



Études de cas de 'success stories' et des conditions de leur transférabilité (caractère inspirant) aux secteurs 'non marchands' bruxellois
Rapport | Aout 2024

Cette étude a été menée par:

Olivier Brolis
Olivier Lisein
Charlotte Moreau
Helena Sadzot
Laura Weertz



Table des matières

PARTIE 1 - Introduction	4
1. Contexte de l'étude	5
2. Méthodologie.....	6
PARTIE 2 – Etudes de cas	9
Hébergement ASBL	10
Contextualisation	10
Projet digital	11
Prise de recul sur la digitalisation de l'organisation.....	14
La Fédération des maisons médicales	18
Contextualisation	18
Projet digital	19
Prise de recul sur la digitalisation de l'organisation.....	21
CIVA – Centre d'Intégration à la Vie Active	24
Contextualisation	24
Projet digital	24
Prise de recul sur la digitalisation de l'organisation.....	28
FamilyHelp	32
Contextualisation	32
Projet digital	34
Prise de recul sur la digitalisation de l'organisation.....	36
Les Jeunes ASBL.....	39
Contextualisation	39
Projet digital	39
Prise de recul sur la digitalisation de l'organisation.....	41
Les services d'aide à la jeunesse	44
Contextualisation	44
Projet digital	44
Structures supportant le projet mutualisé	49
Prise de recul sur la digitalisation de l'organisation.....	49
Fédération Ressources	51
Contextualisation	51
Projet digital	51
Prise de recul sur la digitalisation de l'organisation.....	57

Vente en Fédé	63
Contextualisation	63
Projet digital	63
Prise de recul sur la digitalisation de l'organisation.....	64
PARTIE 3 – Analyse transversale des opportunités et freins à la digitalisation	66
Opportunités pour se digitaliser.....	68
Freins et difficultés à la digitalisation.....	69
PARTIE 4 – Analyse transversale des enjeux liés à la digitalisation	71
Stratégie digitale.....	72
Infrastructure digitale	73
Prestataire digital.....	74
Financement de la digitalisation	75
Mutualisation d'outils digitaux entre organisations.....	78
Gestion du changement.....	81
Rôle du management intermédiaire.....	84
Protection des données	85
PARTIE 5 – Analyse transversale des effets de la digitalisation	87
Effets sur les conditions d'emploi.....	88
Effets sur les processus organisationnels.....	89
Effets sur la nature et la qualité des services.....	90
Conclusion	92
Annexe – Guide d'entretien pour toutes les organisations interviewées	93



PARTIE 1 - Introduction

1. Contexte de l'étude

La digitalisation¹ est un enjeu clé pour toutes les entreprises d'économie sociale, en ce compris les organisations des secteurs non-marchands, aussi appelées associations, ou organisations non-marchandes. La crise sanitaire de la covid-19 a en effet contraint toutes les organisations à s'adapter, et pour ce faire, à utiliser notamment des outils digitaux. Nombreuses sont les associations pour qui ce passage au distanciel a été difficile, mais qui continuent aujourd'hui à utiliser une partie des outils digitaux qui leur ont permis de rester en contact avec leurs collègues. La digitalisation s'est donc invitée dans les associations et soulève de nombreux questionnements. Identifier ces questionnements, comprendre les différentes manières d'y répondre et le rôle que les pouvoirs publics peuvent adopter vis-à-vis de la digitalisation des associations peut permettre au secteur de faire un bond en avant, en ayant un impact positif sur les conditions d'emploi, les processus organisationnels et la nature et la qualité des services.

La présente étude a pour but de faire un état des lieux de la littérature et de l'existant en matière de digitalisation au niveau des organisations non-marchandes bruxelloises. Sur base des enjeux, besoins, freins et motivations identifiés par le consortium de recherche, ce dernier développera ensuite des recommandations et une **proposition de stratégie numérique pour la région de Bruxelles-capitale à destination des pouvoirs publics et au bénéfice des organisations non-marchandes dans un contexte de sortie de crise sanitaire.** Ces recommandations et cette stratégie sont l'objet de la cinquième et dernière étape du projet et feront l'objet d'un autre rapport. Cela permettra à la région de soutenir la transformation digitale positive des associations des Accords du Non-Marchand, c'est-à-dire en évitant les écueils/dangers qui pourraient survenir lors d'un tel processus de transformation tout en maximisant les effets produits sur l'emploi, les processus organisationnels, et la qualité et l'accessibilité des services et qui répondent aux attentes et besoins du secteur.

La Commission communautaire française (COCOF) a ainsi mandaté le consortium Idea Consult, le Centre d'Economie Sociale de l'Université de Liège (CES) et le Laboratoire d'Etudes sur les Nouvelles formes de Travail, l'Innovation et le Changement (LENTIC) de l'Université de Liège, de mener à bien cette recherche. Ce consortium a développé une expertise commune sur la digitalisation des entreprises d'économie sociale, au travers des projets Digi-Serv² et DigitalEES³. Par ailleurs, les compétences et expertises de chaque membre du consortium sont complémentaires :

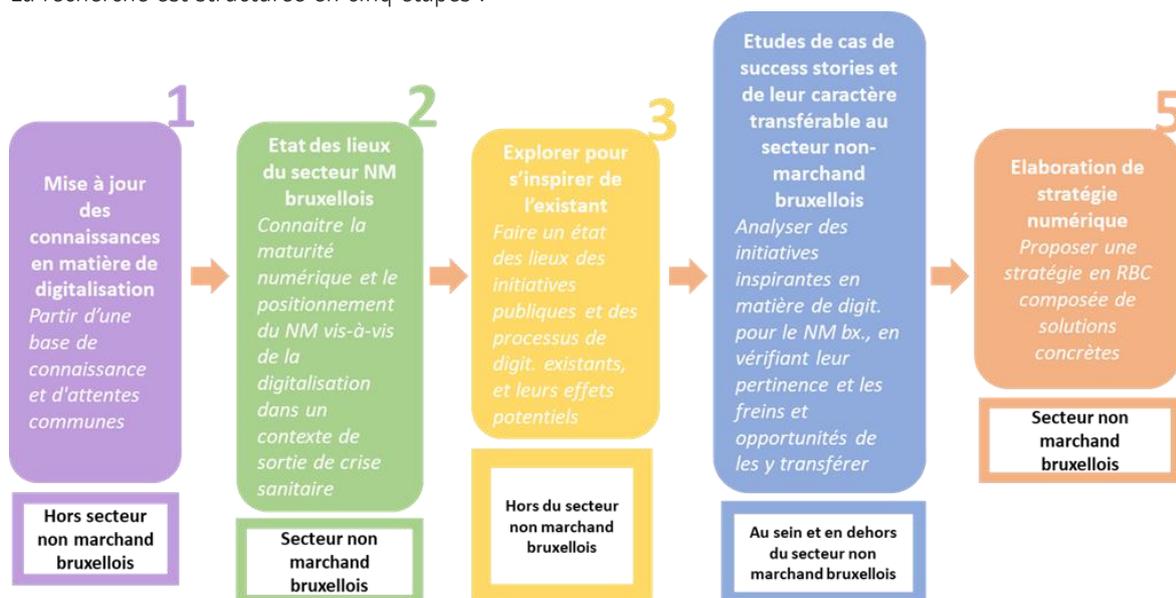
- **Idea Consult** apporte son expertise de recherche par méthode quantitative, sa connaissance très fine des secteurs non-marchands bruxellois et sa maîtrise du néerlandais.
- Le **CES** apporte son expertise de recherche en co-construction sur les enjeux des entreprises d'économie sociale, dont les secteurs non-marchands font partie.
- Le **LENTIC** apporte son expertise de gestion du changement et de transformation digitale.

¹ Par digitalisation, nous faisons référence à la définition de l'IWEPS (2017), à savoir la mise en place d'une série de dispositifs techniques informatisés basés sur une codification d'informations diverses et l'exécution algorithmique d'une série de commandes et de contrôles.

² Le projet DIGI-SERV (Agence du Numérique, Belgique, 2017-2018) portait sur l'impact de la révolution numérique sur le secteur des services aux personnes. Les rapports issus de cette étude sont disponibles suivant le lien : <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/digi-serv/>

³ Le projet DigitalEES (2021-2023, Agence du Numérique, Belgique) visait à construire un dispositif d'accompagnement en change management et technique à la digitalisation des entreprises des économie sociale. Pour plus d'informations : <https://www.digitalwallonia.be/fr/programmes/digital-ees/>

La recherche est structurée en cinq étapes :



Le présent rapport concerne la quatrième étape de l'étude, c'est-à-dire *Études de cas de 'success stories' et des conditions de leur transférabilité (caractère inspirant) aux secteurs 'non marchands' bruxellois*, avait pour objectif d'analyser finement des initiatives où la digitalisation a été bénéfique pour s'en inspirer pour les secteurs NM bruxellois. Comprendre les opportunités, freins, et enjeux des organisations lors de l'introduction d'outils digitaux a été notre priorité. Nous avons également cherché à comprendre les effets potentiels, négatifs comme positifs, de la digitalisation en matière d'emploi, de processus organisationnels, et de qualité et d'accessibilité des services. Une attention a également été portée sur la mutualisation de projets de digitalisation, dans le sens où cette mutualisation offre de nombreuses opportunités au secteur NM pour y renforcer les initiatives de digitalisation.

Nous commençons ce rapport par présenter la méthodologie employée pour réaliser cette étape. Les études de cas se trouvent dans la suite du rapport, classées par ordre alphabétique. Nous présentons ensuite l'analyse transversale des études de cas, en trois parties. La première partie se centre sur les opportunités et freins rencontrés par les organisations dans leur digitalisation, la deuxième aborde les enjeux que ces organisations ont rencontré, en en faisant ressortir des bonnes pratiques, et la troisième aborde les effets de la digitalisation sur ces organisations.

2. Méthodologie

Nous avons commencé par la sélection des organisations dont nous pensions qu'il était pertinent de faire une étude de cas. Le comité d'experts a pu nous soutenir dans l'identification des organisations à étudier, en mettant à profit leur connaissance du terrain. Chacun a ainsi pu suggérer plusieurs organisations qu'il serait intéressant d'étudier, selon les critères que nous leur avons présentés (présentés ci-après). Il était important de partir des connaissances des membres du comité d'experts autour de la table pour connaître, dans les grandes lignes, comment la digitalisation de l'organisation s'était passée. Une simple recherche sur Internet n'aurait pas suffi, puisque nous n'aurions eu accès qu'au "produit final" de la digitalisation, sans information sur le processus d'implémentation.

Le comité de suivi n'a pas été sollicité dans cette sélection par souci de confidentialité. Nous souhaitons pouvoir garantir aux organisations qui le souhaitaient, un anonymat complet, y compris aux yeux des commanditaires de l'étude.

Nous avons cherché à avoir une variété dans les organisations étudiées au niveau :

- De la manière dont s'est déroulé le processus d'implémentation digitale : s'est-il déroule avec/sans difficultés majeures, sur un temps plus ou moins long, en impliquant diverses parties prenantes, etc.
- Des soutiens obtenus par les organisations pour se digitaliser (identifiés lors de l'étape 3)
- Du caractère mutualisé ou non du projet digital
- Du pays

Nous avons cherché à ce que les études de cas réalisées soient diversifiées au niveau des critères ci-dessus, à l'aide d'un tableau Excel. Nous avons ré-adapté notre sélection en fonction des refus ou des absences de réponse. En effet, nous nous sommes heurtés à plusieurs refus de consacrer du temps à cette étude, ou à une simple absence de réponse, malgré plusieurs relances. En particulier, obtenir l'intérêt d'organisations à l'étranger a été compliqué, et nous n'avons obtenu aucune réponse d'organisations françaises malgré nos multiples tentatives. Dans le même ordre d'idée, tous les cas étudiés n'ont pas fait l'objet du même nombre d'entretiens, en raison de leur disponibilité, des profils à rencontrer, et de la taille de l'organisation.

Le tableau situé à la page suivante présente les organisations dont nous avons effectivement étudié le processus de digitalisation. Au début de chaque entretien, nous avons demandé si l'organisation étudiée devait être anonymisée. Certaines ont répondu par la positive, d'autres pas ; c'est pourquoi seulement certaines organisations sont anonymisées dans la suite de ce rapport.

Une fois les études de cas réalisées, nous nous sommes réunis à plusieurs reprises entre partenaires pour mettre en lumière les éléments qui nous semblaient ressortir de chaque cas, afin de pouvoir identifier les éléments transversaux à plusieurs cas, et les éléments qui étaient plus spécifiques à certains cas. Nous avons réalisé cette analyse – en partie basée sur les préceptes d'analyse thématique, généralement en vigueur dans l'analyse transversale d'études de cas – en gardant en tête que l'objectif final était d'aboutir sur une proposition de recommandations de soutien de la digitalisation à formuler à la Région bruxelloise.

Cas	Personnes rencontrées	Processus d'implémentation digitale	Caractère mutualisé du projet digital	Soutien obtenu pour se digitaliser (identifié lors de l'étape 3)	Pays
Hébergement ASBL	Directeur des ressources humaines (DRH) Distribution and revenue officer (DRO) Animatrice d'accueil	Logiciel métier implémenté avec difficulté dans les différentes structures de l'organisation			Belgique
Les Jeunes ASBL	Administratrice Gestionnaire des ressources humaines (GRH)	Logiciel de gestion des données avec besoin d'adaptation à plusieurs reprises			Belgique
Fédération des Maisons Médicales	Directrice administrative et financière Coordinatrice de projet Membre de l'équipe communication Membre du service fonctionnement de la santé	Logiciel de gestion des données développé par la fédération et partagé aux membres ; avant d'utiliser un logiciel existant			Belgique
Vente en Fédé	Ancienne chargée de projet	Plateforme de vente mutualisée en secteur qui n'a pas survécu	V		Belgique
Civa	Directrice Générale Directrice de la ligue des sports francophones	Plateforme « trouve ton sport » doté d'un chatbot et une plateforme pour louer son matériel de sport en ligne	V		Canada (Québec)
Ressources	Chef de projet à la fédération Ressources Directeur de Fleur Service Social Directeur de Terre	ERP	V	V	Belgique
Plat-com	Chef de projet de Plat-Com Directeur Chef de projet d'une organisation utilisatrice et testeuse	Plateforme qui remplace le cahier de communication en centres d'aide à la jeunesse			Belgique
FamilyHelp	Directeur/coordonateur	Logiciel métier dédié au suivi des bénéficiaires et à la gestion administrative de leur dossier	v	v	Belgique



PARTIE 2 – Etudes de cas

Hébergement ASBL

Contextualisation

Organisation

L'ASBL Hébergement sont des centres d'hébergement type "hostel" existant en Région wallonne et en Région bruxelloise, qui ont vu le jour dans l'après-guerre, avec l'émergence des droits aux vacances et une volonté que *« même les plus modestes, puissent avoir droit à ces fameuses vacances payées »* [directeur des ressources humaines].

Les centres d'hébergement sont ainsi actifs dans le tourisme social, aussi appelé le tourisme pour tous. Leur mission est donc d'offrir un hébergement accessible à toutes et tous et de réaliser de l'éducation permanente. La mission de l'ASBL se traduit donc par des activités hôtelières et des activités socio-culturelles.

L'ASBL compte une dizaine d'infrastructures, occupant à peu près 165 personnes, majoritairement dans des grandes villes. Un siège reprend les fonctions support (marketing, communication, gestion des ressources humaines, booking and revenue), et chaque site compte sur un directeur et des équipes opérationnelles (réceptionnistes, restaurateurs, ménagers). Les réceptionnistes, aussi appelés animateurs d'accueil, utilisent l'ordinateur comme outil de travail principal.

La particularité des hostels est que, contrairement aux hôtels, un client peut réserver un lit (ou plusieurs) dans une chambre, ou même une chambre, alors qu'en hôtel, les clients réservent systématiquement une chambre, il n'y a pas la possibilité de la partager avec d'autres usagers. Approximativement 250.000 personnes se rendent chez Hébergement ASBL par an, dont 55% de personnes seules ou en famille, et 45% de personnes en groupe (groupes scolaires, groupes sportifs, etc.). L'ASBL est financée à 25-30 % par des subsides, le reste de son financement provient de son activité.

Impacts du Covid sur la digitalisation de l'organisation

La crise sanitaire a eu un impact énorme sur l'ASBL, puisque les hostels ont été obligés de fermer pendant trois années. Les réceptionnistes ont été mis en chômage technique et les employés de bureau ont continué à travailler. Ces derniers se sont aperçus que l'ASBL s'appuyait sur une situation confortable et qu'elle n'avait jamais eu à se préoccuper d'un plan financier sur plusieurs années. Comme l'explique bien le directeur des ressources humaines (DRH) : *« Avant le covid, c'était le monde merveilleux de Gandhi. Tout fonctionne, les gens viennent chez nous sans qu'on n'ait vraiment à aller les chercher. Ils reviennent d'année en année, on n'a même pas à faire d'effort. On fixe un prix de début d'année qui est applicable pour ainsi dire toute l'année, sans trop se poser la question de savoir si les revenus vont rentrer »*.

À la réouverture, toutes les nuitées disponibles ont été réservées (tout en sachant que les chambres ne pouvaient pas être occupées à leur capacité maximale). Malheureusement, entre temps, une partie du personnel avait démissionné, donc le personnel en poste s'est retrouvé surchargé.

L'activité a donc recommencé en sous-effectif et avec l'objectif de rattraper trois années d'absence de revenu. L'ASBL a donc dû chercher à gagner plus de revenu pour rattraper ce retard, et les outils digitaux (outil de gestion des ressources humaines, Property Management System, etc.) sont apparus comme une solution pour optimiser l'activité.

Projet digital

Description du projet

Avant la crise sanitaire, l'ASBL était faiblement digitalisée : elle utilisait des documents partagés sur le cloud, notamment des procédures et l'analyse de la qualité satisfaction client, points forts, points faibles, forces, faiblesses par rapport à la concurrence et autres.

Actuellement, l'ASBL compte sur plusieurs outils digitaux, décrits ci-dessous, bien que nous nous consacrerons en particulier sur le Property Management System :

- Une plateforme dématérialisée de traitement des factures. Le programme permet, sur base d'un scan de facture, de détecter le montant à payer, le compte bancaire de l'ayant droit, et d'effectuer le paiement.
- Des ordinateurs à la réception.
- Une plateforme internet et une application smartphone destinées à la gestion des ressources humaines. Cette plateforme permet notamment de prévoir les horaires au moins un mois à l'avance, ce qui est assez rare dans le secteur hôtelier. Les travailleurs peuvent également y introduire leurs demandes de congé.
- Hébergement ASBL a un compte Instagram, géré par les travailleurs de terrain. L'animatrice d'accueil (AA) interviewée explique que cette page Instagram est récente, qu'Hébergement ASBL est un peu à la traîne en termes de communication sur les réseaux sociaux et qu'elle est en charge d'alimenter la page mais que « *on n'a pas le temps de gérer certains aspects [...] On a tellement de choses à faire, que ce soit à droite, à gauche, dans [l'hostel], que la page est déjà retombée* » [AA].
- Les travailleurs n'ont pas de téléphone professionnel et utilisent leur téléphone privé pour se téléphoner en cours de journée, principalement quand ils doivent communiquer une information à un collègue qui peut être n'importe où dans le bâtiment. Cela n'a jamais posé problème pour les travailleurs de terrain de partager leur numéro de téléphone privé entre eux.
- Un revenue management system, c'est-à-dire un système de gestion utilisant l'intelligence artificielle pour « *voir les historiques, voir la situation à un moment donné et donc faire un calcul sur énormément de données, des paramètres* » permettant au distribution and revenue office (DRO) d'obtenir des données consolidées et d'adapter les prix en fonction de la demande et de la période.

