soit la spécialité, de chaque salarié.

- LA NÉCESSITÉ DE TRAVAILLER EN ÉQUIPE, c'est-à-dire en complémentarité de regard, d'approche, de références, d'expérience, de compétence... au service d'une unique finalité, la qualité, toujours à améliorer, de l'accompagnement de chaque enfant, adolescent ou adulte accueilli.

L'échange, le débat, la concertation, la réflexion, l'évaluation tels que précédemment rappelés se doivent d'être sollicités sous des formes et en des lieux les mieux appropriés.

- TOUTE DISPOSITION VISANT À ACCORDER, eu égard aux obligations légales, conventionnelles et réglementaires et aux moyens dont dispose l'Association DES CONDITIONS DE TRAVAIL LES PLUS FAVORABLES au meilleur accomplissement possible de l'exercice professionnel de chaque salarié.

Ainsi l'Association entend-elle souligner que la qualité de la prise en charge dépend aussi de la qualité des conditions dans lesquelles chaque professionnel est amené à remplir sa mission.

- UNE POLITIQUE DE FORMATION privilégiant :

La mise en oeuvre d'actions adaptées aux besoins et demandes des salariés les plus démunis au plan de la formation professionnelle.

La qualification initiale et l'obtention du diplôme correspondant pour tous les personnels de l'Association.

L'actualisation des connaissances et savoirs des personnels qualifiés au regard des missions exercées, non seulement pour qu'ils soient dotés de la plus haute compétence possible, mais aussi par volonté associative, de permettre à chaque salarié une accession à la meilleure situation professionnelle et socio-économique qui soit.

La qualification d'éducateur spécialisé pour tous les salariés exerçant une fonction éducative.

Rien ne justifie qu'il en soit ainsi ailleurs (dans le secteur social) et autrement ici (dans le secteur sanitaire).

L'Association, dans un souci de plus grande efficacité, a été et pourra être amenée à mutualiser une partie des fonds attribués à la formation continue afin de faire bénéficier le plus grand nombre possible de salariés d'actions dont l'intérêt relève d'une nécessité observée dans plusieurs structures. A cette exception près et dans le cadre des priorités précédemment citées, les établissements et services disposent de la libre gestion de leur plan de formation.

Pour conclure, nous souhaitons réaffirmer que rien de ce qui concerne la vie des enfants, adolescents, adultes en situation de handicap ne nous est étranger. Nous nous sommes efforcés de préciser, eu égard à la mission qui nous est confiée, les options qui nous apparaissent devoir être développées et serions ravis d'observer que nous sommes des milliers à les partager.

Enfin, nous tenons à assurer que ces principes seront appréciés en regard des effets constatés sur la qualité de la prise en charge réalisée et des adhésions qu'ils pourront susciter. En aucun cas, ils ne sauraient s'apparenter à un exposé formalisé de dogmes par définition à respecter. Aussi à tout moment et en accord avec les règles arrêtées par l'Association pourront-ils être réexaminés.

Nous souhaitons une association inscrite dans son temps, ouverte aux questions et disposée à inventer des solutions.

L'ASSOCIATION ALTÉRITÉ
Jacky BESSON,
Président

Table des Graphiques

| | |
|--|----|
| Tableau 1-1 - Choix retenus par les établissements en termes d'hébergement et de maintenance | 23 |
| Tableau 3-1 - Informations concernant les établissements | 44 |
| Tableau 3-2 - Informations concernant les salariés interrogés | 45 |
| Tableau 3-3 - Répartition des répondants salariés par métiers | 46 |
| Tableau 3-4 - Tranche d'âge des salariés | 46 |
| Tableau 3-5 - Ancienneté par tranche au sein de l'association | 47 |
| Tableau 3-6 - Répartition des usages par métier | 50 |
| Tableau 3-7 - A qui profite le SI ? | 51 |
| Tableau 3-8 - Avantages du SI - Réponses par type de mission | 53 |
| Tableau 3-9 - Améliorations attendues | 55 |
| Tableau 3-11 - Arguments - Sous-catégorie logiciel | 55 |
| Tableau 3-11I- Arguments - Sous catégorie Organisation | 55 |
| Tableau 3-12 - Nombre d'établissements par type d'hébergement des données | 56 |
| Tableau 3-13 – Evaluation des bases de données après déploiement | 59 |
| Tableau 3-14 - Raisons invoquées pour ne pas informatiser | 61 |
| Tableau 3-15 - Occurrence des problèmes suggérés | 64 |
| Tableau 3-16 - Auto-évaluation des compétences en SI | 67 |
| Tableau 3-17 - Usage de l'informatique par métier | 68 |
| Tableau 3-18 - Niveau de connaissance effective | 69 |
| Tableau 3-19 - Temps passé sur l'informatique par type de mission | 69 |
| Tableau 3-20 - Qu'est-ce qu'un bon SI ? | 71 |
| Tableau 3-21 - Inconvénients du SI - Réponses par type de mission | 82 |

