



550, rue Sherbrooke Ouest, bureau 100
Montréal (Québec) H3A 1B9
Tél. : (514) 840-1234; Téléc. : (514) 840-1244
888, rue St-Jean, bureau 555
Québec (Québec) G1R 5H6
Tél. : (418) 648-8080; téléc. : (418) 648-8141
<http://www.crim.ca>

Code18
Modèle pour la gestion de l'utilisation
des systèmes d'information en santé

Version 0.006

Pascale Tardif, ing.
Conseillère senior
CRIM Centre de tests du logiciel

25 avril 2007

POUR DISCUSSION

HISTORIQUE DES MODIFICATIONS

Le tableau suivant identifie les changements apportés au document.

Date	Version	Description
4 juillet 2006	0.001	<ul style="list-style-type: none">• Adaptation des objectifs génériques du CMMI• Objectifs et pratiques complémentaires
18 décembre 2006	0.002	<ul style="list-style-type: none">• Modifications découlant des commentaires de F. Ouellette
26 février 2007	0.003	<ul style="list-style-type: none">• Changé le titre• Changé le format des pratiques génériques• Mis toutes les pratiques dans une section II• Mis les informations complémentaires dans une section I
27 février 2007	0.004	<ul style="list-style-type: none">• Effectué une révision de tout le document• Ajouté la section III
6 mars 2007	0.005	<ul style="list-style-type: none">• Transféré le contenu de PC3 – Formation dans PG5 – Formation• Transféré le contenu de PC12 – Assurance qualité dans PG10 – Assurance qualité• Transféré le contenu de PG6 – Communication dans PC2 – Coordination intergroupe• Transféré le contenu de PG8 Documentation et mise en œuvre des processus dans PG11 – Définition, documentation et amélioration des processus• Fait les ajustements requis aux numéros séquentiels

Date	Version	Description
25 avril 2007	0.006	<ul style="list-style-type: none">• Les pratiques génériques ont été renommées pratiques de gestion• Les pratiques spécifiques ont été renommées pratiques de pilotage• Des corrections orthographiques ont été apportées

TABLE DES MATIÈRES

HISTORIQUE DES MODIFICATIONS	3
PARTIE I – CE QU’IL FAUT SAVOIR.....	8
1. D’OU VIENT LE MODELE?	9
2. À QUI S’ADRESSE CE MODELE.....	9
3. CONCEPTS ET DEFINITIONS	9
3.1 Processus	10
3.2 Pourquoi les processus?.....	10
3.3 Maturité	10
3.4 Immaturité	10
3.5 Utiliser un modèle	11
3.6 Système.....	11
3.7 Personnes concernées	11
3.8 Adéquat.....	11
4. STRUCTURE	12
5. INTERPRETATION.....	12
6. ÉVOLUTION.....	13
PARTIE II – LES PRATIQUES.....	14
7. PRATIQUES DE GESTION.....	15
7.1 PG1 – Énoncés du programme, stratégies et directives organisationnelles	15
7.2 PG2 – Planification.....	17
7.3 PG3 – Allocation des ressources.....	18
7.4 PG4 – Définition des rôles, responsabilités, tâches.....	18
7.5 PG5 – Formation.....	19
7.6 PG6 – Gestion des documents et des données.....	21
7.7 PG7 – Suivi et mesure du plan	21
7.8 PG8 – Assurance de la qualité	22

7.9	PG9 – Suivi du programme, réévaluation de la stratégie et ajustements...	24
8.	PRATIQUES DE PILOTAGE	24
8.1	PC1 - Mécanismes de communication	25
8.2	PC2 - Coordination intergroupe	26
8.3	PC3 - Gestion des spécifications	28
8.4	PC4 - Gestion des mises à jour	28
8.5	PC5 - Évaluation de l'application	30
8.6	PC6 - Continuité des services	31
8.7	PC7 - Relève du système	31
8.8	PC8 - Disponibilité du système	32
8.9	PC9 - Gestion des risques	33
8.10	PC10 - Définition, évaluation et amélioration des processus de travail	33
	PARTIE III – L'ÉVALUATION	36
9.	AUTO EVALUATION	37
9.1	Identifier un responsable et lui donner un mandat clair	37
9.2	Former un groupe de travail	37
9.3	Rédiger une charte	38
9.4	Caractériser les pratiques	38
9.5	Coter les objectifs	38
9.5.1	Coter numérique	38
9.5.2	Coter binaire	39
9.5.3	Coter vert, jaune ou rouge	39
9.6	Documenter les résultats	39
9.7	Présenter les résultats	40
10.	EVALUATION INDEPENDANTE	40
10.1	Réaliser une évaluation basée sur le modèle	41
10.2	La méthode utilisée par le CRIM	41
10.2.1	Une personne contact	41
10.2.2	Préserver la confidentialité	41
10.2.3	L'utilisation d'un espace adéquat	41

10.2.4 Activités de l'évaluation 41

ANNEXE A – EXEMPLE DE TABLEAU POUR LA REALISATION DE L'EVALUATION 43

PARTIE I – CE QU'IL FAUT SAVOIR

1. D'OÙ VIENT LE MODÈLE?

C'est à la suite d'évaluations dans le domaine de la santé que le modèle a pris forme. Ces évaluations posaient les questions suivantes : Où sont passées les données? Comment se fait-il qu'on les ait perdues? L'application fournie est-elle adéquate et de bonne qualité? Pourquoi les praticiens délaissent-ils l'application? Quels sont les correctifs à apporter pour que l'application soit de nouveau fonctionnelle et sécuritaire? Les modèles disponibles permettaient de répondre en partie seulement aux questions posées.

Un certain nombre d'idées, de concepts, concernant la qualité et les systèmes critiques à la vie sont largement partagées par les professionnels de l'informatique. Comment communiquer aux utilisateurs des systèmes d'information les enjeux reliés à leurs outils de travail? C'est en extrapolant les modèles CMM/CMMI et ITIL que la réponse a pris forme.

CMM/CMMI, ITIL et Code18 forment un continuum. CMM/CMMI se préoccupe de la qualité du processus de développement. ITIL se préoccupe de la qualité du processus pour offrir le service informatique aux utilisateurs. Il fallait donc adapter ces concepts pour se préoccuper de la qualité dans l'utilisation des systèmes d'information. Code18 tente de remplir cet objectif.

Et maintenant, la question que l'on pose toujours : « D'où vient le nom du modèle? » La légende veut qu'en service TI, on parle d'un code18 pour parler d'un problème qui se situe entre la chaise et l'écran de l'ordinateur... Pas pour dire que l'utilisateur est le problème mais plutôt qu'il est responsable de l'utilisation adéquate de son outil de travail à l'intérieur d'une cadre de travail fourni par l'organisation.

2. À QUI S'ADRESSE CE MODÈLE

Le modèle s'adresse principalement aux organisations de services de santé. Il vise à sensibiliser les gestionnaires aux conditions gagnantes pour l'intégration des systèmes d'information dans les processus de soins. Le modèle peut servir de pont entre les informaticiens et les praticiens de la santé. Il permet aux différents groupes d'utiliser un langage commun et de partager les mêmes objectifs.

3. CONCEPTS ET DÉFINITIONS

Les concepts et les définitions qui sont utilisés dans ce modèle découlent en large partie des modèles CMM/CMMI et ITIL. Ces deux modèles découlent des principes de la qualité totale.