Ainsi, cette étude de cas se centre sur le récent Property Management System (PMS) mise en place dans l'ASBL, puisque, comme l'explique le DRH, « *c'est l'outil digital le plus critique, et qui a touché tout le monde* », c'est le core business de l'ASBL. Un PMS est une grande base de données recensant toutes les capacités des différentes infrastructures d'hébergement : les chambres, les lits, les salles de réunion, les capacités de restaurants et autres.

Le PMS nouvellement déployé en 2023 n'est pas le premier que l'ASBL utilise, c'est le troisième. Le dernier avait été déployé en 2019 et a dû être changé parce qu'il fonctionnait mal ; le premier avait été déployé en 2005.

Objectifs poursuivis

Comme expliqué plus haut, la crise sanitaire a créé la nécessité pour l'ASBL de gagner plus de revenu pour compenser les pertes des trois années de fermeture. En parallèle de cela, se sont ajoutés les constats posés par le DRH d'un manque d'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines et d'optimisation des pratiques de gestion managériale.

En plus de ces deux éléments déjà évoqués, le DRH évoque aussi un changement dans les habitudes de voyage, qui ont forcé Hébergement ASBL à se trouver sur certaines plateformes de réservation et à gérer simplement différents canaux de vente.

Finalement, au travers de la digitalisation et de l'optimisation qu'elle permet, Hébergement ASBL peut libérer du temps pour favoriser le socio-culturel. Comme l'explique le DRH : « *le nouveau logiciel [...] est censé libérer du temps à nos réceptionnistes pour qu'ils n'aient pas une demi-heure d'encodage quand il y a un groupe qui vient, mais qu'à côté de ça, ce temps qu'ils n'ont plus à passer derrière un écran, ils puissent faire ce qu'on appelle de l'animation douce, aller sensibiliser les gens qui sont dans le lobby, favoriser l'échange, la rencontre, mettre en place des projets, notamment ici, on a beaucoup d'expos, des concerts, des soirées débats et autres. C'est ça leur métier* ».

Mise en œuvre des projets digitaux

Le PMS utilisé de 2019 à 2023 fonctionnait donc mal, mais il avait également été mal implémenté « *Il avait été choisi par deux érudits dans un bureau et pas en concertation avec le terrain* » [DRH]. Son cout était élevé, et en particulier les développements personnalisés, fort coûteux, ne permettaient de toute façon pas une amélioration substantielle de son fonctionnement. Ce PMS avait dû être mis en place parce que le PMS historique allait s'arrêter. La sélection d'un nouvel outil a dû se faire rapidement, puisqu'il y avait une pression de se retrouver sans outil autrement. La transition entre le PMS historique de 2005 et le PMS de 2019 s'est faite manuellement, ce qui a été très déféctueux, puisque des doubles réservations ont été effectuées le temps que le ré encodage se fasse. Les équipes présentes lors de cette transition en gardent un souvenir traumatisant. De fait, des départs et des burnouts ont eu lieu au même moment.

Le précédent directeur général refusait de changer le PMS défectueux, arguant que le changement été encore récent que des moyens seraient consacrés à son développement. Quand un nouveau directeur a pris fonction, il s'est montré ouvert au changement. Celui-ci n'entendant que des retours négatifs par rapport à l'outil lors des réunions de coordination entre tous les cadres et tous les directeurs de sites, il a finalement accepté de changer d'outil PMS après un an, et a fait valider la décision en CA.

Le CA a donc mandaté les services support pour réaliser une analyse de marché des solutions existantes. Ce sont principalement le département marketing et le département ventes qui ont pris en charge cette étude ; en particulier la directrice marketing a pris le rôle de cheffe de projet (sélection des prestataires, tenue des réunions, rédaction du cahier des charges, etc.), et le booking & revenue officer, qui a pris un rôle de lien opérationnel (formations et implémentation). Pour ce faire, ils ont consulté les hostels et hôtels des pays voisins. Sur base de cette consultation, une liste de 5 prestataires potentiels a pu être dressée.

Un groupe de travail a été formé, composé de différents acteurs : des directeurs de sites, des personnes au siège et certains chefs de réception. La composition s'est faite sur base de proposition du chef de projet qui avait identifié des personnes ressources ayant une plus-value à faire partie de ce groupe de travail. Ces personnes étaient libres d'accepter ou non. LAA n'a pas ressenti de frustration à ne pas être impliquée dans ces choix : « *impliquer tout le monde, c'est compliqué. On est quand même 150, donc faire un vote, c'est peut-être un peu compliqué parce qu'encore une fois, chaque [hostel] a des besoins différents* ».

Un travail de prospection a été entrepris par le groupe de travail, en collaboration avec ces prestataires potentiels qui ont dû fournir des démos et des case studies. Ainsi, il était demandé aux prestataires « *encodez-nous tel groupe à telle demande, ils sont autant, il y a autant d'allergiques, autant de ceci, autant de cela, ils veulent*

manger à telle heure. Montrez-nous comment vous l'encodez, combien de temps il vous faut et comment vous pouvez sortir des reporting derrière». Les fournisseurs permettaient également à l'ASBL de bénéficier d'un compte test, sur lequel les travailleurs pouvaient se connecter pour tester la plateforme. Cette prospection a permis de choisir un prestataire.

Un cahier des charges a été établi, définissant les attentes de l'ASBL, le paramétrage des comptes, leur mise à disposition, etc. Le GRH nous explique comment s'est passé ce processus : « *les prestataires se sont pliés au jeu avec plus ou moins de succès pour certains. Et c'est suite à ce cahier des charges qui s'est construit au fur et à mesure du groupe de travail qu'on a fait le choix d'un prestataire et qui a été décidé d'être implémenté*».

Le déploiement, ou la bascule, s'est faite site par site à partir de novembre 2023. Le DRO a été présent dans les infrastructures lors de chaque bascule, mais également une dizaine de jours avant pour préparer la bascule. Cela a représenté beaucoup de travail, mais le DRO est satisfait de cette manière d'avoir procédé : « *Ça s'est super bien passé. Je trouve que ça a vraiment créé aussi un lien avec tout... Parce que je n'ai pas vraiment tout le temps le temps de voir tous les réceptionnistes et les animateurs d'accueil. Ça m'a vraiment permis d'avoir plus une connexion avec les différents réceptions et accueils*». Selon le DRH, les travailleurs étaient déjà bien au courant, puisque les discussions duraient depuis un an et avaient été informé dès l'analyse de pertinence de changer ou non l'outil. L'opinion de l'AA est un peu différente, elle explique que « *Il y avait déjà quelques bruits de couloir [...] Et puis, ça a été annoncé assez rapidement et assez, on ne va pas dire brutalement, mais hop, c'est arrivé et puis voilà. Je pense qu'on l'a annoncé vers le mois de septembre et on a eu droit à une journée de formation sur l'ordinateur*».

Quelques jours avant la bascule, chaque équipe recevait une formation à l'utilisation de ce nouvel outil. Au préalable du jour de formation, les travailleurs avaient accès à une plateforme d'e-learning (à laquelle ils ont toujours accès actuellement), fournie par le fournisseur de logiciel, et montrant par courtes vidéos comment utiliser de manière basique la plateforme. La formation était donnée en ligne, par le fournisseur de la solution, en anglais. La formation durait une demi-journée et se donnait dans une salle équipée d'un écran pour partager la visioconférence : « *On avait le front desk qui était sur la télé en visio et il faisait le training via un PowerPoint et des exercices en ligne. Chacun avait un PC pour faire des réservations, des petites manipulations*». Le passage d'un logiciel à l'autre a été peu apprécié par l'AA : « *On nous l'avait vendu en mode que c'était révolutionnaire. Mais comme tout programme, il y a un moment de battement entre les deux*», qui explique néanmoins qu'il a fallu un temps pour s'approprier l'outil et qu'il est maintenant apprécié « *quand on s'habitue à quelque chose, on n'a pas spécialement envie de changer. Ici, avec quelques mois de recul, ce nouveau programme est quand même plus intuitif pour certaines tâches du quotidien. Et je pense que sur le long terme, ça va nous faciliter la vie d'une certaine façon, que ce soit sur les différentes gestions de réservations, etc. Ici, on apprend encore des petites choses tous les jours. Non, avec le recul, j'aime bien ce programme, il est quand même assez facile*».

Actuellement, le groupe de travail initial a toujours un rôle d'équipe support à la digitalisation, puisque ses membres répondent aux questions de leurs collègues, adressées via Teams.

Le nouvel outil a été financé sur fonds propres, sans trop de difficulté, puisque le nouvel outil coûte bien moins cher que le précédent : l'ASBL passe d'un coût de 40.000 € par an à 5.000 € par an avec cette nouvelle solution.

Prise de recul sur la digitalisation de l'organisation

Opportunités

- **Changement en ressources humaines** : Le changement de PMS n'aurait pas pu avoir lieu si le directeur général précédent n'avait pas pris sa retraite, puisqu'il bloquait le changement. Le nouveau directeur général a donc représenté une opportunité, puisqu'il a su écouter les équipes pour comprendre leurs besoins et remettre en cause un PMS improductif jusqu'à lors.
- **Communication d'un planning** : L'équipe projet a pu communiquer aux équipes un planning des bascules site par site, ce qui permet « *que les gens sachent vers où on va et planifier dans le temps les interventions* » [DRH].
- **Ecoute des besoins des équipes** : L'équipe projet s'est montrée à l'écoute de l'équipe d'un site, qui n'était pas prête à basculer vers le nouvel outil et qui a pu décaler le moment de bascule.
- **Progressivité dans le changement** : Un temps de pause est accordé aux équipes avant d'aller plus loin dans la digitalisation, malgré que la réflexion soit déjà bien avancée au sein de l'équipe support « *il y a encore d'autres choses dans le pipe qui sont déjà pré signées d'ailleurs. On a des bons de commande, on sait vers où on va aller, mais on se dit "pas tout de suite"* » [DRH].
- **Communication d'une information complète** : Le DRO explique qu'il préfère communiquer sur une étape ou un projet quand suffisamment d'informations sont rassemblées : « *Je veux éviter de trop communiquer. Par exemple, s'il y a une partie, une action que je dois faire, à laquelle je ne suis pas encore sûr sur le timing, sur le... Je ne vais pas déjà te communiquer ça* ». Autrement, les potentiels changements peuvent perdre les équipes.
- **Supports de formation en vidéo** : Les travailleurs de terrain souhaiteraient avoir des procédures écrites expliquant certains aspects du fonctionnement du logiciel, ce que le DRO ne peut leur fournir, par manque de temps. D'autant plus que le fournisseur du logiciel met déjà à disposition certaines procédures – qui ne sont pas nécessairement tout à fait personnalisées au fonctionnement des Hébergements. Puisqu'il n'a pas le temps de faire des procédures écrites, le DRO réalise par contre de petites capsules vidéo où il montre comment réaliser.

Freins et difficultés

La plupart des difficultés rencontrées par l'ASBL sont liées aux aspects humains de l'organisation.

- **Résistance interne au changement** : Une partie des travailleurs, en particulier les plus anciens selon le GRH, ont fait preuve d'une certaine résistance au changement. Ils se sont montrés peu ouverts à envisager ce changement comme positif, et n'ont pas communiqué ouvertement leurs ressentis vis-à-vis du projet. Le DRH l'explique ainsi : « *C'est à dire qu'en réunion de coordination, c'est soit le grand silence, soit "ouais ça va", mais que derrière, quand il faut passer à l'action, quand il faut faire les choses et quand on demande une production, en tout cas à ces personnes, c'est "oh non, non, non, moi je n'ai jamais été d'accord, je ne veux pas"* ». Le DRO appuie son propos, en parlant de la formation réalisée en visioconférence : « *les anciens animateurs d'accueil, oui, mais dans les nouveaux, ça passe comme lettre à la poste* ». Selon le DRO, ce sont les directeurs d'établissements qui sont les plus réfractaires à la digitalisation.
- **Difficultés relationnelles** : Le projet a également été entravé par des difficultés relationnelles entre la directrice marketing (cheffe de projet) et la directrice financière. Cette dernière avait partagé plusieurs fois en collégialité le besoin que l'outil puisse faire du reporting financier ; or, lorsque la date de fin

d'année comptable s'est approchée, aucune fonction de reporting financier ne fonctionnait. Les développements du PMS qui étaient en cours ont dû être mis en pause pour prioriser le développement du reporting financier. Les développements en cours étaient nécessaires, et leur arrêt temporaire a été mal accueilli, puisque les directeurs d'établissement savaient que les demandes de la directrice financière avaient été formulées depuis plusieurs mois. En lien avec les développements, le DRO explique que les directeurs des infrastructures acceptent difficilement la temporalité de l'informatique « *les directeurs, ils voudraient tout et tout de suite. Il faut vraiment être très pédagogue et leur expliquer que non. En fait, l'informatique, oui, c'est rapide, mais le développement de l'informatique a ses balises* ».

- **Adaptations en termes de ressources humaines** : Une autre difficulté humaine a été occasionnée par l'arrêt de travail temporaire d'un directeur de site, alors que les directeurs de site étaient les personnes en charge de faire le lien entre les fonctions support et les équipes de terrain. En particulier, comme l'explique le DRH « *la communication passe presque systématiquement par eux* », donc si le directeur était en défaveur du projet digital, il a pu faire passer ce message à son équipe. « *On a beaucoup considéré comme acquis qu'un message qui était construit collégialement en réunion de coordination avec les cadres allait être cascadié de la bonne manière dans les équipes et que du coup, celles-ci allaient être embarquées de la meilleure des manières dans ce programme. Alors qu'en fait on aurait dû le savoir. Que finalement, si le directeur ne veut pas y aller, mais il ne va pas bien vendre le programme* » [DRH]. En effet, l'équipe de ce site était assez défavorable à l'outil, mais quand le directeur s'est trouvé en arrêt de travail, le DRH a repris son rôle de lien avec l'équipe de terrain : « *on a pris du coup beaucoup de temps pour leur montrer ; ce qu'on fait peut-être pas dans les autres sites parce qu'on compte beaucoup sur les directeurs, mais ça a mordu et ça roule aujourd'hui* », et cette équipe est maintenant « *citée en modèle, en exemple parce que l'équipe a pris le truc* » [DRH].

L'AA raconte deux difficultés dans l'implémentation :

- **Manque de qualité de la formation** : La formation n'a pas été donnée dans des conditions optimales. La formation, d'une durée de 6 heures selon l'AA, donnée en visioconférence et anglais, a été difficile à suivre pour les animateurs d'accueil. Par ailleurs, elle explique qu'ils n'avaient pas accès aux logiciels, donc devaient suivre les procédures réalisées par la formatrice sans pouvoir les reproduire au moment même. L'AA a également trouvé la formation mal structurée, avec peu de considération pour les besoins des travailleurs : « *elle partait dans des explications de factures, mais ce n'est pas notre problème. Ce n'est pas nous qui gérons les factures d'une certaine façon* ». Malgré des moments d'inattention lors de la formation et ce manque de structuration, les travailleurs n'ont selon l'AA, pas rencontré de difficulté majeure dans l'appropriation de l'outil par la suite.
- **Changements dans les ressources humaines** : Cela a représenté une difficulté car ils se sont cumulés avec le changement de logiciel : « *Sur 15 jours, on a perdu notre chef de réception et notre directeur [...] on s'est vraiment retrouvés seuls avec le changement de programme* » [AA].
- **Manque de communication** : Une dernière difficulté évoquée par l'AA est l'absence de communication concernant un outil collaboratif où les travailleurs de terrain peuvent poser leurs questions vis-à-vis des difficultés qu'ils rencontrent lors de l'utilisation du PMS. Ainsi, les travailleurs de l'infrastructure où travaille l'AA interviewée n'ont été informés de l'existence de cette plateforme un peu tard « *on ne s'est pas appuyé sur ça parce qu'on a essayé de faire de notre façon et on n'a pas le réflexe d'aller voir est-ce que cette question-là a été posée sur le share. Parce qu'on ne savait pas ce que c'était. Et on ne savait pas comment y accéder* ».

Une dernière difficulté rencontrée a été relatée par le DRO mais ne concerne pas le PMS. Hébergement ASBL a été hacké en 2022, par un pirate qui avait bloqué le système informatique, contre rançon. Les dégâts ont été maîtrisés grâce au fait que l'ASBL compte sur un réseau interne et un réseau destiné aux usagers. Le blocage a donc pu être contourné via le réseau usager.

Effets suite à la mise en œuvre

Le nouveau PMS permet un réel gain de temps à l'encodage : une réservation de groupe prenait autour d'une demi-heure dans l'ancien système, alors que dans le nouveau système, cela ne prend que quatre minutes. Ce gain de temps est positif à la fois pour les animateurs d'accueil, comme expliqué ci-dessous, et pour les clients : « *On reçoit par jour, on reçoit, je ne sais pas, 50, 60 mails de plein de demandes. Ça peut aller dans tous les sens. C'est vrai que le check-in, ce qui est la base, je veux dire, de notre métier, l'accueil de clients, était un peu laissé... Ce n'était pas fait à la va vite, mais un petit peu, parfois, on prenait moins le temps d'expliquer certaines choses ou quand le client venait nous voir pour avoir des infos, on essayait de lui donner au maximum, évidemment, le principal, c'est quand même le client qui est devant nous* » [AA].

Le cout réduit du nouveau PMS représente assurément une opportunité pour l'ASBL. Le PMS a également l'avantage d'offrir un bon support client « *Ce qui est bien sur le programme en lui-même, c'est qu'on a un onglet support et que là, on peut envoyer directement un mail aux personnes qui gèrent le programme et elles sont très réactives. [...] on envoyait un via ce bouton-là support et dans l'heure, ils avaient réagi* » [AA]. Auparavant, les animateurs d'accueil réclamaient qu'une partie de leur temps de travail soit dédiée au back office (gestion des réservations), car cette tâche se voyait souvent interrompue par le front office (accueillir les clients, répondre au téléphone, etc.). L'encodage des réservations étant fastidieux dans l'ancien logiciel, les travailleurs devaient souvent reprendre à zéro quand ils étaient interrompus. Le DRH constate que cette demande de temps de back office n'est plus, puisque le nouvel outil simplifie l'encodage. Il parle donc d'une amélioration de la qualité de vie au travail, et explique qu'il entend ses collègues de terrain dire « *on est contents, on est moins réceptionnistes, on est plus animateurs* ». Pour les animateurs d'accueil, le gain de temps leur permet d'être plus sereins au travail : « *On n'a plus le temps avec les gens. On a moins cette petite horloge derrière nous, ce petit tic-tac qui nous dit : Les mails, il faut que tu les gères, il faut qu'ils soient traités* », ou encore « *le temps gagné, c'est un peu du temps où on est moins sous pression aussi, où on va peut-être plus prendre le temps de souffler un petit peu à un moment donné ou de parler un peu plus avec le collègue que d'habitude, on l'aurait moins fait parce qu'on était en train de traiter tel mail. Il y a un peu plus de confort personnel aussi* » [AA].

Le DRH constate également une appropriation de l'outil par les travailleurs en cuisine, ce qui est positif car il existe une forme de clivage entre les travailleurs de la réception et de la cuisine, ces derniers ayant un ressenti d'être « de seconde zone ». Ainsi, le DRH explique que les travailleurs de cuisine se sentent plus en maîtrise de leur métier et dépendent moins de la réception : « *regarde, maintenant on peut gérer nous-mêmes nos plannings, on sait organiser nos repas et du coup, vu qu'on organise nos repas, on sait mieux à l'avance combien il y en aura à faire, et du coup on gère mieux nos commandes. Et donc regarde, j'ai réussi à faire des réductions de groupe* ».

Au niveau des clients des hébergements, ils bénéficient d'une amélioration de l'accueil et des animations, mais aussi d'une facturation plus claire.

Inspirations

Les inspirations issues de ce cas portent sur la communication interne, la mise en œuvre projet digital, sur les prestataires digitaux, sur le planning, et sur le coût de la digitalisation.

Communication interne :

- Maîtriser la communication, ne pas se reposer sur une transmission qui passe par un intermédiaire. Communiquer à tous de manière transparente et de la même manière entre les différents sites / équipes.
- Communiquer un planning aux équipes pour qu'elles puissent se préparer au changement.