Table des Sigles et Abréviations

| | |
|--------|---|
| AG | Assemblée Générale |
| AI | Association Intermédiaire |
| ARS | Agence Régionale de Santé |
| ANAP | Agence Nationale d'Appui à la Performance |
| ANESM | Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux – <i>Cet organisme n'existe plus, il a été repris par l'HAS, mais les professionnels continuent d'y faire référence.</i> |
| CA | Conseil d'Administration |
| CASF | Code de l'Action Sociale et des Familles |
| CD | Conseil Départemental |
| CDD | Contrat à Durée Déterminée |
| CHAVY | Centre d'Hébergement et d'Accompagnement du Val d'Yerres |
| CITL | Centre d'Initiation au Travail et aux Loisirs |
| CNR | Crédit non reconductible |
| CPOM | Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens |
| CREAI | Centre Régionale d'Études, d'Actions et d'Informations |
| DPE | Déclaration Préalable à l'Embauche |
| DSI | Direction des Systèmes d'Informatiques |
| DSN | Déclaration Sociale Nominative |
| EI | Entreprise d'Insertion |
| ESAT | Etablissement et Service d'Aide par le Travail |
| ESMS | Etablissements Sociaux et Médico-Sociaux |
| FAI | Fournisseur d'Accès Internet |
| FAM | Foyer d'Accueil Médicalisé |
| FH | Foyer d'Hébergement (pour travailleurs handicapés) |
| FV | Foyer de Vie (pour adultes handicapés ne pouvant travailler) |
| GED | Gestion Electronique des Documents |
| HACCP | Hazard Analysis Critical Control Point (norme sanitaire dans la restauration) |
| HAS | Haute Autorité de Santé |
| IME | Institut Médico-Educatif |
| MAS | Maison d'Accueil Spécialisée |
| OPCA | Organisme Paritaire Collecteur Agréé |
| PECS | Picture Exchange Communication System, Système de communication par échange d'images |
| RGPD | Règlementation pour la Protection des Données Personnelles |
| RH | Ressources Humaines |
| SAVS | Service d'Accompagnement à la Vie Sociale |
| SAMSAH | Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés |

| | |
|---|--|
| SERAFIN – PH Services et Etablissements : | Réforme pour une Adéquation des FINancements aux parcours des Personnes Handicapées |
| SESSAD | Service d'Education Spéciale et de Soins A Domicile |
| SI | Système d'Information |
| SIDVA | Service pour l'Intégration des Déficients Visuels et Auditifs |
| TAD | Transport A la Demande |
| TIC | Technologie de l'Information et de la Communication |
| TPE | Très Petite Entreprise |
| VAE | Validation des Acquis et de l'Expérience |

Lexique

Cloud : Terme anglais désignant le nuage. Cette notion caractérise un type de stockage des données sur un serveur hébergé à distance du site de l'utilisation, auquel il accède via internet.

GMail Système de messagerie électronique de Google.

Logiciel libre C'est un logiciel, gratuit ou non, dont le code est accessible et modifiable, sous certaines conditions. Il peut être soumis à différents niveaux de licence. cf. Site internet www.gnu.org.

Logiciel propriétaire :

« Un logiciel propriétaire, logiciel non libre ou parfois logiciel privatif voire logiciel privé, désigne un logiciel qui ne permet pas légalement ou techniquement, ou par quelque autre moyen que ce soit, d'exercer simultanément les quatre libertés logicielles que sont l'exécution du logiciel pour tout type d'utilisation, l'étude de son code source (et donc l'accès à ce code source), la distribution de copies, ainsi que la modification et donc l'amélioration du code source.