3.1 Processus

Voici quelques définitions :

Un processus est une suite d'étapes effectuées en vue d'un objectif donné.

Un processus est un ensemble d'activités, de méthodes, de pratiques et de transformations utilisées par les personnes en vue de la livraison d'un service.

3.2 Pourquoi les processus?

On dit que la qualité d'un produit ou d'un service est tributaire du processus par lequel le produit a été fabriqué ou le service a été livré.

On sait qu'il est souvent impossible de réunir dans une seule personne toutes les compétences requises à l'exécution d'une tâche. L'approche par processus permet la contribution de plusieurs personnes à la fabrication d'un produit ou à la livraison d'un service. Elle permet d'intégrer les activités et les contributions de chacun. Elle a pour avantage de décloisonner le travail et de rendre l'exécution des tâches indépendante des individus.

On croit que la livraison en quantité d'un service de qualité (à un coût le plus faible possible) passe par l'industrialisation du processus. Le fait d'industrialiser un processus permet de développer une culture et de mettre en place une infrastructure partagée par tous les membres de l'organisation. Les processus industrialisés sont enrichis des actifs processus : des bases de données, des formations, des directives, des normes, des procédures, des activités de vérifications, etc. Les actifs processus constituent une infrastructure permettant de produire plus rapidement et avec un niveau de qualité stable. L'exécution du processus est alors indépendante des individus.

3.3 Maturité

Un processus mature est cohérent avec la manière de faire le travail, avec la culture de l'organisation. Il est défini, documenté et fait l'objet d'un effort d'amélioration. Il est compris, utilisé et vivant. Il bénéficie de l'appui visible des gestionnaires. La conformité au processus est vérifiée et exigée. L'organisation fait un usage discipliné du processus.

3.4 Immaturité

À l'opposé, un processus immature est un processus improvisé par les praticiens et les gestionnaires. Il est suivi ou imposé d'une façon non rigoureuse. Il dépend largement des

individus. Les coûts et délais associés à un processus immature sont variables. La qualité qui découle d'un processus immature est difficilement prévisible. Des compromis sont réalisés sans égards à la qualité. Utiliser une technologie ou introduire un changement comporte des risques. Certaines organisations qui ont des processus immatures rencontrent le succès. On croit que le succès dépend alors des individus.

3.5 Utiliser un modèle

Le premier avantage d'un modèle est de définir un vocabulaire commun. Il permet aussi à l'organisation de partager une même vision. Un modèle est généralement développé par une communauté qui partage ses connaissances. Il sert de cadre pour établir les priorités. Il peut être utilisé pour étudier les forces et les faiblesses d'une organisation. Il permet une comparaison à l'échelle de l'industrie.

Un modèle (tout comme une norme) est une représentation idyllique de la réalité. Il devrait servir à alimenter les discussions, établir des priorités, faire des choix, ne rien oublier, etc. Il ne devrait jamais faire l'objet d'une implantation aveugle et totale. L'utilisation constructive d'un modèle se fait toujours en exerçant son jugement. L'interprétation et l'adaptation doivent prendre en compte les objectifs de l'organisation.

3.6 Système

Dans ce document, le terme système désigne un ensemble qui est composé d'une application logiciel, de processus de travail et d'individus.

3.7 Personnes concernées

Les personnes concernées par un système sont des praticiens, des gestionnaires, des utilisateurs, des pilotes, des responsables des unités d'affaires, etc. Cependant, ce terme désigne parfois aussi d'autres personnes qui sont des consommateurs de l'information. Il revient à l'organisation d'identifier les rôles et responsabilité ainsi que de désigner les personnes concernées.

3.8 Adéquat

Lorsqu'on indique adéquat, on vise le respect de l'intention plutôt que la lettre. On laisse entendre qu'il faut exercer un certain jugement pour trouver le bon dosage, le niveau de détail adéquat. Cela se fait toujours en fonction des objectifs d'affaires qui sont poursuivis

par l'organisation et, bien sûr, en fonction de critères d'efficacité. Attention : *Le mieux est souvent l'ennemi du bien.*

4. STRUCTURE

La structure du modèle est largement inspirée de la structure du CMMI. Le modèle est en fait composé des pratiques génériques et des pratiques spécifiques (appelées ici complémentaires) qu'on retrouve dans le CMMI. Les descriptions ont été adaptées pour le contexte de l'utilisation ainsi que pour être bien comprises de la communauté visée par le modèle.

Les pratiques génériques :

- S'appliquent à tous les systèmes et constituent une base de réflexion;
- Intègrent les différents aspects de la gestion des systèmes;
- Interpellent tous les acteurs de l'organisation.

Les pratiques complémentaires :

- Sont groupées par sujet;
- Sont organisées autour d'objectifs complémentaires se rapportant au sujet;
- Sont des groupes de pratiques dont l'accomplissement permet d'atteindre des objectifs considérés comme importants;
- Permettent d'approfondir certains aspects de la gestion des systèmes d'information;
- Permettent de rendre opérationnels certains objectifs dont l'atteinte constitue un bénéfice important pour l'organisation.

5. INTERPRÉTATION

On ne le répétera jamais assez. Le modèle requiert une interprétation qui doit prendre en compte les objectifs d'affaires de l'organisation. Il est utile, pour la compréhension des concepts de qualité et de l'utilisation du modèle, de se référer aux travaux réalisés notamment sur les modèles CMM et CMMI par le Software Engineering Institute : <http://www.sei.cmu.edu/cmmi/>

6. ÉVOLUTION

Le modèle est actuellement en version préliminaire. Il doit faire l'objet d'un effort de développement. Il doit être pris en charge par une communauté d'utilisateurs. Ce sont les utilisateurs qui doivent décider de l'importance qu'il prendra et de la meilleure façon de le diffuser.

PARTIE II – LES PRATIQUES

7. PRATIQUES DE GESTION

Les pratiques de gestion qui sont documentées dans cette section sont largement inspirées des pratiques génériques que l'on retrouve au niveau II du CMMI.

Les pratiques de gestion s'appliquent à tous les systèmes et devraient être utilisées comme support à la réflexion lors d'une implantation ainsi que lors des revues de systèmes périodiques. Elles intègrent les différents aspects de la gestion des systèmes et s'adressent principalement aux gestionnaires de soins de santé.

7.1 PG1 – Énoncés du programme, stratégies et directives organisationnelles

Une organisation doit s'engager de façon écrite sur la façon de livrer un service. Le papier qui documente l'engagement devrait signifier que c'est une orientation qui a été choisie par la direction et qui doit être suivie par tous. Le document devrait avoir un caractère officiel et tenir lieu de référence pour la prise de décision. Le document devrait être utile pour résoudre les questions fondamentales qui ont trait à la conduite des opérations. Comme le dit si bien Richard Basque dans son livre CMMI Un itinéraire fléché vers le Capability Maturity Model Integration : *Ce document est à l'organisation ce que la constitution est à un pays.*

Chaque système doit faire l'objet d'une déclaration d'intention. Cette déclaration d'intention peut être plus ou moins formelle mais devrait être connue des personnes concernées. Les informations peuvent être consignées dans un énoncé de mission et/ou une directive organisationnelle. C'est sur la base de ces documents que se bâtit la vision organisationnelle. En général, si on décide d'investir dans une application, c'est que des objectifs de services ont été identifiés et que l'on s'est donné un plan de match pour les atteindre. L'application qu'on acquiert vient soutenir l'organisation. Elle sera choisie en fonction des objectifs à rencontrer.