Mise en œuvre du projet digital :

- Ne pas avoir peur de se lancer, les erreurs font partie de l'apprentissage (en tenant compte évidemment des risques liés aux erreurs).
- Être conscient des risques si l'implémentation se passe mal, envisager différents scénarios.
- Définir précisément le cahier des charges, sans s'éparpiller (éviter les gadgets).
- Ne pas compter uniquement sur une personne pour que le système soit résilient : « *je trouve qu'il faut que personne ne soit jamais nécessaire à 100%* » [DRO]
- Se renseigner sur ce qui a été fait en matière de digitalisation par d'autres du même secteur d'activité (issues de l'économie classique ou sociale) pour s'inspirer.

Prestataires digitaux :

- Une obligation pour les prestataires informatiques d'offrir un délai de résiliation de leur côté plus longue (ils peuvent virer un client avec trois mois de préavis, alors qu'il faut bien plus de temps pour déployer une autre solution).

Planning :

- Être attentif à respecter le rythme des équipes dans l'implémentation, et de manière plus générale, être attentif à leurs demandes.
- Chercher à perfectionner l'outil digital avant de le proposer aux différentes infrastructures, en particulier dans le cas où une nouvelle infrastructure ouvre, afin que l'outil soit finalisé : « *Il y a tout ceci qui vient se greffer sur le système et qui donc, il aura déjà fait cette maladie et donc il arrive directement sur un nouvel [hostel] [...]. C'est super bien d'avoir déjà des outils performants* » [DRO]
- Bien ficeler les étapes des projets, prioriser, et bien communiquer ensuite.

Coût de la digitalisation :

- Arrêter de croire que la digitalisation coûte très cher – des solutions déjà existantes sont fonctionnelles, il n'est pas nécessaire de faire du développement propre.
- Utiliser les services de Socialware.
- Chercher à ré-évaluer l'outil – son cout peut être fort élevé comparativement à d'autres solutions sur le marché.

La Fédération des maisons médicales

Contextualisation

Organisation

La Fédération des Maisons Médicales (FMM) est une ASBL qui existe depuis 1981. Sur le site de la fédération, on peut lire les deux missions qu'elle se donne :

- Défendre un projet de société favorisant la santé pour tou-te-s
- Soutenir et accompagner des maisons médicales existantes ou en projet

La fédération fédère 135 maisons médicales (toutes sous forme d'ASBL), auxquelles elle apporte des services juridiques, des services de formations (qualité, statistiques, etc.), mais elle établit également des discussions autour de l'éducation permanente et de la promotion de la santé, notamment. Elle se finance grâce à des subsides liés à sa mission et aux cotisations de ses membres.

Les maisons médicales sont caractérisées par leur pluridisciplinarité, puisqu'y travaillent des médecins, kinésithérapeutes, infirmiers, accueillants, gestionnaires, travailleurs sociaux, psychologues, diététiciens, dentistes, etc.

Lors de sa création, la fédération a créé trois ASBL : une ASBL en charge de la formation, de la gestion et de l'informatique, une ASBL en charge du centre de documentation et une ASBL « interdisciplinarité, soins de santé primaire, recherche ».

Cette ASBL en charge de la formation, de la gestion et de l'informatique, appelée Figac, comptait au départ sur un informaticien, avant d'engager progressivement des codeurs. La FMM était dans le conseil d'administration de l'ASBL, tout comme la fédération flamande des maisons médicales.

La FMM compte sur les services d'un informaticien externe et a en interne un employé dont le profil est entre la logistique et l'informatique.

Les maisons médicales évoluent dans un contexte où elles doivent produire de plus en plus de données, pour justifier leur activité et être financées en conséquence par les pouvoirs publics. L'informatique est un outil puissant pour récolter ces données, si elles sont correctement collectées et encodées à la base.

Impacts du Covid sur la digitalisation de l'organisation

Selon la directrice, la crise sanitaire a eu deux impacts principaux. Le premier a été de s'habituer à utiliser des outils de visioconférence. Cela peut être avantageux : « *c'est sûr que des réunions où il fallait être en présentiel avant et que maintenant, on peut les faire en webinaire, ça favorise la présence de plus de personnes* ». Le deuxième est l'habitude de ne plus envoyer certains documents par la poste, mais plutôt de manière électronique.

Projet digital

Description des projets digitaux

Les projets digitaux de la fédération peuvent se distinguer entre, d'une part, les outils utilisés en interne et d'autre part, les outils digitaux mis à disposition des membres de la fédération.

Nous avons choisi de nous centrer sur le dossier médical électronique, celui-ci étant central dans le quotidien des maisons médicales, et étant un bel exemple de mutualisation. Le dossier médical électronique (DME) est un logiciel proposé aux maisons médicales, qui leur permet de collecter les informations sur les patients, à la fois des informations personnelles sur leur situation, et sur leur santé. Le logiciel est labélisé au niveau fédéral.

Néanmoins, nous pouvons dire un mot sur le projet **tableau de bord**, instigué par les régions Wallonne et Bruxelloise qui souhaitaient accéder à des données provenant des maisons médicales. Ce tableau de bord couvre deux objectifs. Le premier est d'avoir une collecte de données servant à l'épidémiologie⁴ et le deuxième est l'amélioration de la qualité des pratiques en interne grâce aux données. La fédération a accepté de mener à bien ce projet parce que « *on se rendait bien compte [...] que les données qu'il y avait à ce moment-là, elles étaient beaucoup trop partielles* », comme nous l'explique l'interviewé du service fonctionnement de la santé. Il explique également que l'utilité du projet n'a pas été perçue directement par les travailleurs des maisons médicales : « *au départ, c'était un peu compliqué, parce que ça soutenait un tout petit peu la pratique en consultation, mais pas beaucoup plus que ça. Il fallait faire comprendre qu'avec ces données, pour la maison médicale, elles pouvaient avoir un sens de manière collective* ».

Pour la suite, la directrice souhaite entamer une « *réflexion sur l'archivage électronique, savoir la structuration et de savoir si on va vers des clouds et tout ça* ». Mais également une réflexion autour des outils utilisés « *On reste avec des outils Microsoft ou on va vers des outils qui ne sont pas des GAFAM⁵ ?* ».

Objectifs poursuivis

Le dossier médical électronique (DME) est un logiciel qui doit permettre « *un transfert optimal des données pertinentes* » et « *l'échange de données et la communication* », comme nous pouvons le lire dans l'article « *Structuration et concepts du dossier médical électronique* » du magazine Santé Conjuguée⁶.

La fédération l'a initialement développé en interne « *pour avoir un logiciel qui réponde bien à ce qu'on veut faire et donc à faire quelque part de la médecine autrement* », comme nous l'explique l'interviewé du service fonctionnement de la santé. Il continue : « *il fallait un dossier qui puisse devenir pluridisciplinaire d'une part et qui tienne compte vraiment des besoins des travailleurs et pas qui soit pensé d'en haut* ». Le caractère pluridisciplinaire de l'outil devait permettre d'avoir un meilleur suivi pluridisciplinaire du patient, en centralisant les données. L'outil couvre aussi l'objectif de justifier la performance des maisons médicales, comme « *outil politique pour revendiquer des choses* » [interviewée de l'équipe Communication]. Selon les interviewés, cet enjeu est central puisque le rapport annuel issu des données encodées doit servir la mission des maisons médicales. Or, les données qui s'y retrouvent finalement servent plutôt aux pouvoirs publics. Quand de nouveaux types

⁴ Science qui étudie, au sein de populations (humaines, animales, voire végétales), la fréquence et la répartition des problèmes de santé dans le temps et dans l'espace, ainsi que le rôle des facteurs qui les déterminent.

⁵ GAFAM est l'acronyme des géants du Web — Google, Apple, Facebook (Meta), Amazon et Microsoft — qui sont les cinq grandes firmes américaines.

⁶ En plus des entretiens, nous avons pu consulter le magazine « Santé conjugulée », édité par la FMM, qui, lors du numéro 58 (en octobre 2011), traitait de l'informatique, en plusieurs articles.

d'informations sont demandés, la FMM doit se plier, et rémunérer des informaticiens extérieurs pour créer un module d'extraction des données pour les maisons médicales.

L'outil couvre donc un triple objectif : offrir un suivi de qualité aux patients, justifier l'activité auprès des pouvoirs subsidiant et collecter des données sur les patients pour améliorer la santé publique.

Mise en œuvre des projets digitaux

Le DME a connu deux grandes périodes de vie : une période où le DME utilisé avait été développé en interne par la fédération, et une autre période où le DME utilisé était un outil développé en externe. Nous allons aborder ces deux vies de l'outil.

L'outil a donc été créé initialement par la fédération, et s'appelait alors « Pricare ».

Pour créer l'outil, la fédération a pris le parti d'inclure toutes les maisons médicales dans la réflexion : « *On avait deux options, c'est soit de travailler avec les supermotivés, développer des règles [...] et puis après, donner des directives aux autres. [...] Mais on n'a pas fait comme ça, on a pris tout le monde en même temps. Et on a travaillé avec eux et tous les ans, on a un séminaire, on présente l'évolution du projet, l'évolution des données* » [Travailleur du service fonctionnement de la santé]. Ce fonctionnement a peut-être pris du temps, nous explique-t-il, mais « *on a tout de suite embarqué tout le monde* ». L'engagement des maisons médicales est passé notamment par le fait de montrer « *ce qu'on pourrait faire avec des bonnes données* ».

La fédération a pris le temps d'impliquer les utilisateurs finaux de l'outil « *il y avait des groupes qui réfléchissaient ensemble à ce qu'on avait besoin, qui discutaient avec l'informaticien pour expliquer, qui mettaient en test* », comme nous l'explique l'interviewée de l'équipe Communication. Selon elle, l'idée est « *d'avoir l'utilisateur final, de discuter avec lui et de faire connaître les deux mondes. L'informaticien qui est là, qui programme et qui ne sait même pas du coup ce que c'est et l'utilisateur* ». Dès le début, la fédération a organisé un séminaire avec tous les travailleurs motivés au sein de chaque maison médicale pour définir les données qui allaient être recueillies sur base de leur pratique.

Impliquer les différentes maisons médicales n'a pas toujours été simple. Celles-ci fonctionnent en autogestion, comme la fédération. Les décisions stratégiques se prennent par consentement en assemblée générale (AG). Comme l'intervu du service fonctionnement de la santé nous le raconte « *je me souviens d'AG où il a fallu sortir des gros budgets, notamment, je crois que c'était pour passer sous Windows, parce qu'avant, ce n'était pas sous Windows, pour que ça puisse être plus convivial. [...] Ça a avancé, mais c'est ce genre de gros dossiers qui ont fait parfois claquer les portes, voire des départs momentanés de certaines maisons médicales ou des choses comme ça* ».

Le caractère pluridisciplinaire des maisons médicales devait se traduire dans l'outil digital. C'est pourquoi « *On a beaucoup travaillé avec une infirmière qui a passé énormément de temps pour essayer de combiner la structuration du travail infirmier avec celui du médecin pour voir où étaient les concordances et les différences* » [coordinatrice du projet tableau de bord].

Les critères auxquels le nouvel outil devait répondre absolument était le caractère pluridisciplinaire et assurer la sécurité des données collectées.

Une fois que le logiciel a été construit, la fédération proposait aux maisons médicales d'adopter l'outil et formait les travailleurs des maisons médicales à l'utiliser. La fédération leur apprenait à encoder les données aux bons

endroits, et leur expliquait l'utilité en matière de reporting de suivre ces consignes. Comme la coordinatrice du projet tableau de bord le souligne : « *pour digitaliser de manière pertinente, il faut montrer à quoi servent les données. Il faut que les gens qui encodent sachent utiliser les données pour que ça soit pertinent et que les données qu'on leur demande par ailleurs soient celles dont ils ont besoin pour leur suivi. Ça, c'est quelque chose sur lequel on a vraiment travaillé dès le départ* ».

Un groupe informatique a été constitué pour « *voir les besoins d'évolution du logiciel et aussi les besoins des utilisateurs en termes d'informations, etc.* » [coordinatrice du projet tableau de bord]. Ce groupe a été subdivisé en groupes informatiques par type de métier, rassemblant un travailleur de maison médicale de chaque fonction (sur base volontaire). Les groupes se rencontrent mensuellement. Ces groupes existaient pour Pricare, et seront également mobilisés pour Medispring, logiciel qui sera évoqué par la suite. La directrice nous a expliqué que la participation des travailleurs des maisons médicales à ces groupes : « *pour le travail qu'ils font, ils rentrent les heures qu'ils ont prestées et moi, je paye ces heures-là à leur maison médicale* ».

Le logiciel Pricare, créé par la fédération, a donc été utilisé pendant de nombreuses années et a évolué au cours du temps. Cependant, ce logiciel ayant été créé dans le début des années 80, il a fini par devenir obsolète et difficile à développer. La FMM a donc récemment dû se résoudre à s'en défaire et trouver une nouvelle solution logicielle.

La fédération a décidé de se tourner vers un logiciel existant, le logiciel développé par la coopérative Medispring.

La coopérative Medispring est une coopérative de médecins qui travaillaient, comme les maisons médicales, en pluridisciplinaire. Ils ont décidé de travailler ensemble pour créer un outil et s'établir en coopérative. L'outil développé est basé sur des classifications internationales et des conventions internationales, c'est-à-dire qu'il est labélisé et les classifications d'informations qui y sont reprises sont utilisées dans d'autres pays.

Au cours des années de travail avec leur logiciel, le personnel de la FMM et des maisons médicales ont développé une expertise. Comme l'interviewée de l'équipe Communication l'explique, ils « *sont devenus experts de leur métier et de l'informatique, parce que je pense que tous ces gens, au fur et à mesure, ont une double expertise* ». Cette expertise semble reconnue, puisque Medispring a racheté ce que la fédération avait déjà développé pour l'intégrer petit à petit dans son logiciel.

Chaque maison médicale est libre d'adopter l'outil et paye sa cotisation individuellement, ce n'est pas la fédération qui paye de manière globale.

La FMM aimerait voir évoluer le logiciel comme suit : « *une interface par métier avec une structuration spécifique, mais où toutes les données soient ensemble dans la base de données, que l'infirmière puisse voir toutes les informations dont elle a besoin, mais dans sa structuration. Pareil pour le médecin, kiné, etc.* » [coordinatrice du projet tableau de bord]. Néanmoins, en utilisant un logiciel développé par des acteurs extérieurs, la FMM se prive d'une indépendance par rapport aux développements potentiels.

Prise de recul sur la digitalisation de l'organisation

Opportunités

- **Mode de gestion :** La FMM a su tirer parti de son mode de gestion pour créer un outil qui corresponde au mieux aux besoins des maisons médicales. Comme l'explique l'interviewé du service fonctionnement de la santé « *depuis le départ, comme c'est très participatif et en co-construction, ils ont confiance dans*

*ce que fait la fédé, puisque c'est eux qui acceptent pas à pas ce que va faire la fédé. Donc, la confiance par rapport aux **groupes informatiques**, ces choses-là, elle est grande*».

- **Taille de l'organisation** : La fédération, en raison de sa taille et du nombre de membres, a pu consacrer des moyens financiers et humains pour mettre en place la digitalisation.
- **Compétences internes** : Les personnes en charge du projet de digitalisation ont une longue expérience au sein de la fédération et ont vu les outils digitaux évoluer depuis les années 1980.
- **Gestion du changement** : La fédération a consulté les besoins des maisons médicales membres pour construire un outil qui corresponde réellement à leurs besoins.
- **Soutien financier des membres** : la fédération, en plus de développer la solution pour ses membres, a rémunéré les heures des travailleurs mobilisés dans le projet afin de combler le manque à gagner des maisons médicales.

Freins et difficultés

Les principales difficultés que la fédération a rencontrées sont liées aux évolutions dans la réglementation fédérale.

- **Evolution des labellisations** : L'interviewé du service fonctionnement de la santé raconte « *il y a eu une labellisation des logiciels de santé. Au tout début, on était au-delà de ce qui était exigé. Mais après, ces exigences-là ont obligé nos développeurs à travailler sur ce qui était obligatoire et donc à pouvoir moins développer ce qui était attendu par nos membres* ». Ainsi, l'outil a dû être adapté aux attentes des pouvoirs publics et a de ce fait moins correspondu aux attentes des maisons médicales. Pourtant, les pouvoirs publics « *n'ont jamais voulu investir dans ce projet-là* », ce qui aurait permis, selon l'interviewé, de développer un outil indépendant pour les maisons médicales, avec toujours une sécurité sur la propriété des données.
- **Evolution de la réglementation** : La réglementation a effectivement évolué au fil des années et s'est complexifiée : « *Maintenant, il y a tellement de réglementation, tout doit passer par la e-santé et comme ça a d'autres implications en termes de RGPD, etc. Et c'est très bien. Mais ça complexifie terriblement les logiciels et leur utilisation. C'est beaucoup plus difficile qu'avant, de mon impression, de pouvoir juste s'approprier le logiciel qu'on a créé nous-mêmes et que ça fonctionne en écoutant* » [coordinatrice du projet tableau de bord].
- **Obsolescence de l'outil digital** : Une autre difficulté majeure à laquelle s'est heurtée la FMM est bien évidemment l'obsolescence du logiciel Pricare, que la fédération utilisait depuis plusieurs années. L'interviewé du service fonctionnement de la santé raconte : « *en quelques semaines, on se retrouvait avec un logiciel qui allait périmer dans les mois qui arrivaient. Plus personne qui pouvait le développer* ». Le logiciel Medispring est une solution qui convient et qui « *correspond pas mal* », mais la perte du logiciel Pricare signifie « *une perte de compétences et de fonctionnalités énormes* », selon la coordinatrice du projet tableau de bord.

Focus sur la mutualisation

La mutualisation de la digitalisation observée à la FMM porte sur le DME développé en interne, qui n'est plus utilisé actuellement. Aujourd'hui, l'outil utilisé est externalisé auprès de la coopérative Medispring, et c'est chaque maison médicale qui paye son abonnement à l'outil. Néanmoins, il reste une forme de mutualisation, au travers des groupes informatiques qui se réunissent tous les mois et discutent des aspects liés à la digitalisation.

Au départ, la Fédération a joué un rôle important en rassemblant les maisons médicales autour de l'outil digital. Elle a cherché à les inclure toutes dans la réflexion depuis le départ, plutôt que ne travailler qu'avec les maisons médicales motivées. Bien que cela ait pris probablement plus de temps, cela permet une adhésion et des résultats satisfaisants, selon la coordinatrice du projet tableau de bord.

Le fait de mutualiser leurs données, au travers de l'outil digital, permet aux maisons médicales d'avoir une vue sur la santé publique. Ces chiffres, agglomérés, permettent aussi de montrer la performance des maisons médicales, et ont pu être mobilisés comme outil politique.

La mutualisation en fédération a certainement bénéficié de la dynamique en autogestion des maisons médicales, qui fonctionnent déjà dans une culture participative.

Inspirations

- Travailler avec toutes les membres de la fédération dès le départ, accepter que ça prend plus de temps que de travailler avec les volontaires mais que ça permet d'embarquer tous les membres.
- Montrer concrètement aux utilisateurs de l'outil ce qu'ils pourront en faire. Concrètement, ici, pour les maisons médicales, il était important que les travailleurs comprennent bien comment encoder les données pour pouvoir les utiliser par la suite.
- Questionner pourquoi on fait les choses et comment on les fait, inciter les membres et leurs travailleurs à comprendre à quoi sert l'outil, quel impact il a sur les patients.
- Compenser les heures de travail des employés des maisons médicales participants au projet.