Les limitations légales, permises par le droit d'auteur, qui s'appliquent aux logiciels, sont choisies par les ayants droit et sont souvent encadrées par un contrat de licence utilisateur final (CLUF), nommé alors licence propriétaire. Elles ont souvent, mais pas toujours, pour objectif de permettre le contrôle de la diffusion du logiciel afin de permettre la vente de licences de logiciels ». Extrait du site internet https://fr.wikipedia.org/wiki/Logiciel_propriétaire

Open Source Terme anglais, littéralement « source ouverte » désigne la possibilité offerte par les programmeurs d'un développement logiciel d'accéder à sa programmation. A vocation technique, l'open source peut se coupler avec des logiciels propriétaires. Il est massivement utilisé dans les administrations françaises.

SAM Software Asset Management, terme anglais pour Gestion d'actif logiciel. Il s'agit d'une activité visant pour une organisation à identifier et comptabiliser son parc logiciel, comme elle le fait pour le matériel.

- Snapchat « Application gratuite de partage de photos et de vidéos disponible sur plateformes mobiles iOS et Android... » extrait du site internet <https://fr.wikipedia.org/wiki/Snapchat>
- Start up Terme anglais, littéralement « jeune pousse » désignant une TPE souvent basée sur une innovation technologique, dont l'avenir dépend de sa capacité à « vendre » son idée.

Bibliographie

- Alter, N. (2009). *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Seuil.
- Alter, N. (2010). *L'innovation ordinaire*. Quadrige, Presses Universitaires de France.
- Altérité. (2011). *Projet institutionnel petites maisons spécialisées pour adultes autistes*.
Récupéré sur <https://docplayer.fr/15643679-Projet-institutionnel-petites-maisons-specialisees-pour-adultes-autistes.html>
- Assar, S. (2012). Yves Caseau, Le S.I. démystifié : Neuf scènes de la vie quotidienne d'un DSI. *Systèmes d'Information et Management (Vol. 17, N°3, 2012)*, pp. 145-146.
- Besson, P., & Rowe, F. (2011). Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle. *Systèmes d'information & management (Vol. 16, N° 1, 2011)*, pp. 3-34.
- Borzeix, A., & Fraenckel, B. (2001). *Langage et Travail, Communication, cognition, action*. Ed. CNRS.
- Boutet, J., & al. (1995). *Paroles au travail*. L'Harmattan.
- Cabinet Antoine Bouteille & associés. (2016). *Etude prospective pour la branche des métiers du numérique en région Ile de France*. FAFIEC.
- Carton, S., & Farastier, A. (2012). Intégration des connaissances client dans un projet en systèmes d'information : influence de l'environnement de connaissance du projet. *Systèmes d'Information et Management (Vol.17, N°2, 2012)*, pp. 39-80.
- Chopart, J.-N. (2000). *Les mutations du travail social. Dynamique d'un champ professionnel*. Dunod.
- Ciborra, C. B. (1983). *Systems design by, for, and with the users*. Riva Del Sole: North- Holland.
- de Gaulejac, V. (2013). La crise du modèle managérial. Dans C. Bolzman, J. Libois, & F. Tschopp, *Le travail social à la recherche de nouveaux paradigmes* (pp. 105-121). Edition IES.
- de Gaulejac, V. (2014). *La société malade de la gestion*. Points.
- Derujinsky-Laguecir, A., Kern, A., & Lorino, P. (2011). « Une approche instrumentale des indicateurs de performance ». *Management & Avenir (Vol. 42, N°1, 2011)*, pp. 111-132.
- Desq, S., Fallery, B., Reix, R., & Rodhain, F. (2007). La spécificité de la recherche francophone. *Revue Française de Gestion (Vol. 176, N°7, 2007)*, p. 216.