Une description du contexte (populations à desservir, volumes de transactions à traiter, contraintes de proximité, incidence sur d'autres problématiques, situations à éviter, etc.) et l'identification des besoins à combler permettent de préciser les attentes par rapport à l'application et à l'utilisation qui doit en être faite.

Documenter les objectifs que l'on vise à atteindre (spécifier le nombre et le type d'utilisateurs par période, le niveau d'automatisation, la disponibilité, les contraintes particulières, etc.) pour mieux en mesurer l'atteinte. Préciser comment ces objectifs vont pouvoir évoluer dans le temps et comment l'application devra s'y adapter.

Il est utile de fournir quelques exemples de cas d'utilisation de l'application pour illustrer les fonctionnalités attendues et les services qui seront livrés.

Si des lois, règlements, contraintes spécifiques existent et régissent ou teignent la livraison des services visés, il est important qu'elles soient identifiées et qu'on en tienne compte lors de l'implantation et de l'utilisation de l'application.

Les applications sont faites de composants qui sont identifiés comme étant des actifs informationnels. Ces actifs informationnels doivent faire l'objet d'une catégorisation et doivent être pris en charge de façon adéquate par l'organisation.

Le leadership est indispensable à la mise en œuvre. Il vise à établir une vision, fixer des buts, les communiquer et mobiliser les ressources dans une action commune. Le système doit se retrouver sous « l'aile protectrice » d'un individu qui a la vision d'affaires et qui saura donner une orientation, vulgariser les fonctions, porter le système, le défendre dans les pires moments. Cette personne est généralement appelée le champion. Il est important que ce champion ait l'oreille de la direction.

Objectif générique 1

S'engager envers la population et son personnel à livrer un portefeuille de services.

Pratique générique 1.1

Les besoins en santé que l'on vise à combler sont identifiés.

Pratique générique 1.2

Une vue d'ensemble du système et du processus visé illustre comment les services seront rendus.

Pratique générique 1.3

Les objectifs du système sont documentés.

Pratique générique 1.4

Il existe des exemples d'utilisation typique.

Pratique générique 1.5

Les lois, règlements, contraintes applicables sont connus et documentés.

Pratique générique 1.6

Une catégorisation du système et de ses actifs (criticité, priorité, etc.) a été réalisée.

Pratique générique 1.7

Il existe une forme d'ownership et leadership clinique et de gestion.

Pratique générique 1.8

Les problèmes et difficultés sont pris en charge.

Notes pour l'évaluation

Lors d'une évaluation on tentera de vérifier si la direction a bien communiqué sa vision. Nous tenterons de déterminer si, en cas de problèmes, quelqu'un dans l'organisation a l'œil

de la direction et peut jouer le rôle de champion ainsi qu'assurer une escalade des problèmes et difficultés aux instances qui sont susceptibles de pouvoir prendre des actions.

7.2 PG2 – Planification

Une organisation doit être en mesure de planifier ses activités en relation avec l'utilisation des systèmes. Sur la base des données historiques, on est généralement en mesure de prévoir les charges de travail et d'effectuer une planification pour avoir les bons outils, le bon personnel, les bonnes ressources au moment où on en aura besoin.

Dans la vie d'un système, il y aura des entretiens, des mises à niveaux, des copies de sureté, etc. Ces activités doivent faire l'objet d'une planification qui a pour objectif de perturber le moins possible le déroulement des opérations régulières.

Ce sont ces deux aspects qui sont couverts par la planification.

Objectif générique 1	Planifier suffisamment à l'avance les activités d'utilisation régulière et les activités exceptionnelles qui sont associées au système pour s'assurer que les ressources requises seront disponibles.
Pratique générique 1.1	Il existe un plan pour livrer les services. – On a généralement la réponse aux questions suivantes : Qui? Quoi? Comment? Où? Quand?
Pratique générique 1.2	Les personnes concernées ont pris connaissance du plan et se sont engagées envers la livraison.
Pratique générique 1.3	Les hypothèses du plan et les estimations existent et sont conservées.

Notes pour l'évaluation

Lors d'une évaluation on tentera de vérifier si l'organisation planifie adéquatement les ressources requises pour livrer des services de qualité. Lorsque l'évaluateur entend que des activités doivent être annulées à la dernière minute ou lorsque du personnel spécialisé est rappelé pendant la période de vacances, on croit qu'il y a une mauvaise planification des activités ou que l'organisation n'est pas suffisamment réaliste par rapport aux ressources dont elle dispose pour livrer les services.

7.3 PG3 – Allocation des ressources

Pour que la gestion des opérations s'effectue normalement, une organisation doit être en mesure de fournir les ressources adéquates et en quantité suffisante. Il est important que les personnes concernées ne soient pas toujours à bout de souffle pour effectuer leur travail. Il est aussi normal qu'une personne plus expérimentée soit capable d'accomplir son travail en utilisant moins de ressources qu'une personne nouvelle dans l'organisation. C'est pourquoi les termes adéquat et suffisant doivent être interprétés dans le contexte spécifique de chaque organisation.

Objectif générique 1	Allouer les ressources adéquates et en quantité suffisante.
Pratique générique 1.1	Les ressources humaines requises pour atteindre les objectifs sont identifiées.
Pratique générique 1.2	Les infrastructures matérielles et logicielles existent et sont adéquates.
Pratique générique 1.3	Les équipements, outils et fournitures sont en nombre suffisant et en état de fonctionner.
Pratique générique 1.4	Les espaces sont disponibles et adéquats.

Notes pour l'évaluation

Lors d'une évaluation, on tentera de vérifier si les ressources qui sont fournies aux personnes pour effectuer leur travail sont adéquates et si elles sont en quantité suffisante. Les individus cumulant plusieurs rôles dans l'organisation (exemple : infirmière clinicienne, pilote d'application et responsable de la qualité) risquent fort, à un moment ou à un autre, de manquer de ressources pour assumer toutes les responsabilités qui leurs incombent. L'organisation doit avoir conscience des risques qui découlent d'une mise en œuvre s'effectuant sans les ressources requises pour en assurer la qualité.

7.4 PG4 – Définition des rôles, responsabilités, tâches

Pour que toutes les étapes du processus d'affaires soient mises en œuvre adéquatement, il faut que les individus qui y participent soient informés des attentes de l'organisation à leur égard et qu'ils s'engagent à assumer les responsabilités qui leurs sont confiées.

Objectif générique 1	Documenter les rôles, responsabilités et tâches qui sont attribués aux personnes concernées par le système.
Pratique générique 1.1	Les rôles, responsabilités et tâches sont documentés et communiqués aux personnes concernées.
Pratique générique 1.2	Les personnes concernées connaissent : leur rôle, les limites de leur rôle, les mécanismes d'escalade des problèmes et difficultés.
Pratique générique 1.3	Les personnes concernées : sont informées, sont imputables et ont communiqué leur engagement.

Notes pour l'évaluation

Lors d'une évaluation, on rencontre les personnes pour qu'elles nous parlent du travail qu'elles font et de leur perception de ce qu'elles devraient faire, jusqu'où leur rôle doit être joué, qui doit intervenir pour les soutenir en cas de problèmes. Lorsque qu'il y a une différence entre les responsabilités qu'un individu perçoit avoir et les responsabilités que l'organisation lui confie, il y a risque qu'un évènement problématique ne soit pas pris en charge adéquatement.