CIVA – Centre d'Intégration à la Vie Active

Contextualisation

Organisation

Créé en 1961 à la suite d'un projet de recherche qui mettait en lumière l'insuffisance de services disponibles pour les individus en situation de handicap physique, le Centre d'Intégration à la Vie Active (CIVA) est une association située à Montréal qui propose à ce public des formations, des activités physiques et des projets d'intégration sociale. Le CIVA a donc pour mission d'améliorer la santé et la qualité de vie de centaines de jeunes et d'adultes vivant avec un handicap physique. En offrant des activités sportives, culturelles, de plein air et un soutien à l'intégration, le CIVA contribue à rompre l'isolement, permettant ainsi à tous de s'engager dans une démarche de vie active. Le centre contribue au développement de la confiance, des compétences et de la motricité de ses bénéficiaires, dans le but qu'ils soient tous considérés comme des citoyens à part entière.

Aujourd'hui, CIVA compte 8 travailleurs qui coordonnent les actions et entre 20 et 25 intervenants (professeurs rémunérés ou bénévoles) qui animent les activités proposées aux personnes en situation de handicap physique.

Impacts du Covid sur la digitalisation de l'organisation

La crise sanitaire liée à la COVID-19 a profondément impacté l'utilisation des outils digitaux au sein de l'organisation. Avec les restrictions imposées, le fait que les gens soient isolés et confinés a rendu l'accès aux services numériques impératif. Cependant, les bénéficiaires de l'organisation n'étaient pas familiers au numérique, ce qui a nécessité des efforts importants pour expliquer leur utilisation. Cela comprenait des démarches de collaboration pour aider les utilisateurs à installer les applications sur des tablettes, tant chez les jeunes que chez les personnes âgées.

Pendant la crise, l'organisation a bénéficié de la reconnaissance du ministère de la Santé. Malgré les périodes de confinement et de télétravail, elle a été autorisée à rester ouverte, étant parmi les premières à revenir sur site après trois mois de travail à distance. Les activités ont été réorganisées pour répondre aux directives du ministère de la Santé tout en maintenant la continuité des services.

Les droits d'accès aux centres de soins, la livraison de matériel, et les activités virtuelles ont été autorisés. L'équipe a dû réfléchir collectivement à la manière de maintenir les services, et plusieurs outils numériques ont été utilisés à cet effet. Il n'a pas été nécessaire de mettre en place de nouveaux outils numériques mais bien d'intensifier leur utilisation. Google Workspace, comprenant Gmail et Google Agenda, a permis à l'équipe de rester organisée et de faciliter la communication interne. Google Meet a été employé pour les réunions en ligne. Canva a également été utilisé en interne pour les communications, et cette pratique a perduré. Des templates Canva ont été créés pour diverses activités, et les informations ont été partagées via des lettres d'information pour les missions. Par exemple, les cours d'art ont été dispensés par courriel, et pour ceux qui ne disposaient pas d'un accès numérique, des cours par correspondance ont été proposés, envoyés par la poste. Ces ajustements ont permis à l'organisation de maintenir ses activités et de continuer à servir sa clientèle malgré les défis imposés par la pandémie.

Projet digital

Description des projets digitaux

Le premier tournant numérique pour CIVA fut en 2018 avec **le switch de la base de données** et représente une transformation significative de son quotidien opérationnel. Initialement, la gestion des membres reposait sur des

listes Excel, et les difficultés à trouver une autre solution digitale répondant à l'étendue de leurs besoins ont été nombreuses. Les informations nécessaires allaient au-delà d'une simple liste de membres, incluant des détails spécifiques tels que les handicaps, la gestion financière, la tutelle, l'autonomie, etc. De plus, la gestion des parties prenantes, notamment les donateurs, les gestionnaires et les bailleurs de fonds, ainsi que les données relatives aux bénévoles, compliquait davantage la tâche.

Face à ces problématiques, le CIVA a fait le choix de migrer vers la plateforme Salesforce, un CRM de la filiale IBM grâce à un service *pro bono*⁷ offert par cette dernière. Bien que Salesforce nécessite des compétences de programmation, le CIVA a réussi, avec l'aide du fournisseur de logiciel, à transférer toutes les données, répertoriant ainsi l'ensemble des membres et des acteurs au sein de son écosystème. La réflexion approfondie sur la hiérarchisation des informations a permis d'optimiser la création de rapports statistiques.

L'adoption de Salesforce a apporté des avantages indéniables, tels que la génération automatisée de rapports statistiques. Cependant, cela a également présenté des défis, tant au niveau interne qu'externe. La nécessité de compétences spécialisées pour la maintenance de la base de données a posé des problèmes liés au roulement du personnel en interne. De plus, la dépendance à l'externe a soulevé des préoccupations quant à la continuité et à la pérennité de la compétence nécessaire pour gérer cette base de données complexe.

En 2019, la **plateforme web « Trouve ton sport »**⁸ est lancée. La plateforme vise à faciliter la recherche d'activités physiques adaptées en fonction des capacités fonctionnelles des individus, tout en fournissant des informations détaillées sur les différentes options de sports adaptés disponibles au Québec. Placée sous l'égide du CIVA et bénéficiant de l'appui de diverses fédérations sportives, cette plateforme a une approche collaborative en rassemblant les principaux acteurs du domaine du sport adapté. Elle s'inscrit dans la mission du CIVA, qui, en plus d'offrir plusieurs sports adaptés à Montréal, vise à promouvoir la pratique sportive auprès des personnes ayant une limitation motrice, en travaillant en partenariat avec diverses organisations.

En réponse à la nécessité de lever les obstacles à l'inclusion du sport adapté et de l'activité physique dans les plans de traitement des professionnels de la réadaptation et de la santé, une table de concertation réunissant le personnel de CIVA a été créée en début d'année 2019. Cette initiative a permis de reconnaître la méconnaissance des sports adaptés et la complexité à trouver des organismes offrant ces services.

Afin de résoudre ces défis, la plateforme web Trouve Ton Sport a été développée. Elle a pour objectif de guider les professionnels de la santé et les usagers vers des activités sportives adaptées en fonction des capacités fonctionnelles de chacun. La collaboration avec différentes fédérations partenaires a permis de valider et de produire les informations et contenus des fiches de sports disponibles sur la plateforme.

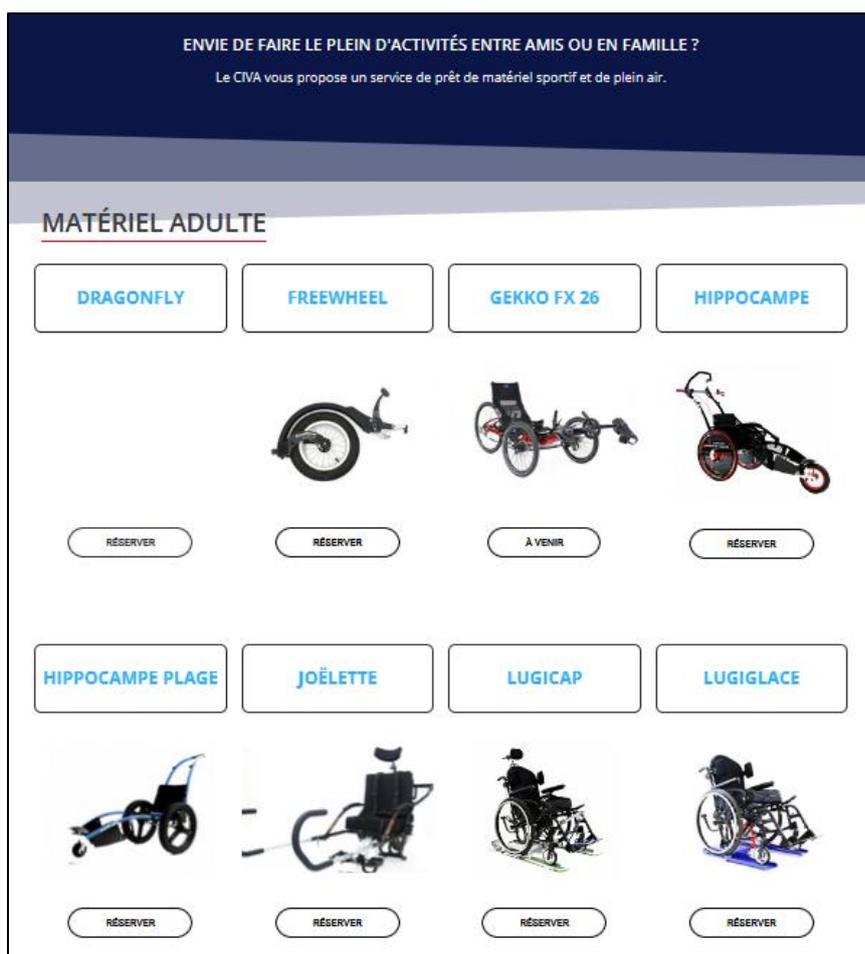
Cette plateforme a d'ailleurs été partagée avec la Fédération des Sports Belges afin qu'ils puissent mettre en place le même service en Belgique. Dans cet esprit de mutualisation, la Fédération Belge a offert un projet de formations en ligne (codes inclus) pour que CIVA puisse l'utiliser pour ses membres à Montréal et la mettre en lien avec sa plateforme.

⁷ Pro bono est l'abréviation de l'expression latine pro bono publico, qui signifie « pour le bien public ». Il désigne l'engagement volontaire de personnes mettant leurs compétences professionnelles au service de l'intérêt général et dans ce cas-ci, au service de CIVA.

⁸ Trouve ton sport : <https://trouvetonsport.ca/a-propos/>

En 2022, Le ChatBot « Charly »⁹ est ensuite ajouté à la plateforme Trouve Ton Sport. Charly est un ChatBot interactif et innovant intégré qui a pour objectif principal de familiariser les personnes en situation de handicap physique et les professionnels qui les accompagnent avec le monde du sport adapté. Construites par deux employés internes, les fonctionnalités de Charly ont été spécialement conçues pour offrir une expérience immersive. En posant des questions ou en choisissant parmi les thèmes de discussion disponibles sur la plateforme Web et la plateforme Messenger, les utilisateurs peuvent engager une conversation avec Charly. Ce ChatBot les guide dans la recherche d'un sport adapté, partage des témoignages d'athlètes et propose même des parties interactives. L'accent est mis sur la personnalisation de l'expérience utilisateur, permettant notamment la recherche d'un sport en fonction des intérêts spécifiques de l'utilisateur ou de sa localisation géographique. Charly représente ainsi un outil novateur pour rendre la découverte du sport adapté plus accessible et engageante. Pour le personnel de CIVA, c'est aussi un moyen de traiter les questions du public de manière automatique. Si le Charly ne sait plus répondre, alors il prend le relais.

Toujours en 2022, la plateforme de prêt de matériel¹⁰ est lancée. La plateforme de prêt de matériel mise en place par le CIVA est un projet interne, développé directement en ligne avec l'acquisition de plugins pour optimiser ses fonctionnalités. Pour garantir une autonomie maximale, le CIVA a investi dans l'achat d'un fond blanc et de matériel photo, permettant ainsi de réaliser en interne les visuels nécessaires. Cette approche favorise une gestion autonome de la plateforme, avec la création de guides d'utilisation et de caractéristiques internes.



⁹ ChatBot Charly : https://youtu.be/eNpRyS1X74E?si=LjG8MI_tJV9SNsaK

¹⁰ Plateforme de prêt de matériel : <https://civa.qc.ca/liste-de-materiel-de-pre/>

Exemple de prêt de matériel

L'innovation de la plateforme réside dans la manière dont elle est gérée de manière simple et efficace, en détournant le Google Agenda. Au lieu de simplement réserver des salles de réunion, le CIVA a créé un agenda de prêt de matériel. Cette solution permet d'éviter les réservations en double et offre la possibilité de suivre de près l'utilisation du matériel, avec la capacité d'extraire des statistiques d'utilisation.

Cette approche proactive et créative s'inscrit dans une démarche de repenser les méthodes traditionnelles, en adaptant un outil existant tel que Google Agenda à un contexte spécifique. Un point intéressant à noter est que cette démarche innovante ne nécessite pas nécessairement des investissements importants, soulignant ainsi une approche économique et efficace dans la gestion des ressources matérielles.

Pour ces quatre projets digitaux, le CIVA est **lauréat du prix Solidaires 2022**¹¹ de Centraide dans la catégorie Virage numérique. Chaque année, cette distinction est décernée à une organisation qui a réussi à mettre en œuvre avec succès un projet de transformation numérique, visant à optimiser ses services et ses activités dans le but de mieux répondre aux besoins de ses utilisateurs. Parmi les initiatives remarquées figurent la mise en place d'une base de données pour la gestion administrative, le développement de la plateforme de prêt de matériel adapté, ainsi que la création de Charly, le petit robot conversationnel de Trouve Ton Sport. La distinction a été assortie d'un trophée, d'un chèque de 10 000 \$ canadiens (environ 6 745 €) et de la réalisation d'une vidéo présentant le projet. La directrice générale considère cette vidéo comme un avantage supplémentaire de la récompense, compte tenu du coût élevé généralement associé à de tels outils, ainsi que du temps et des compétences nécessaires pour les créer. Pour le CIVA, cette vidéo représente une opportunité de gagner en visibilité, et ils ont la possibilité de réutiliser ce contenu, ayant acquis les droits d'auteur associés.

Objectifs poursuivis

L'un des objectifs majeurs était d'augmenter l'efficacité et l'efficience des opérations. Cela impliquait la capacité de répondre à un nombre croissant de demandes avec le même effectif et le même niveau de financement. Malgré le fait que l'organisation maintienne le même nombre d'employés qu'il y a 15 ans, le nombre d'affiliés a doublé au fil du temps. Les salaires, les charges, et autres coûts ont augmenté, même si les financements ont également connu une augmentation. De plus en plus de reporting est demandé par les pouvoirs subsistants. La question de savoir s'il était viable de payer des employés pour effectuer des tâches de reporting a été soulevée, avec la reconnaissance que cela pourrait être considéré comme quelque peu superflu.

Un autre objectif important de la digitalisation était de rester attrayant pour la clientèle existante tout en attirant de nouveaux clients, notamment parmi les plus jeunes. Cette volonté de rester pertinent et de répondre aux besoins évolutifs de la clientèle constituait un aspect essentiel de l'initiative de digitalisation.

Mise en œuvre des projets digitaux

La mise en œuvre des projets digitaux chez CIVA commence par des séances d'idéation, organisées par la directrice générale. Ces sessions, d'une demi-journée ou d'une journée complète, comprennent des parties réfléchies et structurées ainsi que des éléments plus créatifs et innovants. Les participants qui comprennent tous les travailleurs de CIVA, répartis en petits groupes, sont encouragés à sortir du cadre habituel en utilisant du matériel de bricolage. Ils reçoivent des scénarios absurdes, comme imaginer CIVA en 2068 sur Mars, et doivent créer des représentations 3D de ces idées. Les grandes thématiques émergentes de ces séances d'idéation sont

¹¹ Virage numérique : CIVA : https://youtu.be/ohxC0Fb3Q24?si=fS8JJjdC9_lr54IV

affichées sur les murs, et une journée entière est consacrée à explorer ces thèmes plus en détail. Par exemple, une discussion sur le recrutement a conduit à la création d'un congrès pour les professionnels de la santé, une initiative qui s'est révélée très réussie pour renforcer la connaissance mutuelle et le référencement.

Ensuite, des comités sont formés, impliquant des parents, des enseignants et des personnes en situation de handicap, pour recueillir leurs avis sur les propositions retenues afin de voir si le besoin est réel. Une fois l'avis favorable, une réunion initiale de projet est prévue avec l'équipe afin de réaliser la récolte des besoins.

La question de savoir si le projet peut être géré en interne, avec les ressources disponibles, est examinée. L'organisation n'a pas reçu de financement externe pour ces projets. Si des plateformes en ligne qui offrent des outils rapides à mettre en place ne suffisent pas, ils explorent des partenariats potentiels, que ce soit par le bouche-à-oreille ou par opportunisme, en rencontrant des personnes travaillant dans des domaines pertinents. La directrice explique que l'adaptabilité est une compétence à avoir lorsqu'on travaille avec des entreprises de consultance extérieures comme pour Salesforce dans l'un des projets digitaux, qui ne comprennent pas toujours les objectifs de mission du centre. Les projets peuvent être rapides, nécessitant une disponibilité fréquente de la personne en charge du projet en interne. Les réunions hebdomadaires sont organisées avec l'équipe impliquée chez CIVA, qui peut comprendre de 3 à 8 personnes. La communication régulière et la validation continue des points importants sont des pratiques importantes pour assurer la cohérence et la réussite du projet.

Une fois le projet terminé et implanté, il est intégré dans les opérations courantes. L'équipe veille à ce que chaque projet soit accompagné d'un guide d'utilisation détaillé, souvent sous la forme d'un manuel "how to" similaire à "Salesforce pour les nuls". Ce guide explique de manière claire et détaillée comment utiliser le nouvel outil ou système, offrant ainsi une référence précieuse pour tous les membres de l'équipe. Un deuxième guide est réalisé pour la gestion et la mise à jour du logiciel. La directrice s'assure que deux personnes au sein de l'organisation soient capables de faire les modifications nécessaires dans le logiciel afin de ne pas perdre les compétences, au vu du turnover élevé.

Ces différentes étapes garantissent une adoption efficace et harmonieuse du nouvel outil. La directrice, ayant été sensibilisée au travers de formations et ayant une appétence pour le sujet, insiste sur la nécessité de faire de la gestion du changement lors de tels projets. Il faut faire face à une certaine résistance interne, avec un nombre considérable de personnes ayant des appréhensions comme "*on verra ce que ça va donner*" ou "*on pense toujours que le numérique c'est mieux, mais au final...*". Face à cela, la directrice adopte une approche proactive en mettant en place des mesures d'accompagnement, de formation et de gestion du changement.

Elle remarque que pour surmonter la résistance, il est nécessaire d'adopter une position ferme en expliquant aux individus qu'ils n'ont pas d'autre choix que de s'adapter aux nouvelles pratiques. Elle impose de limites temporelles strictes pour la transition. Elle définit des périodes de transition, généralement de deux mois, pendant lesquelles les utilisateurs s'adaptent aux nouveaux outils et processus. Au-delà de cette période, un seuil est fixé, à partir duquel l'accès aux anciens outils n'est plus autorisé. Cette approche vise à accélérer le processus d'adaptation en limitant la coexistence prolongée des anciens et nouveaux systèmes.

Prise de recul sur la digitalisation de l'organisation

Opportunités

- Accompagnement technique : CIVA a bénéficié d'opportunités d'accompagnement technique pour la solution digitale.

- Compétences en gestion du changement : La directrice reçu un certain nombre de formations pour la gestion du changement.
- Directrice comme moteur des projets : La directrice qui initie les projets de digitalisation est un véritable moteur pour l'aboutissement de tels projets. D'ailleurs, elle est partie un an en congé maternité et tout a stagné entre temps.
- Gestion d'équipe collaborative : La crise a conduit à une gestion d'équipe moins hiérarchique, favorisant un environnement de travail collaboratif. De plus, la culture canadienne y est plus favorable que la culture européenne, de l'expérience de la directrice, nativement française.

Freins

- Coût élevé des projets, malgré l'accompagnement pro-bono.
- Méconnaissance des possibilités offertes par la digitalisation.
- Financement externe : Le financement pour les projets informatiques est souvent limité et assorti de contraintes, comme une collaboration avec une entreprise particulière sur une durée prédéfinie. La complexité de l'estimation des ressources nécessaires peut être anxiogène, et la directrice générale souligne la difficulté de déposer des projets. Malgré cela, ils rédigent souvent un document simple pour expliquer le projet et saisir les opportunités lorsqu'elles se présentent.
- Divergence d'objectifs avec le fournisseur de logiciel : La perception différente de la réalité entre l'organisation et l'entreprise partenaire, notamment en termes d'objectifs financiers, a été une difficulté. Pour contrer cela, des efforts ont été déployés pour expliquer la réalité associative, marquée par la gratuité des services pour une clientèle sans ressources financières.
- Perte de contrôle : Il est essentiel de faire attention à maintenir un certain contrôle, évitant de déployer une solution que l'on ne maîtrise pas, particulièrement quand le projet est réalisé avec une entreprise externe. La validation régulière par l'équipe, la documentation et la formation sont nécessaires pour garantir la gestion efficace des outils.
- Résistance interne au changement : Une partie du personnel était réfractaire au numérique. Pour surmonter cette résistance, des actions d'accompagnement, de formation, et de gestion du changement ont été mises en place. Des limites temporelles strictes ont été établies pour la transition, avec une date butoir pour l'abandon des anciens outils.
- Projet inadapté aux besoins d'un autre contexte. Même rôle, mais contexte institutionnel et culturel si différent que pas adapté, ce qui rend le partage d'outils entre structures compliqué.