- Dumas, A., Martin-Juchat, F., & Pierre, J. (2017). Les cadres et le numérique : cultures informationnelles et sentiment d'efficacité. Dans V. Liquète, I. De Lourdes Oliveira, & A. Salgueiro Marques, *Les nouvelles cultures de l'information dans les organisations* (pp. 5-11). Presses Universitaires de Bordeaux.
- EURES. (2018). *Les compétences dans le domaine des TIC actuellement les plus demandées par les entreprises*. Récupéré sur EURES Le Portail européen sur la mobilité de l'emploi: https://ec.europa.eu/eures/public/fr/news-articles/-/asset_publisher/L2ZVYxNxK11W/content/the-top-ict-skills-in-demand-by-companies-tod-1?
- Eynaud, P. (2006). La gouvernance des organisations à but non lucratif et les technologies de l'information et de la communication. Une enquête auprès d'associations françaises. *Systèmes d'information & management (Vol. 11, N°1, 2006)*, pp. 23-44.
- Eynaud, P. (2010). Analyse comparative des stratégies internet de deux associations. *Systèmes d'information & management (Vol. 15, N°1, 2010)*, pp. 69-96.
- Eynaud, P., & Mourey, D. (2015). Apports et limites de la production de chiffre dans l'entreprise sociale. *Revue française de gestion (Vol. 247, N°2, 2015)*, pp. 85-100.
- Eynaud, P., & Silva, F. (2012). Les systèmes d'information dans l'économie sociale et solidaire : la primauté de l'humain. Dans E. Bayle, & J.-C. Dupuis, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire*. De Boeck Supérieur.
- Fallery, B. (2001). Nouvelles technologies et travail du dirigeant. *Systèmes d'Information et Management (Vol. 6, N°2, 2001)*, pp. 81-91.
- Fallery, B. (2016). Du logiciel libre au management libre : coordination par consensus et gouvernance polycentrique. *Management et avenir (Vol. 90, N°8, 2016)*, pp. 127-150.
- Florczak, R., & Scroferneker, C. (2017). De la perspective informationnelle aux impossibilités relationnelles de la communication dans le contexte des organisations. *Communication et Organisation*, pp. 91-104.
- Grosjean, M., & Lacoste, M. (1999). *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*. PUF.
- Groupe Cegi. (2013). *Retour d'expérience Le Val Mandé*. Récupéré sur [www.cegi.fr](http://www.cegi.fr/pdf/ANAP_2013_val_Mande.pdf): http://www.cegi.fr/pdf/ANAP_2013_val_Mande.pdf
- Hardy, J. (2012). Les associations de solidarité : un trésor menacé. *Les Echos 23/02/2012*.
- Helfer, J.-P., Kalika, M., & Orsoni, J. (2016). *Management stratégique*. Vuibert.
- Jazayeri, M., & Scapens, R. (2003). ERP Systems and Management Accounting Change: Opportunities or Impacts? *European Accounting Review (Vol.2, N°1, 2003)*, 201-233.

- Krohling Kunsh, M. (2017). Communication publique, soutenabilité et connexions entre le pouvoir public, société et organisation. *Communication et organisation (Vol. 52, 2017)*, pp. 59-70.
- Le Breton, E. (2003). *Mobilité quotidienne et exclusion sociale - Rapport d'étude*. Récupéré sur www.ville-en-mouvement.com: <https://www.ville-en-mouvement.com/fr/content/mobilite-quotidienne-et-exclusion-sociale-rapport-detude>
- Lehmans, A. (2017). Données ouvertes et redéfinition de la culture de l'information dans les organisations: vers une culture de la donnée. *Communication et Organisation (Vol. 51, 2017)*, pp. 15-26.
- Levy, P. (1987). *La machine univers, Création, cognition et informatique*. La Découverte.
- Liquète, V., de Lourdes Oliveira, I., & Salgueiro Marques, A. (2017). Les nouvelles cultures de l'information dans les organisations. *Revue Communication et organisation (Vol. 51, N°1, 2017)*, pp. 5-11.
- Reix, R., Fallery, B., Kalika, M., & Rowe, F. (2016). *Systèmes d'information et management*. Vuibert.
- Vacher, B. (2002). Dans quelles mesures les TIC jouent-elles un rôle stratégique pour les PME ? *Revue Internationale PME (Vol. 15, n°3-4, 2002)*, 37-61.
- Vuille, M. (2013). Nouveaux paradigmes à explorer. Dans J. Libois, C. Bolzman, & F. Tschopp, *Le travail social à la recherche de nouveaux paradigmes* (pp. 171-186). ies.
- Zimmermann, A. (2013-14). *Conception de systèmes d'information*. Récupéré sur www.emse.fr: https://www.emse.fr/~zimmermann/Teaching/CSI/cours_CSI.pdf

Sites internet consultés

www.action-sociale.org

www.alterite.eu/

www.anap.fr/accueil/

www.cegi.fr/

www.ec.europa.eu/eures/public/fr/homepage

<https://framasoftware.org/fr/>

www.gnu.org

www.ville-en-mouvement.com

<https://fr.wikipedia.org/>