7.5 PG5 – Formation

L'organisation doit s'assurer que les personnes qui participent au processus sont adéquatement formées pour réaliser efficacement les tâches qu'on leur confie. Si l'utilisation de l'application demande des connaissances particulières, il est essentiel qu'un programme de formation, incluant des activités d'évaluation, soit rendu disponible.

Lors d'un changement au processus d'affaires ou lors d'un changement à l'application, les personnes concernées doivent être prévenues. C'est à l'organisation de déterminer le niveau de formalisme requis dans la formation et le médium adéquat pour communiquer les changements aux personnes concernées.

Objectif générique 1	Former adéquatement les personnes concernées pour qu'elles puissent effectuer les tâches qui leurs sont confiées.
Pratique générique 1.1	La formation requise est identifiée.
Pratique générique 1.2	Un plan de formation existe.

Pratique générique 1.3	Le plan de formation est mis à jour sur une base périodique.
Pratique générique 1.4	Les personnes sont formées lors de l'implantation et lors de leur intégration au service.
Pratique générique 1.5	Les ajustements à la formation sont effectués lorsque des changements aux processus ou aux applications sont effectués.
Pratique générique 1.6	La formation permet aux utilisateurs d'utiliser le système adéquatement.
Objectif générique 2	Développer la capacité de former les utilisateurs sur le système (processus et application).
Pratique générique 2.1	Les besoins de formation qui sont sous la responsabilité de l'organisation sont identifiés.
Pratique générique 2.2	Les besoins de formation qui sont stratégiques, essentiels et souhaitables (pour chaque profil d'utilisateur), ont été identifiés.
Pratique générique 2.3	Les ressources pour offrir la formation existent.
Objectif générique 3	Rendre la formation disponible et utile.
Pratique complémentaire 3.1	La formation est disponible aux personnes concernées.
Pratique complémentaire 3.2	Les informations sur la formation dispensée sont conservées.
Pratique complémentaire 3.3	L'efficacité de la formation est évaluée.
Pratique complémentaire 3.4	Les personnes formées ont, à leur niveau, la capacité de détecter un mauvais fonctionnement du système.

Notes pour l'évaluation

Lors d'une évaluation, on ne peut passer en revue tous les rôles et tous les profils de tous les individus. Il s'agit simplement de déterminer, si de façon générale, l'organisation

s'assure que les personnes concernées ont suffisamment de formation (ont la capacité) pour réaliser les tâches et les responsabilités qu'on leur confie.

7.6 PG6 – Gestion des documents et des données

Il est essentiel d'être en mesure de conserver, pour référence ultérieure, un certain nombre de documents qui sont relatifs à l'application ainsi que les données qui découlent des activités d'affaires.

Objectif générique 1 **Conserver adéquatement les documents et les données pour les rendre accessibles aux personnes concernées.**

Pratique générique 1.1 Les documents et la documentation associés à l'application, aux processus et aux autres éléments du système sont identifiés, adéquatement conservés et rendus disponibles aux personnes concernées.

Pratique générique 1.2 Les données cliniques ou dossiers patients sont gérés selon les normes, règles et lois applicables.

Notes pour l'évaluation

Lors d'une évaluation, on doit déterminer si de façon générale, les personnes concernées reçoivent l'information nécessaire à l'exécution de leurs tâches dans le but de ne pas nuire au système et à son utilisation.

7.7 PG7 – Suivi et mesure du plan

Même si on a un bon plan, il est fréquent qu'on y fasse des ajustements. Une organisation qui a planifié ses activités et qui prévoit utiliser un certain niveau de ressources va se préoccuper des ressources qui sont consommées. Les suivis et mesures du plan pourront alimenter les prévisions pour le futur. De même, les actions que l'on porte pour faire face à des situations exceptionnelles devraient être capturées dans un exercice de leçons apprises et servir à l'amélioration des pratiques.

Objectif générique 1 **Faire un suivi du plan pour s'assurer qu'on va rencontrer les cibles visées.**

Pratique générique 1.1 Le suivi des réalisations et des résultats par rapport au plan est effectué sur une base périodique.

Pratique générique 1.2	Les problèmes sont identifiés et gérés jusqu'à leur résolution.
Pratique générique 1.3	Les correctifs sont mis en place.

Notes pour l'évaluation

Lors d'une évaluation, on tentera de vérifier si l'organisation est proactive. Les situations problématiques sont-elles exceptionnelles? Lors de situations exceptionnelles, dispose-t-elle de ressources additionnelles pouvant contribuer à la résolution des difficultés?

7.8 PG8 – Assurance de la qualité

Assurer la qualité c'est s'assurer que tout fonctionne conformément à ce qui avait été annoncé. On dit que la fonction assurance qualité constitue les yeux et les oreilles de la direction. C'est donc par les activités d'assurance qualité que la direction prendra connaissance des résultats obtenus et des changements à faire dans la conduite des opérations.

Assurer la qualité d'un processus ou des produits de travail qu'il génère nécessite beaucoup de doigté. Assurer la qualité c'est compiler beaucoup d'informations, analyser une situation, porter un jugement indépendant pour saisir les enjeux et en mesurer l'atteinte des objectifs.

Objectif générique 1	Assurer la pérennité d'un mécanisme de rétroaction qui permet une évaluation indépendante.
Pratique générique 1.1	Les usagers et les utilisateurs sont-ils desservis adéquatement?
Pratique générique 1.2	Le système est-il utilisé adéquatement?
Pratique générique 1.3	Le processus de travail est-il documenté adéquatement?
Pratique générique 1.4	Les personnes concernées utilisent-elles le système adéquatement?
Pratique générique 1.5	Les enregistrements conservés sont-ils cohérents avec les activités d'affaires qu'ils documentent?

Pratique générique 1.6	Les données sont-elles adéquatement vérifiées et validées?
Objectif générique 2	Évaluer les systèmes d'une façon objective.
Pratique générique 2.1	Les processus de travail sont évalués objectivement.
Pratique générique 2.2	Les produits de travail sont évalués objectivement.
Pratique générique 2.3	Les données qui sont conservées dans les systèmes sont évaluées objectivement pour s'assurer qu'elles documentent adéquatement les activités d'affaires.
Pratique générique 2.4	L'application est évaluée objectivement, sur une base périodique pour en assurer le fonctionnement adéquat.
Objectif générique 3	Gérer les résultats des évaluations.
Pratique générique 3.1	Les résultats des évaluations sont documentés.
Pratique générique 3.2	Les résultats des évaluations sont communiqués aux personnes concernées.
Pratique générique 3.3	Les résultats des évaluations sont conservés.
Objectif générique 4	Traiter les non-conformités.
Pratique générique 4.1	Les non-conformités qui découlent des évaluations sont suivies jusqu'à leur résolution.
Pratique générique 4.2	Les non-conformités sont analysées sur une base périodique pour identifier les causes communes des non-conformités les plus fréquentes et donner lieu à des actions préventives.
Pratique générique 4.3	Les actions préventives sont communiquées aux personnes concernées.
Pratique générique 4.4	Les actions préventives sont utilisées pour améliorer le système.

Notes pour l'évaluation

À l'heure actuelle, plusieurs organisations n'ont aucun mécanisme de rétroaction. C'est lors de situations difficiles (perte d'informations, abandon du système, etc.) que la direction réalise que sa perception est largement différente de la situation réelle.