Focus sur la mutualisation

Le concept de donnant-donnant au sein des associations

La directrice explique que des tentatives de mutualisation ont déjà été réalisées avec d'autres associations. Ces tentatives n'ont pas abouti parce qu'il fallait mettre autour de la table des acteurs avec des fonctionnements, des cultures et parfois des objectifs différents par rapport au projet. Selon elle, ce n'est pas le meilleur moyen de faire de la mutualisation.

Cependant, son expérience avec la Fédération des Sports Belge prouve que la mutualisation est possible, mais d'une autre manière. Chacune des organisations a réalisé un projet et un échange a pu se faire entre les organisations, une fois le projet terminé.

Elle propose d'introduire le concept de donnant-donnant dans les partenariats associatifs. Valoriser les échanges équitables de ressources, de savoir-faire et d'expertise pour créer une culture de collaboration bénéfique pour toutes les parties. Elle propose même de considérer la mutualisation comme une condition préalable au financement. Mettre en place des politiques où les projets financés s'engagent à partager leurs résultats, connaissances et bonnes pratiques avec d'autres organismes similaires.

Dans ce contexte, CIVA a échangé son programme de « Trouve ton Sport » avec Handisport tandis que Handisport leur a offert leur programme d'e-learning.

Le point de vue de CIVA

Bien que ceux-ci trouvent cet échange fructueux, la directrice avoue ne pas avoir encore intégré la plateforme d'e-learning au sein de son association. Celle-ci est laissée de côté, tant qu'il n'y a pas de temps à lui accorder.

Le point de vue de Handisport

La Ligue Handisport Francophone (LHF) est une fédération reconnue par la Fédération Wallonie-Bruxelles, visant à rendre le sport accessible à tous, qu'il s'agisse de loisirs ou de compétitions de haut niveau. Elle regroupe plus de 220 clubs en Wallonie et à Bruxelles, proposant une variété de plus de 30 sports adaptés. La LHF soutient également environ cinquante athlètes de haut niveau qui représentent la Belgique dans diverses compétitions internationales, en collaboration avec le Belgian Paralympic Committee. À travers ses actions, la LHF promeut un message d'inclusion et de tolérance, soulignant que les athlètes handicapés sont des sportifs à part entière. Elle bénéficie de la reconnaissance officielle de la Fédération Wallonie-Bruxelles, de l'Adeps et est membre de l'Association Interfédérale du Sport Belge (AISF).

Handisport éprouvait le même besoin de site qui permettrait d'aider ses bénéficiaires à trouver le sport ou le club de sport adapté à leur handicap et à leurs préférences. Comme pour chacun de leur projet, Handisport a cherché des opportunités de partenariat à travers d'autres fédérations ou associations, du côté anglophone ou francophone.

Après avoir trouvé et négocié l'échange de plateforme avec CIVA, Handisport s'est attelé à adapter la plateforme « Trouve ton sport » au contexte belge, certains sports étant moins représentés en Belgique comme le hockey sur glace et les clubs de sports étant tout autre. N'ayant pas d'expert IT interne, Handisport a dû faire appel à une société externe pour développer leurs spécificités sur base du code déjà construit par le Canada. C'est à ce moment que les difficultés arrivèrent. En effet, les spécificités de leur contexte se multipliaient ainsi que les lignes de codes à développer. Les factures étaient de plus en plus nombreuses et il n'était malheureusement plus possible de reculer. L'adaptation de la plateforme a donc été coûteuse et Handisport regrette aujourd'hui de ne pas avoir pris l'idée, tout en développant de son côté.

Inspirations

Compréhension de la digitalisation

L'absence de compréhension claire de ce qu'implique la digitalisation constitue un obstacle. Une recommandation consiste à intégrer des exemples concrets de projets lors de la formulation des appels à projet afin d'illustrer de manière tangible les avantages de la digitalisation.

Il est nécessaire d'adopter une approche pédagogique en présentant des exemples concrets de projets de digitalisation. Ces exemples doivent être choisis avec soin pour refléter divers aspects de la transformation digitale, allant de l'amélioration de l'efficacité opérationnelle à la création de nouveaux modes d'interaction avec

le public cible. En mettant en avant des cas réussis, les dirigeants peuvent mieux comprendre les retombées positives de la digitalisation.

En complément, organiser des séances d'information dédiées peut être une approche efficace. Ces séances permettent d'expliquer de manière détaillée les tenants et aboutissants de la digitalisation, en mettant l'accent sur les opportunités qu'elle offre. Les intervenants pourront poser des questions, partager des préoccupations et obtenir des éclaircissements spécifiques, contribuant ainsi à éliminer les malentendus potentiels.

Culture de la créativité

La directrice croit beaucoup en la culture de la créativité pour réaliser des projets innovants avec ses équipes qui répondent aux besoins des bénéficiaires et qui permettent de favoriser la gestion du changement. Pour cela, elle propose de mettre en place des initiatives visant à implanter une culture de la créativité au sein de l'organisation. Cela peut inclure des formations régulières sur la pensée créative, l'innovation, et des espaces dédiés à la libre expression des idées. Elle propose de mettre en place des journées dédiées au design thinking pour favoriser la créativité. Ces sessions offrent un espace où les équipes peuvent explorer librement des idées, encourager l'innovation et renforcer la cohésion.

Elle recommande d'adopter une approche progressive en lançant des petits projets pilotes. Valider les résultats au fur et à mesure, en permettant aux équipes de s'adapter et d'ajuster leurs approches. Cela minimise les frictions et encourage la flexibilité.

FamilyHelp

Contextualisation

Organisation

Ce type d'association, acteur historique à Bruxelles, a pour vocation d'accueillir, d'informer, d'aider sans réserve, préjugé ni restriction dans toutes les matières familiales. Elles mettent à la disposition du public des équipes pluridisciplinaires composées de médecins, gynécologues, psychologues, juristes, conseillers conjugaux, sexologues et assistants sociaux. Ces associations sont aussi investies d'une série de missions de prévention, comme la médiation familiale ou le dépistage de maladies telles le Sida ou le cancer. Des actions de prévention sont également menées dans les écoles pour sensibiliser les jeunes aux questions d'ordre sexuel ou affectif.

Dans ce cadre, l'asbl Familyhelp propose une diversité de services :

- Des consultations, avec ou sans rendez-vous, de type médical, social, psychologique, et juridique.
- Des animations de groupes en éducation à la vie relationnelle, affective et sexuelle (EVRAS), notamment en milieu scolaire, en collaboration avec les enseignants, les directions d'écoles et les centres PMS, de la maternelle jusqu'aux études supérieures.
- Un test de dépistage, gratuit et sans rendez-vous, du VIH et d'autres maladies sexuellement transmissibles (IST).

Impacts du Covid sur la digitalisation de l'organisation

La crise sanitaire du Covid-19 et les mesures qui en ont suivies ont fait émerger deux besoins chez FamilyHelp. **Le besoin le plus urgent était d'assurer une certaine continuité des services** malgré l'impossibilité d'accueillir du public dans leurs locaux. Pour ce faire, il fallait pouvoir offrir de l'information en ligne, donner la possibilité aux personnes de les contacter en ligne, et permettre à leurs travailleurs de mener des consultations en ligne. Ne disposant pas d'informaticiens, **c'est le coordinateur de l'association qui a pris les choses en main.**

Dans un premier temps, il a acheté le **programme de vidéoconférence Zoom** qu'il a installé sur tous les PC des travailleurs responsables des consultations. Cependant, il a été confronté au fait que certains PC d'un certain âge n'étaient pas équipés de **caméra**, il a donc dû en acheter et les installer.

Dans un deuxième temps, il a travaillé sur la **visibilité du site internet**. Il a fait du SEO¹², créé une page index, et a acheté des noms de domaines pour optimiser leur référencement. Il a également mobilisé différents outils d'optimisation tels que Google MyBusiness et Google Console.

Le deuxième besoin qui a émergé durant la crise sanitaire était celui de **permettre aux travailleurs de l'association de télétravailler**. Le coordinateur de l'association **n'a pas été en mesure de répondre à ce besoin à court terme** car il a été confronté à deux problématiques.

D'une part, il a mis en place **un drive** sur tous les PC de l'association (SharePoint/OneDrive) mais ça n'a pas été couronné de succès. En effet, aussi bien le manque de fiabilité (à l'époque et tel qu'installé dans l'asbl) du programme que le **manque de compétences digitales** des équipes, combinés aux craintes qu'ils peuvent avoir vis-

¹² Ce terme définit l'ensemble des techniques mises en œuvre pour améliorer la position d'un site web sur les pages de résultats des moteurs de recherche

à-vis des outils digitaux, a engendré de nombreux problèmes qui ont complexifié le travail. Ils ont donc vite choisi de ne plus utiliser ce drive.

D'autre part, ils ont fait la demande à leur prestataire informatique habituel de mettre en place **un VPN** pour que les travailleurs puissent se connecter à l'environnement digital de l'asbl (plateforme JADE, voir plus loin) via leur PC personnel (et donc de chez eux). Après analyse, il leur a été répondu que c'était totalement impossible si ce n'est à condition de revoir l'ensemble de leur **infrastructure digitale** car elle avait été **mal construite**.

Une fois la crise sanitaire passée, ou à tout du moins, les mesures de confinement et de distanciation sociale levées, la mise en place du télétravail n'était plus nécessaire. De plus, la nature de leur métier nécessite un contact direct avec les bénéficiaires alors que l'interdisciplinarité des métiers qui composent les équipes de l'asbl nécessite une collaboration structurée et des échanges ponctuels.

Néanmoins, une partie du travail administratif et de comptabilité ainsi que certaines activités réalisées par les accompagnateurs/accueillants peuvent être réalisées à distance. Il peut même être préférable que certaines activités soient réalisées à domicile. Par exemple, lorsqu'un ou plusieurs travailleurs suivent une formation en ligne depuis les bureaux de l'association, ils occupent une partie conséquente de la bande passante. **Ils souhaitent donc toujours pouvoir offrir l'opportunité de télétravailler** à leurs travailleurs. Dans cet objectif, ils ont mis en place un nouveau drive (Google Drive) en nommant un administrateur et en limitant les accès pour éviter toute erreur qui pourrait avoir des répercussions grave.

Néanmoins, ils restent toujours confrontés à l'impossibilité de mettre en place un VPN et leur **mode de financement ne leur permet pas** de faire appel à un prestataire informatique qui mettrait totalement à jour l'ensemble de leur environnement informatique ni d'acheter le matériel nécessaire à cet effet. En effet, ils perçoivent plus ou moins 5.000€ tous les 5 ans de la part de leur organisme subsidiant dans le but de financer leurs coûts informatiques. Ils sont censés, uniquement avec cette somme, financer la mise à jour de leur parc informatique (ordinateurs, smartphone, imprimantes, central téléphonique, caméras, etc.), l'achat de programme et de licences informatiques, l'intervention d'un informaticien extérieur en cas de problèmes. Il ne reste donc pas assez de budget que pour être en mesure d'autoriser le télétravail.

Qui plus est, la somme doit être dépensée lors de l'année budgétaire lors de laquelle elle a été attribuée. **L'association doit donc mettre plusieurs stratégies en œuvre pour combler ses besoins informatiques**. Tout d'abord, ils sont inscrits auprès de Socialware ce qui leur permet d'obtenir des licences à moindre coût. Ils achètent alors des licences en essayant d'anticiper leurs besoins pour les 5 prochaines années. C'est notamment via Socialware qu'ils ont acheté sur fonds propre le programme Zoom durant la crise sanitaire. Ensuite, ils demandent à leur prestataire informatique de facturer une certaine somme lors de l'année de l'attribution du budget informatique en prévision des futures interventions qu'ils pourraient être amenés à faire pour l'association dans les années futures.

En définitive, ce manque de flexibilité budgétaire, combiné à une architecture informatique inexistante (ou inconsistante/incohérente) et aux manques de compétences informatiques des travailleurs, a **limité les capacités de réaction de l'association durant la crise sanitaire mais également par après**.

Projet digital

Description des projets digitaux

JADE est une application métier évolutive développée sur mesure pour les organisations avec un même agrément que nous nommerons FP. L'application écrite en php permet aux FPs d'effectuer le suivi médical des bénéficiaires et d'extraire automatiquement différentes statistiques à partir de la carte d'identité des bénéficiaires et des autres données encodées par les travailleurs des FPs. L'outil dispose d'une grande variété de rapports d'analyse des activités d'accueil, de consultation et d'animation. Ces informations permettent, notamment, d'évaluer l'efficacité et la pertinence des appels à projet EVRAS (Education à la Vie Relationnelle, Affective et Sexuelle) initiés par la Cocof depuis 2013.

La plateforme a également pour objet de faciliter la prise de rendez-vous, de gérer les consultations en ligne et d'assurer la facturation des soins de santé. Finalement, on peut encore noter que grâce à un accès à MyCareNet, les centres ont également accès aux informations relatives à l'assurabilité des bénéficiaires.

Chaque centre peut créer et gérer les droits et accès de ses propres collaborateurs et personnaliser les fenêtres de saisie des dossiers des usagers.

Avec **DORIS**, c'est le même principe du "tout dans le cloud" qui a été retenu. La plate-forme comprend une messagerie collaborative (Office 365), un service de stockage de fichier (Belgacom Cloud), des outils de cohésion (forum privé, chat, agenda partagé, news), un catalogue de formation, une base de données, un répertoire des centres et bien sûr un accès à JADE, le tout à partir d'une page Web unique. Doris établit en plus un fil d'actualité permanent au sein de l'ensemble du réseau.

Objectifs poursuivis

Historiquement et jusqu'en 2019, l'ensemble des données et des informations liées aux clients étaient notées à la main et stockées sous format papier. Outre l'évidente opportunité de gagner de l'espace de stockage et du temps via une solution informatique, la décision de passer d'un système à l'autre a été déclenchée suite à deux événements. D'une part, la mise en place de la politique RGPD en matière de protection des données. D'autre part, la demande du pouvoir subsidiant de leur transmettre plus d'informations, dans un format plus standardisé et ce sur l'ensemble des utilisateurs, même ceux qui ne passent que pour obtenir des préservatifs ou des informations, par exemple.

Le projet était donc de créer une plateforme d'encodage et de partage sécurisé des données des bénéficiaires nommé « JADE » tout en facilitant la collecte de ces données par les travailleurs de l'association. En cours de projet et après l'obtention d'une version satisfaisante et relativement complète de JADE, ils ont travaillé au développement d'une plateforme complémentaire de gestion administrative et des ressources humaines dans l'objectif de faciliter l'exécution du travail, limiter les erreurs, et être en mesure d'autoriser le télétravail. Cette plateforme a été dénommée « DORIS ». *« L'idée, c'est que Doris réponde à l'ensemble des besoins informatiques de nos membres. Que ce portail devienne leur bureau et qu'ils puissent se "débarrasser" d'une infrastructure informatique qui les encombre tout en disposant d'outils fiables, sécurisés et accessibles de partout ».*

Mise en œuvre des projets digitaux

L'initiative émerge d'une fédération de FPs qui a réussi à mobiliser ses membres, mais aussi les deux autres fédérations du secteur, dans la construction d'une solution digitale partagée.

Ils ont commencé à sonder les besoins et envies des différents FPs en organisant de multiples réunions collectives. Sur cette base, les fédérations ont rédigé et proposé un premier cahier des charges. Suite à de nombreux allers-retours avec les FPs, ils sont arrivés à se mettre d'accord sur une version définitive de ce cahier des charges. Ils ont alors lancé un appel d'offre public à destination de prestataires informatiques. Après remise des offres et différents entretiens, un prestataire informatique a été sélectionné.

Pour financer le développement de la plateforme, ils ont combiné deux types de solutions. D'une part, l'organisme subsidiant a donné une somme unique de plus ou moins 70.000€ pour soutenir le projet de digitalisation. Ils ont très vite accepté de participer à ce projet car les FPs leur transmettaient leurs rapports et autres données sous format papier et dans une forme non-standardisée ce qui empêchait toute possibilité d'évaluation transversale du dispositif et des différentes actions qui y sont menées. D'autre part, ils ont fait appel à une cotisation annuelle de la part des FPs ce qui a posé plusieurs problèmes. Tout d'abord, il est généralement difficile pour des organisations entièrement subsidiées, c'est-à-dire sans activités marchandes, de dégager des marges (suffisantes) que pour être en capacité d'investir. Ensuite, les FPs ne disposaient pas de moyens similaires. En effet, la dizaine de FPs qui proposent de réaliser des interruptions de grossesse ont des chiffres d'affaires et des réserves beaucoup plus importants que les FPs qui ne proposent pas ce type de service. Qui plus est, les FPs qui pratiquent des interruptions de grossesse avaient besoin d'un programme très spécifique et très détaillé ; ils voulaient donc aller plus loin. Finalement, ils se sont mis d'accord sur une cotisation d'un montant fixe de 800€ pour tous les FPs qui veulent utiliser la plateforme. Une cotisation supplémentaire était également demandée aux FPs qui souhaitaient utiliser le planning partagé, ce qui n'était pas le cas de FamilyHelp (par manque de moyens et réticence de certains travailleurs qui ne voulaient pas changer d'agenda).

Une fois le financement assuré et le prestataire choisi, le travail concret a pu commencer. Après plusieurs réunions avec les fédérations et les FPs, le prestataire a développé et proposé une version BETA de la plateforme. Cette version BETA a été testée dans trois FPs volontaires. Après une année de tests et de nombreuses modifications, une première version de la plateforme a été progressivement installée dans tous les FPs participants. Les réticences étaient nombreuses parmi les travailleurs mais sa facilité d'utilisation et le fait qu'il leur permettent de réaliser certaines tâches plus rapidement (comme les prises de rendez-vous et les vérifications des données des utilisateurs directement via le placement de la carte d'identité dans le lecteur de cartes) a fini de les convaincre.

Le travail ne s'est cependant pas arrêté là. Ils ont souhaité continuer à bonifier la plateforme en l'agréant de modules complémentaires. Pour ce faire, des réunions biennuelles étaient réalisées entre les FPs et le prestataire informatique dans le double objectif de sélectionner des prochains axes de développement et d'identifier les besoins d'amélioration/adaptation des modules existants.

Les fédérations du secteur des maisons médicales, possédant beaucoup de caractéristiques et de besoins en commun avec les FPs, ont souhaité rejoindre l'aventure. Les fédérations des FPs ont vu ça d'un bon œil car les maisons médicales pouvaient leur permettre de multiplier leur capacité d'investissement. De plus, ils n'étaient pas contre l'idée d'aider un autre acteur de la santé et de l'accompagnement social de proximité. Les maisons médicales, plus nombreuses et bénéficiant de moyens importants et de plus de temps, la plateforme JADE a commencé à évoluer très rapidement à partir de ce moment-là.

Ce développement rapide a posé problème aux FPs car leur plateforme a tellement évolué pour s'adapter à la réalité des maisons médicales, qu'elle ne répondait plus pleinement aux besoins des FPs. Les FPs s'en sont plaint

et il a été décidé d'arrêter la collaboration avec les maisons médicales. La version la plus actuelle de JADE a été nommé TOPAZ pour être dédiée uniquement aux maisons médicales alors que les FPs ont repris une version antérieure de JADE pour continuer à la développer selon leurs propres souhaits. Si les FPs ont donc pu reprendre le contrôle sur leur solution digitale, ils ont néanmoins perdu beaucoup de temps et d'argent à adapter leur plateforme à la réalité des maisons médicales. De plus, le prestataire informatique a continué à dédier une majeure partie de son équipe au développement de TOPAZ pour les maisons médicales pour ne laisser qu'une seule personne travailler à temps partiel sur la plateforme JADE.