7.9 PG9 – Suivi du programme, réévaluation de la stratégie et ajustements

La direction est au volant et doit faire des micro-ajustements pour s'assurer que le système progresse dans la bonne direction et pour s'assurer que les objectifs poursuivis sont toujours les bons. La direction doit aussi servir de forum pour la solution des problèmes qui ne peuvent être pris en charge aux niveaux inférieurs.

Objectif générique 1	Assurer le suivi sur les énoncés de programme, les stratégies et les directives organisationnelles.
Pratique générique 1.1	Les activités et les résultats des activités sont revus par la direction sur une base périodique.
Pratique générique 1.2	L'atteinte des objectifs et la pertinence de la stratégie sont évaluées par la direction sur une base périodique.
Pratique générique 1.3	Les problèmes et difficultés qui ne peuvent être résolus par les praticiens sont pris en charge par le niveau de gestion approprié.

Notes pour l'évaluation

Ce qu'on ne veut pas entendre lors d'une évaluation c'est : J'ai rapporté le problème maintes et maintes fois à mon patron ainsi qu'aux instances décisionnelles de mon groupe mais nous ne sommes pas une priorité pour l'organisation et rien ne se règle.

8. PRATIQUES DE PILOTAGE

Les pratiques de pilotage sont groupées par sujet. Elles sont organisées autour d'objectifs qui sont jugés importants. Les pratiques de pilotages permettent d'approfondir certains aspects de la gestion des systèmes d'information. Elles permettent d'atteindre des objectifs qui constituent un bénéfice important pour l'organisation.

8.1 PC1 - Mécanismes de communication

Tous les utilisateurs de l'application ne peuvent contacter directement le fournisseur de l'application pour poser leurs questions, exprimer leurs frustrations, rapporter des problèmes de fonctionnement ou formuler des demandes de changement.

L'organisation doit identifier un pilote ou un groupe de pilotes. Le pilote sert de lien entre les utilisateurs et le fournisseur. Il doit avoir suffisamment de ressources (temps, outils, connaissances, etc.) pour pouvoir jouer son rôle adéquatement. Il devra développer une compréhension supérieure des fonctionnalités de l'application et du processus d'affaires de l'organisation. D'une certaine façon, c'est le pilote qui assume la responsabilité de l'outil de travail qui est utilisé par tout le groupe. Le pilote devrait être en mesure de vérifier que l'application est utilisée adéquatement.

Objectif complémentaire 1 Déployer un mécanisme de communication pilote-utilisateurs.

- | | |
|-----------------------------|---|
| Pratique complémentaire 1.1 | Il existe un mécanisme pour documenter et prendre en charge les problèmes, demandes d'information, demandes de modification, demandes de formation en provenance des utilisateurs du système. |
| Pratique complémentaire 1.2 | Le mécanisme de communication est documenté. |
| Pratique complémentaire 1.3 | Le mécanisme de communication est connu des utilisateurs. |
| Pratique complémentaire 1.4 | Le mécanisme est utilisé. |
| Pratique complémentaire 1.5 | Un groupe prend en charge les problèmes, demandes d'information, demandes de modification, demandes de formation en provenance des utilisateurs. |

Objectif complémentaire 2 Déployer un mécanisme de communication pilote-fournisseur.

- | | |
|-----------------------------|--|
| Pratique complémentaire 2.1 | Un groupe est responsable des relations avec le fournisseur. |
| Pratique complémentaire 2.2 | Il existe un mécanisme pour documenter et suivre les demandes formulées au fournisseur de l'application. |

- Pratique complémentaire 2.3 Les problèmes, demandes d'information, demandes de modification, demandes de formation en provenance des utilisateurs sont utilisées pour alimenter les demandes qui sont acheminées au fournisseur.
- Pratique complémentaire 2.4 Les problèmes, demandes d'information, demandes de modification, demandes de formation qui sont acheminées au fournisseur sont documentées et gérées.

8.2 PC2 - Coordination intergroupe

L'organisation doit s'assurer que les groupes concernés communiquent efficacement entre eux et poursuivent une mission commune. Dans une unité de soins, les groupes concernés peuvent être, par exemple, les infirmières, les techniciens de la division des ressources informationnelles, les médecins, etc. Les groupes doivent se partager les responsabilités et se doter d'un mécanisme pour la résolution des conflits.

Plusieurs événements se produisent dans la vie d'un processus d'affaires : les changements dans le processus, les pertes d'applications, les changements de responsabilités, etc. L'organisation doit s'assurer que les personnes qui participent au processus d'affaires sont adéquatement informées des événements et qu'elles ont dans les mains toute l'information dont elles ont besoin pour s'adapter aux changements.

Objectif complémentaire 1 Développer un consensus sur les conditions d'utilisation et d'exploitation du système.

- Pratique complémentaire 1.1 Tous les groupes concernés participent à l'élaboration d'un plan (ou d'une stratégie) pour l'utilisation et l'exploitation du système.
- Pratique complémentaire 1.2 Ce plan (ou stratégie) permet de rencontrer les objectifs de l'organisation.
- Pratique complémentaire 1.3 Les activités d'utilisation et d'exploitation du système sont suivies par les groupes concernés.

Objectif complémentaire 2 Partager les responsabilités.

- Pratique complémentaire 2.1 Tous les groupes concernés s'entendent sur le partage des responsabilités.
- Pratique complémentaire 2.2 Il existe un document qui identifie les rôles et responsabilités des groupes concernés.

- Pratique complémentaire 2.3 Le document est connu des personnes concernées.
- Pratique complémentaire 2.4 Le document est revu sur une base périodique.
- Objectif complémentaire 3 Résoudre efficacement les conflits entre les groupes.**
- Pratique complémentaire 3.1 Il existe un mécanisme (ou une culture) pour identifier, suivre et résoudre les conflits entre les groupes.
- Pratique complémentaire 3.2 Les activités d'utilisation et d'exploitation du système sont périodiquement passées en revue et font l'objet de discussions.
- Pratique complémentaire 3.3 Les conflits qui ne peuvent être résolus au niveau des groupes sont escaladés et pris en charge par la direction.
- Objectif complémentaire 4 Informer adéquatement les personnes concernées sur le déroulement régulier des activités ainsi que sur les éléments spéciaux.**
- Pratique complémentaire 4.1 Les personnes concernées sont identifiées.
- Pratique complémentaire 4.2 Leurs besoins en information sont évalués.
- Pratique complémentaire 4.3 Les personnes concernées sont informées lors des changements au processus ou à l'application.
- Pratique complémentaire 4.4 Les personnes concernées sont informées des mesures à prendre en cas de panne pour assurer la continuité des services ou pour reprendre les activités normales après la panne.
- Pratique complémentaire 4.5 Il existe un mécanisme de communication pour enregistrer et résoudre les préoccupations, interrogations en provenance des utilisateurs.

Notes pour l'évaluation

Lors d'une évaluation, on doit déterminer si, de façon générale, les personnes concernées reçoivent l'information nécessaire à l'exécution de leurs tâches dans le but de ne pas nuire au système et à son utilisation.

8.3 PC3 - Gestion des spécifications

Avant d'acquies une application pour la mise en œuvre du processus d'affaires, il faut se questionner sur les caractéristiques attendues du système et se préparer adéquatement pour en faire la sélection et l'implantation.

Objectif complémentaire 1 Acquies et opérer un système qui participe à l'atteinte des objectifs d'affaires.

Pratique complémentaire 1.1 Les objectifs d'affaires sont documentés.

Pratique complémentaire 1.2 Le périmètre des activités d'affaires et ses limites est défini.

Pratique complémentaire 1.3 Le système est évalué en fonction des objectifs d'affaires de l'organisation.

Objectif complémentaire 2 Évaluer le système en fonction des objectifs d'affaires.

Pratique complémentaire 2.1 Le système est évalué pour déterminer s'il contribue adéquatement à l'atteinte des objectifs d'affaires.

Pratique complémentaire 2.2 Le processus d'affaires est adéquat.

Pratique complémentaire 2.3 L'application qui supporte le processus d'affaires est adéquate.

Pratique complémentaire 2.4 Des changements sont apportés au système pour un meilleur arrimage entre les composants du système.

8.4 PC4 - Gestion des mises à jour

Lorsqu'on fait l'acquisition d'une application, il faut s'attendre à faire des mises à jour. Certaines seront majeures, d'autres seront mineures. Les mises à jour peuvent entraîner un certain nombre de changements. Il est important de bien évaluer le contenu d'une mise à jour pour assurer une transition adéquate.

Lors d'une mise à jour il faudra :

- évaluer les changements;
- effectuer des tests;

- assurer la non-régression des autres fonctionnalités;
- accepter la nouvelle version;
- communiquer les changements aux personnes concernées;
- peut-être former les utilisateurs;
- faire les ajustements requis aux processus d'affaires.

Effectuer la mise à jour d'une application demande de la rigueur et une planification adéquate. Le client et le fournisseur doivent trouver un équilibre entre les bénéfices associés à l'obtention des nouvelles fonctionnalités et les efforts associés aux activités de déploiement.

Objectif complémentaire 1 Assurer une mise à jour périodique et adéquate de l'application et de sa documentation.

Pratique complémentaire 1.1 Il existe une stratégie de mise à jour (incluant des tests) qui est appropriée et sur laquelle le fournisseur et le client se sont mis d'accord.

Pratique complémentaire 1.2 Il existe une entente qui documente des situations, des critères, des conditions pour réaliser des mises à jour.

Pratique complémentaire 1.3 Les mises à jour sont effectuées d'un commun accord.

Objectif complémentaire 2 Réaliser les mises à jour d'une façon qui permet à tous les intervenants de se coordonner et de gérer les changements.

Pratique complémentaire 2.1 Les mises à jour sont réalisées selon un processus.

Pratique complémentaire 2.2 Les critères de réalisation d'une mise à jour sont documentés et connus.

Pratique complémentaire 2.3 Les mises à jour sont planifiées.

Pratique complémentaire 2.4 Les mises à jour font l'objet d'une acceptation.

Pratique complémentaire 2.5 Les utilisateurs sont informés des changements ainsi que de l'impact sur les processus d'affaires.

8.5 PC5 - Évaluation de l'application

Pour faire une utilisation judicieuse d'une application et pour en assurer le bon fonctionnement, il est essentiel que l'organisation développe sa capacité à évaluer l'application.

Voudrait-on aussi parler de paramétrisation de l'application? ... et de la nécessité de reconsidérer cette paramétrisation pour suivre l'évolution des processus d'affaires?

Objectif complémentaire 1 Développer initialement la capacité d'évaluer l'application.

Pratique complémentaire 1.1 L'application est évaluée et acceptée initialement à l'aide d'un cahier des tests.

Pratique complémentaire 1.2 Les groupes concernés participent à l'élaboration du cahier des tests.

Pratique complémentaire 1.3 Les tests sont effectués dans un environnement de test adéquat et représentatif.

Pratique complémentaire 1.4 L'application est évaluée et jugée conforme au contrat qui lie le client et le fournisseur.

Pratique complémentaire 1.5 Les fonctionnalités de l'application font l'objet d'une évaluation pour déterminer leur adéquation aux processus d'affaires.

Pratique complémentaire 1.6 Les non-conformités sont documentées et suivies jusqu'à leur résolution.

Objectif complémentaire 2 Développer la capacité d'évaluer les changements apportés à l'application.

Pratique complémentaire 2.1 Chaque modification apportée à l'application (par le fournisseur ou par une personne compétente) fait l'objet d'une évaluation adéquate.

Pratique complémentaire 2.2 Les fonctionnalités impactées font l'objet d'une procédure de test adéquate.

Pratique complémentaire 2.3 Les fonctionnalités non-impactées font l'objet d'une procédure de test de non-régression adéquate.

Objectif complémentaire 3 **Évaluer le bon fonctionnement de l'application sur une base périodique.**

Pratique complémentaire 3.1 L'application est évaluée sur une base périodique pour en assurer le bon fonctionnement.

Pratique complémentaire 3.2 Les personnes concernées sont en mesure de détecter le mauvais fonctionnement de l'application.

8.6 PC6 - Continuité des services

La façon dont les processus d'affaires seront mis en œuvre lorsque l'application est non-fonctionnelle doit être documentée et communiquée aux personnes concernées. Il est essentiel d'avoir une procédure pour la poursuite des activités d'affaires lors d'une panne.

Objectif complémentaire 1 **Assurer la continuité des opérations lors des ruptures de services informatiques.**

Pratique complémentaire 1.1 Il existe une procédure de continuité (processus alternatif) qui est utilisée lors de la perte de système.

Pratique complémentaire 1.2 Les utilisateurs sont informés de la perte du système et de l'utilisation de la procédure alternative.

Pratique complémentaire 1.3 La procédure de continuité est connue des personnes concernées.

Pratique complémentaire 1.4 La procédure de continuité est adéquate.

8.7 PC7 - Relève du système

À la suite d'une panne ou d'un arrêt, un certain nombre de personnes doivent se coordonner pour assurer une reprise adéquate des activités ainsi que la récupération des données qui ont été recueillies lors de la panne.

Objectif complémentaire 1 **Assurer une remise en service efficace et complète du système lors de la reprise des services informatiques.**

Pratique complémentaire 1.1 Il existe une procédure pour la remise en service du système.

Pratique complémentaire 1.2 Les utilisateurs sont informés de la remise en service du système.

- Pratique complémentaire 1.3 Les données recueillies pendant la panne sont transférées dans le système.
- Pratique complémentaire 1.4 La cohérence des données (du système remis en service) avec les données contenues dans les autres systèmes est assurée.

8.8 PC8 - Disponibilité du système

Ne prévoir aucune période de maintenance sur une application comporte certains risques qu'il est essentiel d'analyser et de partager avec les utilisateurs. Lorsqu'une application doit être disponible en permanence, les fenêtres de maintenance de l'application pourront être cachées à l'utilisateur. Ce qu'il est important de retenir c'est que chaque stratégie de maintenance comporte des coûts et des risques. Les utilisateurs des systèmes doivent en être conscients et participer à la prise de décision.

Objectif complémentaire 1 Assurer aux utilisateurs une disponibilité adéquate de l'application.

- Pratique complémentaire 1.1 La disponibilité du système satisfait les besoins des utilisateurs.
- Pratique complémentaire 1.2 Le système est disponible au moment où les utilisateurs en ont besoin.
- Pratique complémentaire 1.3 Les périodes de non disponibilité du système sont négociées avec les utilisateurs.

Objectif complémentaire 2 Permettre une maintenance adéquate de l'application.