Malgré cette mauvaise expérience de collaboration entre deux secteurs, la plateforme JADE a néanmoins été ouverte aux FPs wallons alors que les prestataires d'animation EVRAS en ont également un accès limité pour répertorier leurs animations. De plus, et surtout, la dynamique de mutualisation a permis d'ouvrir la solution numérique à d'autres secteurs (centres de santé mentale, centres d'assuétude, centres de soins palliatifs) mais pour qu'ils l'adaptent chacun de leur côté à leurs propres spécificités et besoins.

La plateforme JADE continue de se développer mais surtout pour répondre aux demandes de modification et de données supplémentaires de la part du pouvoir subsidiant. Si leur travail de reporting est ainsi facilité, il change de manière régulière et donne l'impression d'un sentiment de contrôle de plus en plus importants. De plus, le gain de temps engendré par la simplification administrative n'est pas perçu positivement par les travailleurs car ils craignent que l'organisme subsidiant s'en serve pour réduire les dépenses en supprimant/mutualisant des postes.

Suite au succès de JADE, les fédérations des FPs ont décidé de réitérer l'expérience mais cette fois-ci pour développer une plateforme de gestion administrative et de ressources humaines nommé « DORIS ». Néanmoins, ils ont décidé de procéder quelque peu différemment afin de s'assurer de garder le contrôle sur le développement de l'outil digital. C'est la structure du co-financement qui a été retenue par la fédération et, à l'image d'une coopérative, ce sont leurs membres qui sont propriétaires de la plateforme, à savoir les fédérations, les FPs, le pouvoir subsidiant, et le prestataire informatique. Ils pourront la faire évoluer en fonction de leurs besoins. Le "pas de porte" fixé par la fédération est de 1.000 euros. C'est le ticket d'entrée du projet Doris, pour lequel l'organisme subsidiant a libéré la somme de 30.000 euros. À noter que l'association FamilyHelp n'a pas encore adopté la plateforme DORIS car leur responsable administrative est proche de la retraite et ne souhaite pas changer ses habitudes de travail.

Prise de recul sur la digitalisation de l'organisation

Opportunités

- Mutualiser les efforts au niveau d'un secteur permet d'avoir accès à un capital suffisant que pour développer une solution complète et adaptée. Si les capacités d'investissement des partenaires ne sont pas identiques, la mise en place d'un mécanisme de solidarité (contribution selon les capacités d'investissement et/ou les besoins) peut constituer une solution.
- Développer une solution numérique intégrée et facile d'utilisation permet de susciter l'adhésion des structures et de leurs parties-prenantes internes et externes.
- Avoir la capacité de faire évoluer la solution numérique selon son usage et l'évolution des besoins permet, d'une part, de lisser les besoins en investissement et de formation des travailleurs et, d'autre part, de toujours bénéficier d'une solution numérique mise à jour et adaptée à la réalité du moment.

- Prévoir et anticiper les coûts de maintenance quand on veut développer une solution numérique est essentiel.
- SocialWare constitue une réelle opportunité pour les associations dans le but d'avoir accès à des outils digitaux et informatiques à moindre prix.
- Développer une solution numérique en open source ou avec un partenaire local pour offrir l'opportunité à d'autres types d'acteurs de l'adapter à leur propre réalité est une pratique à encourager.
- Offrir un accès digital au service en plus d'un service en présentiel facilite l'accessibilité des services : *« Il y a des gens qui ont des phobies sociales et qui préfèrent faire des consultations que se font en Zoom »*

Freins et difficultés

- Manques de compétences des équipes par rapport au digital combinées à une difficulté à suivre des formations : *« Je dirais que pour citer un exemple, il y a des formules Excel qui existent, des fichiers Excel, mais des formules Excel qui automatisent tout. Donc, notre secrétaire qui fait les fichiers, elle n'utilise pas ça, elle fait à la calculette. Là, vous avez l'exemple type. Par exemple, on a notre juriste ? elle devait créer un PowerPoint. C'était la croix et la bannière pour créer un PowerPoint. "On fait comment pour créer une nouvelle dia ?". Donc je devais passer : "là, c'est pour créer une nouvelle dia, là c'est pour créer une image, là, c'est pour faire glisser une image. Tu appuies sur la souris, tu laisses ton doigt appuyé sur la souris". On est à ce niveau-là. (...) on reçoit plein de formations gratuites, mais on n'a pas le temps. Deux heures sur toute la semaine où toute l'équipe est là. Ces deux heures sur toute la semaine, forcément, on met la réunion d'équipe. (...) c'est qu'on fait, par exemple, pour utiliser le programme JADE, c'est qu'on a dû parceller et on a dû payer trois fois la formation parce que toute l'équipe ne savait pas être là en même temps. C'est idiot.»*
- Craintes des travailleurs par rapport à la digitalisation et résistance au changement.
- Crainte d'être contrôlé par l'organisme subsidiant et de ne plus pouvoir assurer le caractère privé des données des utilisateurs. *« Il y a des infos que le pouvoir subsidiant aimerait avoir qu'on ne veut pas transmettre. Par exemple, demander aux tout-venants leurs ressources financières ainsi que leur situation familiale. Ce n'est pas gérable si, par exemple, à chaque fois que quelqu'un vient chercher des préservatifs il faut lui demander ces infos. De plus, il n'y a pas de volontés de tout faire via JADE car ils ont peur que la COCOF ne prennent certaines informations. Certains travailleurs ont en effet cette crainte même si normalement il ne peut y avoir accès sans anonymisation et autorisation préalable de la part du FP. »*
- Craintes que l'organisme subsidiant utilise la digitalisation pour supprimer des postes (mutualisation des postes administratifs, espaces de travail commun, etc.) plutôt que de permettre de réallouer le temps à gagner à la réalisation de leur mission sociale.
- Manque de connaissance de l'offre sur le marché informatique : fait hésiter à passer à l'action ou à ne pas sélectionner les solutions qui présentent les meilleurs rapports qualité/prix. La présence à la fédération d'un expert dédié à la question pour accompagner les organisations dans leurs choix de consommation pourrait constituer une solution.
- Pas de capacité d'investissement au niveau d'une association isolée.
- Mutualiser la digitalisation avec des partenaires (trop) distincts amène à dépenser beaucoup d'énergie et de ressources pour développer une solution qui ne pourra jamais répondre pleinement aux besoins de tous les partenaires.

- Un matériel informatique vétuste qui est lent d'utilisation, voire plus protégé (Windows 7)
- Une architecture digitale construite au fur et à mesure, en mobilisant de nombreux programmes distincts, et qui n'est donc pas pensée pour être cohérente, efficace, voire compatible.

Les Jeunes ASBL

Contextualisation

Organisation

Les Jeunes ASBL est une organisation de jeunesse active en Belgique, dans deux domaines d'activité : le mouvement de jeunesse, c'est-à-dire l'animation de jeunes, et un centre de rencontres et d'hébergement.

L'ASBL emploie une cinquantaine de personnes (appelés permanents), et compte sur un nombre important de bénévoles pour l'animation des jeunes. Parmi les employés, on retrouve un administrateur système (équivalent d'un informaticien) et un architecte analyste. Le projet digital traité dans cette étude de cas concerne à la fois les employés et les bénévoles.

Les Jeunes ASBL fait partie d'une fédération internationale, auprès de laquelle l'ASBL a déjà pu obtenir du soutien juridique – néanmoins la fédération n'offre pas des services liés à la digitalisation.

Impacts du Covid sur la digitalisation de l'organisation

Lorsque la crise sanitaire a débuté, Les Jeunes ASBL était déjà digitalisée, bien que tous les membres du personnel n'étaient pas encore équipés d'ordinateurs portables. Il a donc fallu les équiper pour commencer le télétravail. Selon la GRH, il a été difficile de passer de la possibilité de faire un ou deux jours de télétravail par semaine à du 100% télétravail : « *on était prêts au niveau de technologie, mais on n'était pas spécialement prêts au niveau de l'usage* ». Elle explique également que le rapport au digital des responsables d'équipe avaient un impact important sur les échanges entre équipes « *ma responsable d'équipe n'était pas du tout très pro-digitale. Et donc, en fait, on n'a même pas eu de réunion d'équipe virtuelle pendant le confinement* ».

Des moments de partage en ligne ont par contre été organisés par l'ASBL, à la fois pour apprendre comment utiliser certains programmes, mais aussi des sessions hebdomadaires de loisir : yoga, sport, karaoké, etc.

La crise sanitaire a eu un impact important sur le fonctionnement l'organisation mais pas d'impact majeur sur la digitalisation de l'organisation.

Projet digital

Description des projets digitaux

L'ASBL compte sur plusieurs outils digitaux, décrits ci-dessous. L'étude de cas se concentre sur le **développement d'un XRM**.

- Les documents sont placés sur un cloud, permettant de travailler de manière collaborative.
- Des applications pour les membres, en cours de développement depuis plusieurs années mais en pause pour des raisons financières.
- Un CRM, utilisé depuis une quinzaine d'années, permet de gérer les données liées aux animateurs, animés et animations. Les données sont utilisées pour fournir des données administratives et pour gérer des statistiques. Ce CRM n'est pas user friendly et l'administratrice explique qu'il y a souvent des « couacs » sur le terrain. L'ASBL a donc investi dans le développement du CRM, depuis 4 ans, mais il s'avère que cette deuxième version de l'outil n'est pas suffisante.

Puisque le développement du CRM n'est pas satisfaisant, l'ASBL a entamé un processus de développement d'un XRM. Cet outil devrait reprendre et améliorer les fonctions du CRM, et en plus, permettre de gérer le centre d'hébergement. Comme l'explique la GRH : « *Le projet initial, c'est vraiment retravailler tout ce qui est basé de données et s'assurer que l'utilisation soit plus fluide et plus facile auprès de nos membres et aussi en interne* ». L'outil existant semble en effet tout à fait obsolète : « *ce qu'on a actuellement, c'est un dinosaure. C'est un vieux truc qui a été patché, repatché. Il y a des sparadraps un peu à gauche, à droite, qui n'est pas du tout user-friendly. Et l'idée, c'est vraiment de simplifier les choses, et peut-être à un moindre coût aussi parce que chaque nouvelle fonctionnalité nous coûtait les yeux de la tête* ». Ce témoignage souligne l'importance de pouvoir remettre à zéro l'infrastructure digitale quand celle-ci devient obsolète ou inadaptée. L'administratrice est plus nuancée par rapport au fonctionnement du CRM, mais entend bien les demandes de terrain : « *on veut que ça corresponde au mieux à nos membres* » ou encore « *le but, c'est que ce soit le plus user friendly pour les utilisateurs, justement, pour qu'ils puissent se consacrer sur leur animation avec les jeunes plutôt que de passer du temps sur l'administratif qui est malgré tout obligatoire* ». L'administratrice explique que l'ASBL n'investirait pas tant si le développement n'était pas lié de la sorte à leur métier de base.

Il y a une réelle recherche d'efficacité et de simplicité derrière le développement de ce XRM, puisqu'il sera à terme utilisé par les bénévoles, qui ont à cœur de faire de l'animation. L'ASBL cherche donc à limiter le caractère rébarbatif de l'ancien outil, pour rendre le travail administratif plus simple.

Objectifs poursuivis

La digitalisation semble être **motivée principalement par une nécessité de pouvoir gérer les données administratives**. Du fait de son activité, l'ASBL a besoin de données sur les bénévoles, les bénéficiaires, les formations, etc., afin de pouvoir les assurer et leur fournir les documents liés à la mutuelle. L'Office National de l'Enfance (ONE) réclame certaines données à l'ASBL, qu'il est plus facile d'extraire de manière digitalisée : « *On nous demande des informations et le meilleur moyen d'y répondre, tant pour les membres sur le terrain, pour pas que ça leur prenne trop de temps que chez nous, pour la gestion et la rapidité à pouvoir donner des données, il faut passer par la digitalisation* » [administratrice].

Plus qu'un objectif, le coût du développement de l'outil est une condition : « *le but c'est de rentrer dans nos frais pour ne pas mettre à risque l'ASBL* » [administratrice].

Mise en œuvre des projets digitaux

Pour se digitaliser, l'ASBL a pu compter sur plusieurs types de parties prenantes et de groupes, jouant différents rôles :

- Le **conseil d'administration**, ayant un rôle de suivi stratégique, avec en particulier le président du conseil qui a de bonnes connaissances en matière de digitalisation.
- Un **architecte analyste** qui a été engagé initialement pour le développement du CRM en lien avec le prestataire. Il devait en particulier assurer le bon suivi du cahier des charges, qui n'avait pas été parfaitement respecté initialement. L'architecte analyste fait également office de help desk pour les membres. C'est cette personne qui contacte les membres en cas de problèmes d'encodage, etc. Il profite des réunions avec son équipe pour les informer des avancées sur les projets digitaux. Actuellement, l'architecte analyste travaille sur le passage du CRM au XRM.
- Un **administrateur système**, dont le rôle correspond à celui d'un informaticien.

- Un **comité de pilotage**, reprenant des « *fonctions spécifiques dans l'ASBL qui [sont] utiles pour ce projet-là et pour voir que les attentes soient bien remplies de toutes parts* », et composé notamment du président de conseil d'administration, de la direction des services généraux, du personnel travaillant sur le service aux membres, de l'administrateur système et l'architecte analyste.
- Une **gestionnaire des ressources humaines**, qui planifie la formation des travailleurs lors de l'implémentation d'un nouvel outil.
- Des **externes**, à des moments clés, puisqu'il a été nécessaire de « *trouver les personnes compétentes qui peuvent nous aiguiller à faire le meilleur choix, parce que ce n'est pas notre job, qu'on n'est pas aiguillé là-dessus* » [administratrice].

L'administratrice interviewée raconte le besoin d'externaliser certaines compétences : « *Tout ça, c'est des sous et des compétences qu'on n'a pas forcément au sein d'une ASBL* », s'expliquant aussi par le besoin de sécuriser les compétences mobilisées : « *on a aussi externalisé une partie de la digitalisation parce que le problème, surtout si ça reposait avant sur une seule personne, c'est que si la personne n'est pas là, on n'a plus rien* ».

Pour développer le XRM, le comité de pilotage a fait un appel d'offres pour trouver le prestataire, auquel plusieurs entreprises ont répondu. Au moment des entretiens que nous avons réalisés, des analyses étaient réalisées pour identifier le prestataire et le cahier des charges était en cours de construction.

L'ASBL a pu repartir des développements déjà effectués pour la deuxième version de son XRM, mais rencontre des difficultés liées au financement de son développement.

La consultation des parties prenantes ne s'est pas faite de manière directe pour le développement de cet outil, parce que l'architecte analyste travaillait auparavant avec l'équipe concernée, et a donc une connaissance de leurs besoins et enjeux, selon la GRH.

Au niveau de la formation, dans le cadre des outils précédents, une personne avait été engagée pour former les travailleurs. La formation des bénévoles au logiciel est organisée une fois par an et dure une journée. En plus, il existe des vidéos tutoriel, et un help desk est disponible pour répondre à leurs problèmes.

L'ASBL reste attentive à ce que les outils de communication externes soient adaptés aux différents publics ; la communication doit par exemple être envoyée par la poste aux publics les plus jeunes, alors qu'elle peut s'effectuer en ligne à partir d'un certain âge. La GRH explique qu'en fonction de la réception par les publics, le canal de communication peut être adapté : « *On essaye, on teste des trucs, mais on essaye un maximum de s'assurer qu'ils aient l'information* ».

Prise de recul sur la digitalisation de l'organisation

Opportunités

- **Soutien des pouvoirs publics** : L'ASBL a pu bénéficier de subsides, comme mentionné plus haut, et reste attentive à soumettre des appels à projet pour en obtenir davantage. Cependant, ces subsides ne sont souvent pas suffisants « *par rapport aux centaines de milliers d'euros* » ; « *On a dû mettre beaucoup de notre poche, beaucoup plus que ce qu'on pensait, en fait. Et donc, comme on était embarqué là-dedans, on a dû suivre financièrement aussi* ». [administratrice].
- **Compétences internes et externes** : L'ASBL a pu s'aider d'experts externes et de personnes ressources en interne.

Freins et difficultés

- **Cout des développements digitaux** : Même en ayant à un moment obtenu un subside conséquent d'une fondation, le cout des développements reste trop important, et plus élevé qu'attendu : « *On a dû mettre beaucoup de notre poche, beaucoup plus que ce qu'on pensait, en fait. Et donc, comme on était embarqué là-dedans, on a dû suivre financièrement aussi* » [administratrice]. Ce cout ralentit le développement des outils, puisqu'il faut investir pour chaque nouveau développement. Cela peut créer des crispations financières chez les travailleurs permanents, qui souhaitent voir arriver ces développements plus rapidement.
- **Besoin de s'accompagner d'expertises** : En lien avec l'aspect financier, il est nécessaire de pouvoir s'appuyer sur différentes expertises, ce qui n'est pas toujours simple à trouver, et qui doit également être financé. L'administratrice explique que l'ASBL essaye de plus en plus de s'entourer d'experts pour des questions ponctuelles qui ne mériteraient tout de même pas un engagement.
- **Difficultés de compréhension avec les experts techniques** : Selon l'administratrice, ces experts « *ont un langage que tout un chacun ne peut pas connaître* ». Il importe de pouvoir bien se comprendre avec le prestataire pour pouvoir questionner les prestataires et ne pas faire confiance aveuglément.
- **Multiplicité des canaux de communication internes** : La GRH explique qu'elle ne sait pas toujours quel canal utiliser : « *savoir [...] quel outil digital on doit l'utiliser à quel moment et dans quel contexte* ». Une certaine confusion se fait sentir à ce niveau, et pour résoudre ce problème, l'ASBL va créer une charte d'usage des outils digitaux.
- **Reporting aux pouvoirs subsidiants** : Quand les pouvoirs subsidiants formulent une nouvelle demande, cela se traduit par d'éventuels développements informatiques, qui doivent être financés par l'ASBL. La personne interviewée donne l'exemple de la nouvelle obligation pour les bénévoles de transmettre leur certificat de bonnes vies et meurs. Cela a impliqué, pour l'ASBL, de demander un développement pour ajouter une case à cocher signalant que le document a bien été reçu, pour chaque bénévole.

Effets suite à la digitalisation

Le fait de pouvoir s'appuyer sur des outils digitaux de qualité permet aux travailleurs permanents en contact avec les animateurs de recevoir moins de plaintes et de travailler en meilleure collaboration, comme l'explique l'administratrice : « *Il faut pouvoir communiquer de la manière la plus efficace avec nos membres parce qu'on doit savoir de quand à quand ils partent en camp, s'ils font une formation, connaître les inscriptions, etc. C'est plutôt un outil administratif, le XRM. Grâce à cela, on a de meilleures collaborations avec les membres. Donc, dans ce sens-là, c'est vrai qu'il y a l'aspect social* ». Les applications développées permettent aussi d'avoir un contact direct avec le terrain. Cet aspect social est important pour les travailleurs : « *On ne vient pas dans une ASBL comme [Les Jeunes], travailler dans un mouvement de jeunesse,... Pour être juste isolé. Ils ne sont pas sur le terrain, forcément, ils sont permanents, permanentes, ils sont dans un bureau, même si on essaye de les amener voir les camps,... [...] Et donc ça, ça augmente la qualité de vie au travail quand ils ont des ressources positives et qu'ils voient que ça fonctionne* » [administratrice].

Focus sur la mutualisation

L'ASBL est concernée par la mutualisation à deux niveaux : d'une part, au sein de sa fédération, et d'autre part, avec d'autres.