- Pratique complémentaire 2.1 Il existe une stratégie pour l'entretien du système.
- Pratique complémentaire 2.2 L'entretien est fait pour assurer un niveau de risque acceptable pour l'organisation.
- Pratique complémentaire 2.3 La disponibilité du système permet un niveau de maintenance adéquat.
- Pratique complémentaire 2.4 Le système est catégorisé adéquatement et les objectifs pour son évolution sont identifiés.

8.9 PC9 - Gestion des risques

Tous les centres hospitaliers investissent des ressources dans la gestion des risques. Il existe des risques reliés à l'utilisation des technologies. Ces risques ne devraient pas être ignorés.

Objectif complémentaire 1 Gérer les risques adéquatement.

Pratique complémentaire 1.1 Il existe une classification des risques potentiels.

Pratique complémentaire 1.2 Les risques sont identifiés.

Pratique complémentaire 1.3 Les risques sont catégorisés.

Pratique complémentaire 1.4 Les risques font l'objet de plans de contingence lorsque requis.

Pratique complémentaire 1.5 Les risques sont passés en revue avec les personnes concernées.

Pratique complémentaire 1.6 Les risques sont pris en charge par les gestionnaires appropriés.

8.10 PC10 - Définition, évaluation et amélioration des processus de travail

Pour livrer rapidement et assurer la qualité il faut « industrialiser » la prestation de services. Cela correspond à définir et déployer un processus qui sera utilisé par les personnes concernées. Ce processus permet de coordonner les activités de chacun et de faire intervenir, de façon ordonnée, un grand nombre de personnes avec des capacités et des habiletés différentes et complémentaires.

Pour que les processus de travail soient indépendants des personnes, il faut un certain degré d'industrialisation des processus. Ceci signifie que les processus de travail, surtout s'ils sont critiques, doivent être :

- documentés pour être communiqués et compris par plusieurs personnes;
- mis en œuvre pour être partagés et utilisés;
- évalués sur une base périodique pour en mesurer l'adéquation ainsi que pour les améliorer;
- revus par la direction pour s'assurer qu'ils permettent l'atteinte des objectifs d'affaires.

Objectif complémentaire 1	Documenter les processus de travail.
Pratique complémentaire 1.1	Le processus de travail standard est documenté.
Pratique complémentaire 1.2	Il existe des critères et des guides pour adapter le processus de travail standard en fonction des particularités de chaque cas.
Pratique complémentaire 1.3	La documentation du processus est conservée dans un référentiel adéquat.
Pratique complémentaire 1.4	Le référentiel qui contient les informations associées au processus est connu et accessible par les personnes concernées.
Objectif complémentaire 2	Mettre en œuvre les processus de travail.
Pratique complémentaire 2.1	Les processus sont utilisés par les personnes concernées.
Pratique complémentaire 2.2	Les processus sont accompagnés de gabarits et de d'autres actifs processus du même type.
Objectif complémentaire 3	Évaluer les processus de travail.
Pratique complémentaire 3.1	Les processus de travail sont évalués périodiquement.
Pratique complémentaire 3.2	Les processus de travail sont évalués adéquatement.
Pratique complémentaire 3.3	Les évaluations sont une opportunité de se questionner sur l'adéquation du processus aux objectifs qui sont poursuivis.
Pratique complémentaire 3.4	Des pistes d'amélioration sont identifiées lors des évaluations.
Objectif complémentaire 4	Améliorer les processus de travail.
Pratique complémentaire 4.1	Les plans d'action sont établis.
Pratique complémentaire 4.2	Les plans d'action sont alimentés par les résultats des évaluations.
Pratique complémentaire 4.3	Les plans d'action sont utilisés pour gérer le changement et introduire les améliorations.

Notes pour l'évaluation

Il est rare de trouver une organisation qui peut fournir un processus documenté. On doit généralement s'assurer que la perception qu'en on les gens est à peu près la même. Il faut aussi s'assurer d'une cohérence entre le processus d'affaires (plus ou moins documenté) et l'application qui le supporte.

PARTIE III – L'ÉVALUATION

9. AUTO ÉVALUATION

Il est possible d'utiliser le modèle pour réaliser une évaluation de ses pratiques et mesurer l'écart entre le modèle idéal et les pratiques implantées dans l'organisation. Voici comment on devrait procéder. Il est bien certain que cette démarche doit être adaptée au contexte de l'organisation, aux objectifs poursuivis ainsi qu'à la personnalité des personnes concernées.

Des fichiers pour vous aider à réaliser votre auto-évaluation peuvent être obtenus en contactant pascale.tardif@crim.ca ou en consultant notre site web. www.crim.code18.ca. Voici la liste du matériel auquel vous pouvez avoir accès :

- Description des rôles et responsabilités (parrain de l'évaluation, responsable de l'évaluateur, participants au groupe de travail) - word
- Charte du groupe de travail - word
- Formulation des constats – excel et word
- Cotation de l'organisation – excel et word
- Présentation des résultats – power point

9.1 Identifier un responsable et lui donner un mandat clair

En tout premier lieu, l'organisation devrait identifier un individu responsable de l'évaluation et lui donner un mandat clair :

- fixer objectifs;
- allouer un budget ou un effort
- fixer un délai; et
- définir un livrable.

9.2 Former un groupe de travail

Nommer un individu ne veut pas dire lui demander de faire tout le travail mais plutôt de planifier et de coordonner les activités d'un groupe qui procédera à l'évaluation. Pour former un groupe de travail, on choisira des personnes représentatives des différents groupes qui composent l'organisation. Ces personnes pourront se réunir et discuter de leurs

perceptions quand à l'adhésion au modèle. Il est important de réunir les personnes qui détiennent l'information et qui seront capable de l'analyser.

9.3 Rédiger une charte

Lors des rencontres de groupes, il arrive que des conflits éclatent. Développer une charte du groupe de travail et demander aux participants d'y adhérer serviront à clarifier le mandat et à prévenir les conflits. La bonne volonté des individus, leur professionnalisme ainsi que le recours à une charte sont des outils que vous pouvez utiliser pour prévenir et gérer les situations interpersonnelles délicates, les divergences d'opinions qui risquent de dégénérer.

9.4 Caractériser les pratiques

Pour évaluer l'organisation, il est utile de caractériser chacune des pratiques. C'est-à-dire d'établir une relation un à un entre le libellé de la pratique et un constat qui est représentatif de l'organisation. Pour mieux comprendre le sens du travail à réaliser, un exemple est fourni à l'annexe A. Lors des rencontres de travail, l'équipe devrait travailler à développer un constat qui est représentatif de la pratique et qui caractérise l'organisation. Le consensus d'équipe n'est pas essentiel mais il est souhaitable.

Après avoir développé un constat et obtenu un consensus d'équipe pour chacune des pratiques du modèle, l'équipe est maintenant prête à réaliser la cotation.

9.5 Coter les objectifs

Réaliser la cotation nécessite qu'on évalue chacun des objectifs. Plusieurs modes de cotations sont envisageables. Il revient aux membres du groupe de travail ou à une autre personne de préciser la cotation dont l'organisation à besoin.

9.5.1 Coter numérique

Pour une cotation numérique, l'équipe doit s'entendre sur la signification de chacun des chiffres qui peuvent être assignés à un objectif. Exemple d'un tableau de cotation numérique.

Identificateur	Libellé de l'objectif	Cote
PC1 - Objectif complémentaire 1	Déployer un mécanisme de communication pilote-utilisateurs.	8
PC1 - Objectif complémentaire 2	Déployer un mécanisme de communication pilote-fournisseur.	5

9.5.2 Coter binaire

La cotation binaire consiste à déterminer si l'objectif est atteint ou non. Exemple de tableau de cotation binaire.

Identificateur	Libellé de l'objectif	Objectif Atteint
PC1 - Objectif complémentaire 1	Déployer un mécanisme de communication pilote-utilisateurs.	oui
PC1 - Objectif complémentaire 2	Déployer un mécanisme de communication pilote-fournisseur.	non

9.5.3 Coter vert, jaune ou rouge

La cotation à trois couleurs parle toujours beaucoup aux gens. On peut déterminer que le vert est utilisé pour un objectif qui est entièrement atteint et qui ne requiert aucun travail de l'organisation. Avant d'utiliser les couleurs, il est important de bien définir leur signification. Exemple de tableau de cotation avec couleurs.

Identificateur	Libellé de l'objectif	Résultat
PC1 - Objectif complémentaire 1	Déployer un mécanisme de communication pilote-utilisateurs.	Vert
PC1 - Objectif complémentaire 2	Déployer un mécanisme de communication pilote-fournisseur.	Rouge

9.6 Documenter les résultats

Les résultats de l'évaluation peuvent être documentés de plusieurs façons. Le plus important est de réussir à s'adapter aux publics cibles. À un extrême du spectre, on peut présenter très peu d'information préliminaire et mettre l'accent sur l'atteinte des objectifs ou les recommandations pour mettre en place des correctifs. À l'autre extrême du spectre, un rapport complet pourrait contenir les informations suivantes :

- La page titre
- Le résumé ou sommaire
- La table des matières
- L'introduction
- La situation existante ou contexte d'évaluation
- Les objectifs qui ont été confiés au responsable

- Le périmètre de l'organisation évaluée
- Les participants au groupe de travail
- La période pendant laquelle l'évaluation a été réalisée
- La description de la démarche
- La description de la pratique, les constats de l'organisation, les analyses du groupe de travail, les recommandations qui découlent de l'exercice.
- Les conclusions.

9.7 Présenter les résultats

La présentation des résultats peut prendre plusieurs formes. Elle peut être réalisée informellement en distribuant le rapport papier à la personne qui a attribué le mandat. Elle peut aussi être réalisée plus formellement par le responsable de l'équipe, en présence de la direction et de toute l'équipe d'évaluation.

Les membres de l'équipe qui n'ont pas participé à l'évaluation sont parfois curieux. Organiser une présentation formelle pour les tenir au courant de l'évaluation et leur présenter les résultats peut s'inscrire dans une stratégie de gestion de changement.

On fera les bons choix en tenant compte de la culture du groupe et du contexte particulier de l'évaluation.

10. ÉVALUATION INDÉPENDANTE

Une évaluation indépendante peut être réalisée par une tierce partie qui a une bonne connaissance du modèle. Elle a pour objectif d'étudier l'organisation en regard du modèle et de faire des recommandations pour améliorer la situation ou pour régler des problèmes spécifiques.

Les grandes étapes de l'auto-évaluation qui sont décrites à la section précédentes seront généralement suivies aussi par les consultants qui conduisent les évaluations indépendantes. Bien sûr, chacun y va de ses spécificités, en fonction de ses habiletés personnelles et en fonction des objectifs qui sont poursuivis par l'organisation.

10.1 Réaliser une évaluation basée sur le modèle

Il est utile et souhaitable de faire appel périodiquement à une tierce partie pour évaluer la performance de notre organisation. Code18 peut servir de référence pour mesurer l'évolution dans le temps.

10.2 La méthode utilisée par le CRIM

Le CRIM utilise une méthode d'évaluation qui est largement inspirée des travaux réalisés par le SEI sur le CBA-IPI. La méthode du CRIM a été mise en œuvre à plusieurs reprises dans le domaine de la santé et convient parfaitement à Code18. Chaque évaluation fera l'objet d'une négociation. Cependant quelques caractéristiques sont communes à toutes les évaluations.

10.2.1 Une personne contact

Il est essentiel qu'une «personne ressource-contact» soit identifiée en début de mandat. Cette personne assurera la logistique du mandat, notamment la recherche de documentation, la réservation des salles et la convocation des participants aux entrevues.

10.2.2 Préserver la confidentialité

Pour obtenir toutes les informations justes et pertinentes de la part des interviewés, il est primordial que tous les intervenants respectent la confidentialité des propos lors des entrevues. Les constats seront dépersonnalisés et toutes les notes manuscrites prises au cours des entrevues seront détruites avant le dépôt du rapport final. Chaque ressource qui sera ciblée pour une entrevue devra se rendre disponible pour une entrevue individuelle ou de groupe dont la durée peut varier d'une à deux heures.

10.2.3 L'utilisation d'un espace adéquat

Une salle à proximité de l'organisation doit être mise à la disposition de l'équipe d'évaluation pour la tenue des entrevues.

10.2.4 Activités de l'évaluation

Le tableau suivant documente les activités qui font partie de la démarche d'évaluation mise au point par le CRIM.

Description des activités
Élaboration d'un plan et d'un horaire pour la conduite des entrevues.
Revue de la documentation existante (organigrammes, directives organisationnelles, assignation des responsabilités, processus documentés, instructions de travail, plans d'intervention, etc.).
Organisation logistique des entrevues. Prise en charge par un membre de l'organisation évaluée.
Rencontre de démarrage avec le parrain de l'évaluation.
Rencontre de démarrage de l'évaluation.
Entrevues avec les intervenants identifiés précédemment selon le plan et l'horaire établis. Compilation des informations recueillies.
Validation des constats.
Présentation des résultats constats, analyses et recommandations.

ANNEXE A – EXEMPLE DE TABLEAU POUR LA RÉALISATION DE L'ÉVALUATION

Les deux premières colonnes de ce tableau sont identiques à la pratique décrite dans le modèle. La troisième colonne documente les constats formulés lors de l'évaluation. Ils documentent la pratique telle qu'elle est implantée dans l'organisation.

Objectif complémentaire 1	Déployer un mécanisme de communication pilote-utilisateurs.	
Pratique complémentaire 1.1	Il existe un mécanisme pour documenter et prendre en charge les problèmes, demandes d'information, demandes de modification, demandes de formation en provenance des utilisateurs du système.	<i>Toutes les demandes (commentaires, questions, propositions de modifications, etc.) formulées par les utilisateurs sont documentées dans le formulaire xyz. Le groupe de pilote reçoit le formulaire et y indique un numéro séquentiel. Les formulaires sont conservés dans un gros cartable rouge que la réceptionniste conserve.</i>
Pratique complémentaire 1.2	Le mécanisme de communication est documenté.	<i>Dans le cartable rouge, il y a un schéma qui décrit le cheminement du formulaire.</i>
Pratique complémentaire 1.3	Le mécanisme de communication est connu des utilisateurs.	<i>Certains utilisateurs ont oublié qu'il existe un formulaire pour communiquer au groupe des pilotes les problèmes et les questions au sujet de l'application.</i>
Pratique complémentaire 1.4	Le mécanisme est utilisé.	<i>Deux formulaires ont été remplis par les utilisateurs cette année.</i>
Pratique complémentaire 1.5	Un groupe prend en charge les problèmes, demandes d'information, demandes de modification, demandes de formation en provenance des utilisateurs.	<i>Le contenu du cartable rouge est examiné par les pilotes lors de chacune des rencontres du groupe de pilotage.</i>