Au niveau de sa fédération, l'ASBL n'a pas de projet de digitalisation mutualisé, mais a pu bénéficier d'expertise juridique ponctuellement – cela ne nous intéresse donc a priori pas à ce stade. En fait, l'administratrice explique

qu'il s'agit surtout de mutualiser des métiers techniques, ce qui peut avoir un impact important sur la mutualisation des ASBL. Selon la GRH, la fédération est intéressée par le programme en cours de développement, mais est plus dans une position attentiste.

Avec les autres organisations de jeunesse, l'administratrice se montre enthousiaste : « *on est favorable à tout ça et on a d'ailleurs des contacts avec d'autres mouvements de jeunesse, [...] Je pense que ça, c'est vraiment l'avenir. Ça ne sert à rien de faire 10 fois le boulot si on veut la même chose* ». Néanmoins, se mettre d'accord entre organisations n'est pas simple, chacune ayant un fonctionnement et des appellations différentes : « *Il y a des choses qu'on peut mutualiser, mais l'outil final, c'est spécifique en fonction des ASBL et de ce qu'elles veulent* » [administratrice]. Le fait de discuter, de décider des apports de chaque organisation, etc. prend du temps. Par ailleurs, un enjeu fondamental dans la mutualisation de ce type de logiciel est la protection des données de chaque organisation.

Inspirations

- Ne pas appuyer toute la structure digitale sur une personne, parce que si la personne est absente ou s'en va, tout tombe à l'eau.
- Pouvoir s'appuyer sur des experts pour des questions ponctuelles.
- S'assurer de parler un langage commun avec le fournisseur digital, s'entourer d'aide si nécessaire (« *avoir les bonnes personnes qui peuvent nous aider à choisir le bon outil par rapport aux entreprises et à challenger ce qui nous est proposé*») pour challenger le fournisseur et être sûr qu'une bonne compréhension mutuelle a lieu.
- Ne pas aller au moins cher « *Il vaut mieux payer un peu plus et avoir un produit qui nous correspond et des partenaires, des entreprises,... avec qui on peut vraiment discuter et avoir une bonne collaboration que de payer un peu moins cher, mais de ne pas avoir ce qu'on veut* ».
- Pouvoir compter sur une personne en interne qui suit attentivement le bon déroulé du cahier des charges. Il est en effet arrivé à l'ASBL, lors d'un précédent développement digital que le cahier des charges ne soit pas respecté : « *on s'est retrouvés avec des trucs qu'on avait payés, qui n'ont jamais été mis en place* » (GRH).
- Pouvoir faire tester l'outil en cours de développement par plusieurs personnes : « *pour vérifier que les fonctionnalités ne sont pas juste adaptées pour des personnes qui ont des connaissances, mais vraiment pour tout un chacun* » (GRH).
- Former les personnes qui vont devoir utiliser l'outil.
- Être proactif dans le développement de l'outil digital, bien identifier les besoins.
- Ne pas sur estimer les connaissances des travailleurs. Ce n'est pas parce qu'ils semblent confortables avec les outils digitaux qu'ils connaissent les usages et applications des outils sélectionnés dans l'organisation.
- Sensibiliser au droit à la déconnexion, notamment en déculpabilisant les personnes qui respectent les horaires des journées de travail, qui pourraient se comparer à d'autres qui envoient des emails tardifs ou durant les week-ends.

Les services d'aide à la jeunesse

Contextualisation

Organisation

L'Aide à la jeunesse en Fédération Wallonie-Bruxelles englobe un ensemble de services et d'initiatives visant à apporter un soutien aux enfants, adolescents et à leurs familles, confrontés à des situations de risque ou de difficulté. Relevant de la compétence de la Fédération Wallonie-Bruxelles, cette assistance englobe des actions préventives, éducatives, psychosociales, ainsi que des mesures de protection. Son objectif est d'assurer le bien-être des jeunes, de favoriser leur développement harmonieux, et de prévenir ou d'intervenir face aux situations de danger ou de détresse sociale.

Les services d'aide à la jeunesse (SAJ) visent à prévenir les situations à risque pour les jeunes en offrant un soutien et un accompagnement dès les premiers signes de difficultés. Ces services interviennent de manière éducative et sociale, en proposant des conseils, un suivi et un accompagnement personnalisé pour aider les jeunes et leurs familles à surmonter les difficultés rencontrées. Lorsque les situations l'exigent, les services d'aide à la jeunesse collaborent avec les autorités judiciaires pour assurer la protection des mineurs. Cela peut inclure des mesures de protection judiciaire comme le placement en institution ou en famille d'accueil. Les interventions sont souvent réalisées en milieu ouvert, c'est-à-dire que les jeunes restent dans leur environnement familial et social, tandis que les services apportent un soutien externe. Les services d'aide à la jeunesse travaillent en collaboration avec d'autres acteurs sociaux, éducatifs et judiciaires pour assurer une prise en charge globale et cohérente des jeunes et de leurs familles. Les services mettent un point d'honneur à impliquer activement les jeunes et leurs familles dans les démarches entreprises, en respectant leurs droits et en les aidant à s'exprimer et à participer aux décisions les concernant.

Pour la réalisation de projet digital mutualisé « Plat-Com » d'un cahier de communication informatique entre les prestataires travaillant pour des services d'aide à la jeunesse, 4 directeurs de services d'aide à la jeunesse distincts se sont réunis pour créer la plateforme.

Impact du Covid sur la digitalisation

Le Covid n'a eu que peu d'impact sur le projet, né bien avant la pandémie mondiale. Cependant, cet événement a aidé les structures à percevoir les avantages de la technologie et à être plus à l'aise avec elle.

Projet digital

Description du projet

Le projet Plat-Com, vise à fournir un outil ou un service facilitant la communication et la gestion de l'information au sein des organisations, en particulier dans le domaine de l'action sociale. Cette plateforme permet des interactions et des échanges fluides entre les utilisateurs, mettant l'accent sur l'échange d'informations et la collaboration. Conçu pour répondre aux besoins spécifiques des professionnels du secteur social, Plat-Com propose des fonctionnalités visant à améliorer l'efficacité des interventions préventives, éducatives et psychosociales, ainsi que des mesures de protection des enfants, des adolescents et de leurs familles en situation de risque ou de difficulté. L'objectif principal est de garantir le bien-être des jeunes et leur développement harmonieux, tout en prévenant ou en remédiant aux situations de danger ou de détresse sociale.

Aujourd'hui Plat-Com se compose de trois modules : le premier est le cahier de liaison digitalisé complété par les assistants sociaux et les éducateurs afin de faire le suivi des jeunes ; le second reprend la gestion RH de services ; et le troisième est un module médical reprenant les informations nécessaires pour le suivi des jeunes en situation de handicap ou encore des jeunes avec des troubles mentaux. Un quatrième module est en cours de réflexion, ayant la capacité de créer des plannings pour les prestataires malgré les désidératas et les horaires particulièrement spécifiques et diversifiés qu'impose le métier.

Objectifs poursuivis

Au départ du projet, Plat-Com avait pour objectif de renforcer la collaboration et la communication. Le projet digital vise à favoriser la collaboration entre les différentes parties prenantes, en permettant un partage rapide et sécurisé d'informations entre les travailleurs sociaux pour les bénéficiaires, et d'autres acteurs impliqués (médecins, parents, etc.). De plus, il s'agit d'améliorer l'efficacité et la qualité des pratiques professionnelles au sein des structures partenaires en fournissant des outils numériques adaptés à leurs besoins spécifiques. Un autre objectif clé est de mettre en place des mesures de sécurité robustes pour protéger les données sensibles des bénéficiaires et assurer leur confidentialité tout au long du processus d'utilisation des outils numériques. Enfin, Plat-Com vise également à faciliter la gestion administrative.

D'ailleurs, Le nom "Plat-Com" provient de l'abréviation de "Plateforme de Communication". Ce choix reflète l'objectif central de cet outil ou service, qui vise à simplifier la communication et la gestion des informations au sein des organisations, particulièrement dans le domaine de l'action sociale.

Mise en œuvre du projet

Un directeur de service d'hébergement pour l'Aide à la jeunesse à Namur a identifié les défis liés à la gestion des tâches administratives. Confronté à l'encombrement des cahiers de liaison papier et à des difficultés d'accès aux informations, il a entrepris de trouver une solution numérique. L'idée a émergé lors d'une réunion professionnelle, et après avoir partagé ses réflexions avec des collègues, le concept du "Journalier" a été développé.

L'équipe, composée de 4 directeurs de services d'aide à la jeunesse, a d'abord exploré les solutions logicielles existantes sur le marché, mais a constaté qu'elles ne répondaient pas aux besoins spécifiques du travail social. Ces logiciels étaient principalement axés sur la gestion et la comptabilité, alors qu'elle cherchait des outils favorisant la communication et l'échange au sein de l'équipe. Face à cette lacune, l'équipe a décidé de développer sa propre solution interne, fondée sur une analyse interne des besoins. Leur objectif était de créer un système unifié pour faciliter l'accès et l'organisation des informations sur les bénéficiaires, améliorant ainsi la communication et le suivi. La collaboration avec un développeur compétent a été essentielle, et la décision d'opter pour une solution libre et open source a renforcé l'engagement social du projet. Après avoir obtenu le soutien et un financement des conseils d'administration des structures associées, l'ASBL Plat-Com a été créée pour formaliser la collaboration et assurer une gouvernance adéquate. La version bêta du logiciel a été lancée avec succès en septembre 2016. Cependant, l'équipe reconnaît rétrospectivement qu'elle aurait dû impliquer les futurs utilisateurs dès les premières étapes du projet.

L'équipe a adopté une approche structurée dès le début, en définissant progressivement les valeurs fondamentales du projet et en les alignant avec son développement. Initialement destiné à quatre services, le logiciel a rapidement suscité l'intérêt d'autres acteurs de l'Aide à la jeunesse, ce qui a conduit à une phase d'expérimentation gratuite pour recueillir des retours d'utilisateurs. Cette approche a permis d'adapter le logiciel aux besoins spécifiques des travailleurs sociaux. En 2017, après un an de tests concluants, une dizaine de services

utilisateurs avaient déjà adopté Plat-Com, marquant un jalon significatif dans leur parcours. Cependant, des aspects cruciaux tels que la procédure d'installation n'avaient pas été envisagés initialement, et ont nécessité des ajustements au fil du temps. La contrainte budgétaire a également été un défi majeur, obligeant l'équipe à ajuster son modèle économique et à compter sur leur bénévolat pour faire évoluer le projet. Malgré ces difficultés, l'équipe a maintenu le cap en élargissant la base d'utilisateurs et en améliorant continuellement les fonctionnalités du logiciel, en se basant sur les retours des utilisateurs.

La première composante logicielle a été développée avec des retours constructifs des directions de services et des coordinations, utilisant quotidiennement le logiciel. L'idée d'un module dédié à la gestion des ressources humaines a émergé lors d'une session d'évaluation en 2019, aboutissant à la décision du Conseil d'Administration de développer cette nouvelle composante. Le partenariat avec une fiduciaire spécialisée a été crucial pour surmonter les défis juridiques et techniques, et la version bêta a été lancée en juin 2020. Cependant, en raison de divers problèmes rencontrés et des ajustements nécessaires, le déploiement complet du logiciel a été retardé jusqu'à fin 2021.

Pour financer cette seconde composante, Plat-Com a sollicité ses partenaires utilisateurs et a proposé un abonnement préférentiel en échange de leur soutien financier. Ce modèle a favorisé une réflexion sur une plus grande implication des partenaires dans le développement du logiciel, renforçant ainsi les liens et accélérant le processus de développement.

Face à l'expansion de Plat-Com, des défis tels que la rémunération du personnel et l'amélioration de l'expérience client sont apparus. Des frais ont été introduits pour l'installation et la formation, et des stratégies de marketing ont été mises en place à partir de 2021. L'accent a été mis sur l'importance de la maturité digitale nécessaire des organisations clientes pour une implémentation réussie du logiciel.

En parallèle, Plat-Com a développé des formations détaillées et un support technique pour accompagner les utilisateurs, remplaçant ainsi le manuel papier initial. Des partenariats ont été établis pour répondre à des besoins spécifiques, comme celui d'un logiciel dédié à la gestion médicale, et le financement participatif a été encouragé pour assurer la pérennité du projet.

Enfin, afin de professionnaliser l'organisation et de garantir sa croissance à long terme, Plat-Com envisage la création d'une coopérative, prévue pour janvier 2024. Cette initiative vise à impliquer davantage les partenaires-clients dans la gouvernance et le développement du projet, tout en favorisant la mutualisation de la digitalisation dans le secteur de l'action sociale.

Dans leur parcours avec Plat-Com, plusieurs défis et découvertes clés ont émergé, mettant en lumière les enjeux associés à la digitalisation dans le domaine de l'action sociale. Tout d'abord, la question de la compatibilité entre le travail social et la digitalisation a été soulevée. Bien que les premiers retours sur l'utilisation de Plat-Com soient positifs, il est nécessaire de garantir que les pratiques sociales restent indépendantes de l'influence digitale, c'est-à-dire qu'elles ne les modifient pas. De plus, le manque de ressources a limité leur capacité à explorer pleinement l'impact du logiciel.

Un autre aspect important est le manque de maturité digitale dans les organisations partenaires, exposant les données des bénéficiaires à des risques. La pandémie de COVID-19 a accentué ces faiblesses, mettant en évidence les dangers liés à l'utilisation de technologies non sécurisées. Les entreprises spécialisées dans le profilage représentent une menace potentielle, soulignant le besoin d'une sensibilisation accrue dans le secteur de l'action

sociale. C'est pourquoi, les fournisseurs de Plat-Com pratiquent toujours un diagnostic du service avant de garantir la possibilité d'implémentation du logiciel. Ils ont d'ailleurs déjà refusé de l'implémenter, la structure n'ayant pas été jugée comme assez mature au niveau de la structure informatique. De plus, la formation des travailleurs sociaux et la réflexion sur les enjeux éthiques et sécuritaires associés à la digitalisation sont essentielles pour garantir une utilisation responsable des outils numériques.

Enfin, l'intelligence artificielle soulève des questions sur son impact sur le travail social, notamment en ce qui concerne la protection des données et le respect de la vie privée des bénéficiaires. Une réglementation et une formation appropriées sont nécessaires pour encadrer l'utilisation de ces technologies.

Malgré ces défis, leur approche délibérément mesurée a permis de construire un projet solide, existant depuis quelques années, basé sur la confiance et la collaboration à long terme avec leurs partenaires. Ils évoluent vers une coopérative comme une étape vers la mutualisation des ressources et des connaissances. Les coopérateurs en seraient les structures utilisatrices de Plat-Com favorisant une digitalisation inclusive et collaborative dans le secteur de l'action sociale.

Exemple de mise en œuvre et de développement au sein d'un service d'aide à la jeunesse

Contextualisation

Afin de pouvoir développer un module spécifique aux besoins d'enfants en situation de handicap et pour répondre aux besoins de l'AViQ, un nouveau module a été créé et testé au sein d'un centre d'hébergement et d'un centre de jour d'un service d'aide à la jeunesse à Bruxelles. Ce service bruxellois accueille une petite trentaine d'enfants en centre d'hébergement et une septantaine d'enfants en centre de jour, encadrés par 140 employés qui sont éducateurs, puéricultrices, aides-soignants, infirmiers, kinésithérapeutes, logopèdes, ergothérapeutes, psychothérapeutes, médecins, ainsi que du personnel administratif pour la coordination.

Le logiciel est spécifiquement conçu pour les enfants polyhandicapés, qui ne parlent pas, ce qui rend la transmission d'informations entre les aidants particulièrement importante. Le service a ressenti le besoin de se digitaliser afin de pouvoir garantir une meilleure confidentialité des données que les dossiers papiers.

Avant de découvrir Plat-Com, le service utilisait le logiciel PEPS, un logiciel normalement destiné à la gestion des dossiers médicaux des personnes âgées. Les données de celui-ci étaient hébergées sur un serveur interne et permettait de réaliser la transmission des informations entre le centre de jour et le centre d'hébergement. En plus de son orientation vers des bénéficiaires de maison de repos, le service devait investir dans un nouveau serveur pour héberger les données, trop coûteux pour la structure. Une démonstration de Plat-Com leur a permis d'envisager la migration vers un autre outil moins coûteux, puisque les données sont hébergées sur un cloud, ne nécessitant pas l'achat de serveur interne. De plus, ce logiciel leur permettait de mieux répondre à leurs besoins étant donné que le public visé était des enfants et des adolescents, sans compter que le logiciel leur paraît bien plus intuitif que le précédent. Enfin, les représentants de Plat-Com leur proposait de collaborer sur le développement d'un module médical, correspondant à leurs besoins ainsi qu'à leur public.

Collaboration du service et de Plat-Com

La collaboration entre Plat-Com et le service bruxellois s'est imaginée dans un système de win-win. Plat-Com a un cobaye pour développer son nouveau logiciel. De leur côté, le service payant le module de base, profite du module médical en développement gratuitement en faisant des feedbacks réguliers sur les nécessités d'amélioration, les besoins émanant directement des utilisateurs et rapportés au chef de projet interne qui fait

la liaison avec Plat-Com. Cependant, ce système a ses limites et Plat-Com a dû stopper temporairement les développements faute de moyens.

Un groupe de travail interne au service chapeauté par un chargé de projet interne est né pour collaborer avec les fournisseurs de Plat-Com sur le développement du module médical. Le service leur a donné une liste de leurs besoins en la matière, ce qui a permis à Plat-Com de faire une proposition de logiciel. Le module devait en effet permettre de pouvoir noter les problèmes médicaux survenus comme une crise d'épilepsie ou encore la posologie des médicaments, devant intégrer des acteurs supplémentaires que les autres services d'aide à la jeunesse n'ont pas ; les paramédicaux.

Entre temps, le module de base de Plat-Com axé sur la communication a été implémenté. Pour cela, les représentants de Plat-Com ont d'abord réalisé un diagnostic de faisabilité, ont passé du temps pour implémenter le logiciel et le programmer selon la structure informatique du service ainsi que de leur base de données. Ils ont formé quelques acteurs clés pour passer la main au chargé de projet interne. Celui-ci a mené une démarche à la fois informative et formatrice. Après avoir présenté le programme, chaque groupe a travaillé sur son propre ordinateur. Le chargé de projet circulait parmi eux pour offrir une assistance personnalisée, veillant à ce que chacun comprenne les tâches à accomplir. Cette approche de formation continue et individualisée permet de répondre aux besoins spécifiques de chaque participant, contrairement à une formation globale où certains peuvent hésiter à exprimer leurs difficultés devant les autres. En observant les informations saisies, il pouvait identifier et corriger les erreurs en temps réel, en retournant vers les personnes concernées pour des ajustements spécifiques. Cette méthode permet de traiter les cas particuliers, de détecter les difficultés spécifiques de chaque utilisateur, et de les aider à les surmonter. Cependant, cette approche requiert du temps et de l'engagement.

L'implémentation a été facile dans le centre de jour mais plus complexe dans le centre d'hébergement nécessitant des informations supplémentaires à intégrer. Une réflexion s'est faite avec les équipes d'éducateurs et de paramédicaux afin de définir les éléments à intégrer dans le logiciel.

La démarche fut identique pour le module médical. Avec une réflexion interne, une implémentation dans un centre d'hébergement avant de l'étendre aux différents centres du service d'aide à la jeunesse. Il a été implémenté et testé afin de lui permettre d'évoluer en fonction des réalités de terrain. L'implémentation dans les autres centres n'a pas eu lieu tant que le logiciel n'avait pas fait ses premières armes et que les équipes des autres centres n'étaient pas demandeuses, afin de limiter les résistances au changement. Par exemple, dans le cadre de l'observation et de l'amélioration des pratiques éducatives, le chargé de projet a constaté que les éducateurs répétaient quotidiennement un processus de copier-coller pour les comptes rendus de la journée. Il leur a proposé le logiciel, qui a été rapidement adoptée par une partie de l'équipe après démonstration. Cependant, un autre groupe a exprimé des réticences en raison de la complexité perçue du digital. Le chargé de projet a respecté leur préférence et a proposé de réévaluer la situation ultérieurement, permettant ainsi une adoption flexible et adaptée aux besoins spécifiques de chaque groupe. De plus, certaines informations doivent toujours être maintenues par papier, comme le reporting aux parents ainsi que la communication avec les médecins, n'ayant pas les accès à la plateforme.

Lorsqu'on a demandé au chargé de projet des recommandations pour d'autres organisations entamant leur digitalisation, il a souligné l'importance de la patience et de l'optimisme. Il a insisté sur la nécessité de surmonter les aspects négatifs initiaux et de rester attentif aux besoins individuels, particulièrement dans les institutions pour enfants. Il a rappelé que l'attention ne doit pas seulement se concentrer sur le travail avec les enfants, mais

aussi sur le personnel utilisant les nouveaux outils. La santé et le bien-être des enfants dépendent également de la capacité du personnel à s'adapter et à travailler efficacement avec ces nouvelles technologies.

Structures supportant le projet mutualisé

Le projet initial supporté par une ASBL

Au départ du projet, les fondateurs ont rencontré un expert-comptable. Ils ont alors décidé de créer une ASBL pour développer un logiciel destiné à leurs cinq structures. Cette décision a été influencée par des discussions au sein d'une fédération patronale, qui leur a ensuite offert le logiciel gratuitement pendant un an en échange de retours d'expérience. Chaque structure a investi 1500€, totalisant ainsi 6000€. Ils ont également alloué un budget pour travailler avec un avocat afin d'établir des conditions de vente appropriées. La distribution du logiciel s'est principalement faite par le bouche-à-oreille.

Plus tard, ils ont changé de comptable, qui leur a remis en question le choix de l'ASBL. Cette réflexion a conduit à envisager soit une SCRL soit une coopérative. Bien que la SCRL soit plus facile à créer, ils ont opté pour une coopérative, offrant la possibilité aux utilisateurs de participer davantage à la vie du projet, selon le modèle open source qu'ils prônent. Certains utilisateurs sont devenus coopérateurs, mais tous n'ont pas souhaité franchir le pas.

Avec le recul, ils reconnaissent qu'ils auraient dû choisir une coopérative dès le départ. Ils envisagent maintenant de conserver l'ASBL pour les activités de formation et de sensibilisation sur les données, tout en se tournant vers une coopérative pour leur activité principale, afin de mieux répondre aux enjeux de la digitalisation et du secteur marchand.

La création de la coopérative

Dans le cadre de la professionnalisation et face à la croissance de Plat-Com, il est apparu nécessaire de faire évoluer le modèle organisationnel. En effet, le modèle de l'ASBL initial, piloté par les fondateurs et quelques membres de l'assemblée générale, est apparu comme trop fragile pour pérenniser le projet sur le long terme, envisager un changement d'échelle et une croissance importante de la structure, et garantir la possibilité d'une rétribution financière juste et équitable à d'éventuels investisseurs et partenaires-clients. Ces arguments ont conduit Plat-Com à envisager de proposer aux partenaires-clients et structures utilisatrices des logiciels de participer à la construction d'une coopérative dans laquelle ils pourraient être des acteurs engagés, garantissant ainsi l'avenir du projet.

En 2022, Les 4 membres fondateurs ont initié la réflexion pour la création de cette coopérative « Hub People », dont la naissance était prévue pour début 2024. Les objectifs principaux de cette coopérative sont de poursuivre la co-construction et la diffusion de logiciels par et pour le secteur non-marchand, et de permettre aux structures qui le souhaitent de s'engager dans une réflexion approfondie et un processus de mutualisation de la digitalisation dans le secteur de l'action sociale.

Prise de recul sur la digitalisation de l'organisation

Opportunités

- **Besoin croissant de digitalisation dans le secteur associatif** : Avec l'évolution technologique, il existe une demande croissante pour des outils numériques facilitant la communication et la gestion de l'information dans le domaine de l'action sociale.

- **Motivation des fondateurs** : La bonne volonté et l'attrait pour le sujet des fondateurs a été un réel moteur pour le projet Plat-Com. Les premières années de développement du projet se sont d'ailleurs faites de manière bénévole.
- **Mutualisation des ressources** : La création d'une coopérative et la mutualisation des ressources financières et humaines peuvent permettre de réduire les coûts et d'accroître l'efficacité du projet.
- **Engagement des structures utilisatrices** : La possibilité pour les structures utilisatrices de participer à la gouvernance et au développement de la plateforme peut favoriser leur engagement et leur appropriation de l'outil.
- **Vision open-source et partage du savoir** : La volonté de développer un outil open-source et de partager les connaissances peut favoriser la collaboration et l'innovation au sein du secteur associatif.

Freins et difficultés

- **Recherche de financement** : Lors de la mise en place du projet, ils ont rencontré plusieurs difficultés, notamment en termes de financement. Ils ont constaté que le processus était lent et ont dû accepter cette réalité. Ils ont eu du mal à obtenir des subventions et à établir des partenariats avec des structures publiques. Ils ont adopté une approche de développement au fur et à mesure que les fonds étaient disponibles, ce qui leur a permis de créer des solutions robustes. Cependant, ils reconnaissent avoir été naïfs dans certains aspects, car la gestion de projets n'était pas leur domaine d'expertise initial. Ils se sont souvent sentis peu légitimes et ont parfois eu l'impression de bricoler.
- **Résistance au changement** : Certains utilisateurs peuvent être réticents à adopter de nouveaux outils numériques et à modifier leurs pratiques de travail habituelles. Particulièrement les petites structures qui communiquent beaucoup de manière informelle.
- **Complexité administrative** : La création d'une coopérative et la gestion des aspects administratifs associés peuvent être complexes et nécessiter des compétences spécifiques.
- **Défis techniques** : Le développement et la maintenance d'une plateforme numérique peuvent être confrontés à des défis techniques, tels que la sécurité des données et la compatibilité avec différents systèmes informatiques.

Inspirations

- **Renforcer l'appropriation par les utilisateurs** : Impliquer activement les utilisateurs dans la conception et le développement continu de la plateforme. Organiser des séances de formation et des sessions de feedback régulières pour garantir une utilisation optimale et une adoption réussie de l'outil.
- **Financer par participation donnant-donnant** : Les structures ayant testé Plat-Com ont bénéficié de la gratuité le temps du testing. Par ailleurs, le développement des nouveaux modules se sont réalisés grâce à l'investissement des structures utilisatrices intéressées par le nouveau projet de module.
- **Continuer à innover** : Rester à l'écoute des besoins évolutifs du secteur social et continuer à innover en développant de nouvelles fonctionnalités et services qui répondent aux défis actuels et futurs. Impliquer les utilisateurs dans le processus d'innovation pour garantir la pertinence et l'efficacité des solutions proposées.

Fédération Ressources

Contextualisation

Organisation

La Fédération Ressources est une organisation active depuis 25 ans, opérant en Wallonie et à Bruxelles. Son objectif principal est de regrouper les acteurs du secteur de la récupération et de la valorisation des biens et des matières afin de représenter et de soutenir leurs intérêts communs.

À ses débuts, la fédération comptait 23 membres, et compte aujourd'hui 74 membres actifs en Wallonie et à Bruxelles. Elle œuvre à développer et à structurer les métiers de ses membres, en mettant en place des projets concrets tels que des labels de qualité, des agréments et des initiatives de communication.

Outre ses activités de représentation et de soutien aux membres, la Fédération Ressources s'engage également dans des initiatives de mutualisation des services, de coopération et de solidarité au sein du secteur. Elle cherche à promouvoir une gestion durable des ressources et à renforcer la professionnalisation des acteurs du secteur de la récupération et de la valorisation des biens et des matières.

Impacts du Covid sur la digitalisation de l'organisation

La pandémie de COVID-19 a eu un impact significatif sur la Fédération Ressources ainsi que sur ses membres. Tout d'abord, la crise sanitaire a entraîné une perturbation des opérations quotidiennes des membres de la fédération, notamment en ce qui concerne la collecte et la valorisation des biens et des matières. Les mesures de confinement et les restrictions de déplacement ont limité la capacité des membres à mener à bien leurs activités habituelles, ce qui a pu entraîner des difficultés opérationnelles et financières.

De plus, la crise économique qui a suivi la pandémie a eu un impact sur la demande de biens et de matériaux recyclables, ce qui a pu entraîner une diminution des revenus pour les membres de la fédération. En outre, la fermeture temporaire des magasins physiques et la réduction des interactions sociales ont pu affecter les activités de vente des membres, en particulier ceux qui dépendent fortement des ventes en magasin.

En réponse à ces défis, la fédération et ses membres ont dû s'adapter rapidement en mettant en place des mesures de sécurité et des protocoles sanitaires pour assurer la continuité de leurs activités tout en protégeant la santé de leurs employés et de leurs clients. De plus, des efforts ont été déployés par les organisations pour renforcer la présence en ligne et développer de nouvelles stratégies de vente à distance afin de compenser la baisse de la fréquentation des magasins physiques.

Enfin, la crise de la COVID-19 a également mis en lumière l'importance de la solidarité et de la coopération au sein du secteur de la récupération et de la valorisation des biens et des matières. La fédération et ses membres ont travaillé ensemble pour partager des bonnes pratiques, s'entraider mutuellement et faire face aux défis communs posés par la pandémie au travers de groupes de travail proposés par les membres eux-mêmes lors de l'enquête des besoins du secteur proposé par la fédération.

Projet digital

Description du projet digital : SOORS

L'initiative vise à moderniser et à structurer les activités des membres de la fédération en mettant en place une solution numérique intégrée. Cette digitalisation comprend plusieurs volets au travers d'un ERP, notamment la

gestion des opérations quotidiennes telles que la planification, la gestion des stocks, la collecte et la réparation des matériaux, ainsi que la communication avec les parties prenantes via les réseaux sociaux et les plateformes de vente en ligne.

Le projet a été mis en œuvre en collaboration avec Odoo, une entreprise wallonne proposant une solution logicielle standard avec de nombreux modules, adaptée aux besoins spécifiques du secteur.

Objectifs poursuivis

L'un des projets majeurs de la Fédération Ressources est sa transition vers la digitalisation de ses opérations. Ce projet entamé en 2020 vise à moderniser les activités de ses membres en intégrant des outils numériques pour la planification, la gestion des stocks, la collecte des matériaux, la réparation, la communication et la vente en ligne.

L'un des objectifs principaux de la Fédération Ressources est de valoriser les biens et les matières, en mettant en avant des filières telles que les vêtements-textiles, le matériel électrique et électronique, ainsi que les objets du quotidien incluant les vélos. Pour ce faire, elle s'est engagée dans un processus de digitalisation des opérations, visant à soutenir les opérateurs de terrain avec un outil générique, adaptable à toutes les filières, et répondant aux exigences du métier, notamment en termes de gestion des déchets, de vente, et de présence sur les réseaux sociaux et plateformes de vente.

Le projet de digitalisation entrepris par la Fédération Ressources vise à moderniser et à optimiser les opérations de ses membres dans le secteur de la récupération et de la valorisation des biens et des matières. Les principaux objectifs poursuivis par ce projet sont les suivants :

- Amélioration de l'efficacité opérationnelle : En intégrant des outils numériques pour la planification, la gestion des stocks, la collecte des matériaux, la réparation et la communication, le projet vise à rationaliser les processus opérationnels des membres de la fédération. Cela permettra une gestion plus efficace des ressources et une meilleure coordination des activités.
- Renforcement de la compétitivité : La digitalisation des opérations permettra aux membres de la fédération de rester compétitifs dans un environnement en constante évolution. En adoptant des solutions technologiques modernes, les membres pourront répondre plus efficacement aux besoins du marché et améliorer leur position concurrentielle (face à des plateformes marchandes telles que Vinted).
- Optimisation de la gestion des ressources : Le projet vise à promouvoir une gestion durable des ressources en favorisant la récupération, le reconditionnement et la valorisation des biens et des matières. En optimisant les processus de collecte, de tri et de distribution, les membres pourront réduire leur empreinte environnementale et contribuer à la préservation des ressources naturelles.
- Facilitation de la communication et de la vente en ligne : La mise en place d'une plateforme numérique intégrée permettra aux membres de la fédération de communiquer plus efficacement avec leurs clients et de vendre leurs produits et services en ligne. Cela ouvrira de nouvelles opportunités de marché et élargira la portée des activités des membres.
- Renforcement de la coopération et de la solidarité : En mutualisant les services et en partageant les bonnes pratiques, le projet favorisera la coopération et la solidarité entre les membres de la fédération. Cela permettra de renforcer le réseau professionnel et d'accroître la capacité collective du secteur de la récupération et de la valorisation des biens et des matières.

Mise en œuvre du projet digital

La Fédération a suivi plusieurs étapes dans le cadre de la mise en place de la digitalisation. Tout d'abord, un groupe de travail (GT) a été formé pour coordonner les activités et évaluer les besoins des différentes structures.

Une analyse approfondie des besoins et des défis rencontrés par les membres dans le cadre de leurs opérations quotidiennes a été réalisée. Cela a inclus la compréhension des exigences spécifiques liées à la récupération, au reconditionnement et à la valorisation des biens et des matières.

Suite à l'identification des besoins, la fédération a lancé un processus de recherche pour trouver un fournisseur informatique capable de répondre aux exigences du projet. Ce processus a inclus l'évaluation des différentes solutions disponibles sur le marché et la sélection d'un partenaire approprié.

Après une évaluation approfondie des différentes options, la fédération a sélectionné OdoO entreprise, une entreprise wallonne offrant une solution logicielle standard avec de nombreux modules adaptés aux besoins spécifiques du secteur.

Une fois le fournisseur sélectionné, la fédération a travaillé en étroite collaboration avec OdoO entreprise pour adapter la solution aux exigences métier spécifiques de ses membres. Cela a impliqué un processus de personnalisation et de configuration pour répondre aux besoins opérationnels uniques du secteur.

Pour assurer le succès du projet, la fédération a mis en place un groupe de travail pilote comprenant trois structures diversifiées et représentatives des membres de la fédération par leur taille et leurs activités : la Ressourcerie Namuroise, une petite structure comme Fleur Service Social, et les 3R (Recyclage, Rénovation, Réutilisation) de Bouche à Oreille. Chacune de ces structures présentait des niveaux de maturité numérique différents. La Ressourcerie Namuroise, par exemple, avait déjà une solution numérique maison mais a migré progressivement vers OdoO, tandis que les deux autres structures ont été confrontées à des défis liés à leur nouvelle équipe et à leur fonctionnement interne. Ce groupe a été chargé de tester et de valider la solution proposée par OdoO entreprise, ainsi que de fournir des retours d'expérience pour son amélioration continue.

Une fois la solution personnalisée et testée, la fédération a procédé au déploiement de la solution auprès de ses membres. Cela a été accompagné d'une phase de formation pour assurer une adoption efficace de la nouvelle technologie et une utilisation optimale des fonctionnalités offertes.

Après le déploiement initial, la fédération a continué à surveiller et à évaluer l'efficacité de la solution, en recueillant des retours d'expérience des utilisateurs et en apportant les ajustements nécessaires pour répondre aux besoins changeants du secteur.

Après une année de travail pour adapter la solution aux exigences métier, le projet de digitalisation a abouti avec succès, offrant aux membres de la fédération une plateforme numérique intégrée pour gérer leurs activités. Le projet a abouti en septembre 2023, avec une première version testée et approuvée par les membres de la Fédération lors de l'Assemblée Générale.

En termes de financement, deux subsides ont été obtenus au cours du projet. Le premier est un subside "impulsion" de 200.000 € qui a été obtenu avec le soutien de la ministre Morreale, permettant de sélectionner OdoO Entreprise, une entreprise wallonne offrant une solution standard avec divers modules. Le second de 30.000 € a été obtenu pour le développement de reporting à destination de la région wallonne. La société BO Partner a été sous-traitée pour la réalisation de ce reporting.

Testing de la solution auprès d'associations

Pour tester la solution et être les cobayes de celle-ci, 6 associations au sein de la Fédération Ressources se sont portées volontaires. Parmi celles-ci, nous avons rencontré Terre et Fleur Service Social, chacun représentatif par leur taille.

Le Groupe Terre

Le groupe Terre trouve ses origines dans une initiative altruiste née après la Seconde Guerre mondiale en 1949. À ses débuts, il s'engage à aider les personnes dans le besoin, en se concentrant sur des besoins essentiels tels que le logement et le chauffage. Avec le redressement de l'économie belge, Terre étend son action à l'international, se lançant dans des projets industriels et agricoles pour améliorer les conditions de vie des populations locales.

La création officielle de Terre asbl en 1963 marque un tournant dans son évolution. Les années suivantes sont marquées par la réalisation de divers projets, notamment une plâtrière en Algérie et une fabrique de vélos au Nicaragua, financés par la vente de matériaux recyclés collectés en Belgique lors de grandes opérations de ramassage.

Face à la crise économique des années 1970, Terre asbl s'adapte en passant d'une activité basée sur le bénévolat à des emplois rémunérés, tout en maintenant son engagement en faveur de la solidarité internationale. Cette transition marque le début d'une lutte pour une économie plus juste, plaçant l'entreprise à finalité sociale au cœur de son action.

Depuis sa fondation, le groupe Terre poursuit sa mission avec la vision de contribuer à la construction d'un monde démocratique où chaque individu peut s'épanouir dans la dignité, le respect mutuel et la préservation des générations futures.

Pour répondre aux besoins croissants de digitalisation, Terre a entrepris d'informatiser certaines de ses activités, en commençant par la collecte de textiles. Des outils informatiques tels que des assistants numériques personnels (PDA) et des ordinateurs de bord ont été déployés dans les véhicules de collecte, permettant la saisie et la transmission d'informations sur les quantités collectées, les lieux de collecte et la qualité des textiles. Ces données sont ensuite exploitées par les gestionnaires pour suivre l'évolution des opérations de collecte.

Parallèlement, un système a été développé pour suivre le processus de fabrication, du tri initial des textiles aux ventes finales, que ce soit pour l'exportation ou dans les magasins de Terre. Cet outil offre une visibilité sur la production, les ventes à l'exportation et les ventes en magasin, facilitant ainsi la gestion des stocks et des flux de produits.

En ce qui concerne les magasins, Terre déploie progressivement des caisses informatisées pour permettre une traçabilité accrue des ventes. Actuellement, environ dix à onze magasins sont équipés de ces systèmes, ce qui permet de suivre précisément les quantités vendues quotidiennement, tant en termes de poids que de chiffre d'affaires.

Implémentation au sein du groupe Terre

La décision de digitaliser les opérations de Terre découle d'une évaluation stratégique concernant l'évolution des technologies informatiques. Face à un environnement en constante évolution, Terre se trouve à un carrefour où il est nécessaire de déterminer s'il est préférable de continuer à développer en interne ou de commercialiser les outils développés pour les partenaires. Cette réflexion est motivée par la nécessité de gérer efficacement les particularités et les évolutions des outils, ce qui demande des ressources humaines et financières importantes.

La question budgétaire devient un facteur limitant dans le développement et la vente des outils, car bien que ces outils puissent répondre aux besoins actuels des partenaires, leur capacité à garantir des projections à long terme est remise en question. Cela conduit Terre à réévaluer sa stratégie et à envisager des alternatives.

Une solution émerge de cette réflexion avec le partenariat potentiel avec Ressources. L'idée de mutualiser les ressources et les forces entre les organisations pourrait offrir des avantages significatifs. Pour Terre, cela pourrait signifier la possibilité de remplacer ses propres outils à terme.

L'implémentation de la solution digitale chez Terre a été une entreprise complexe et exigeante, nécessitant une coordination étroite à tous les niveaux de l'organisation. L'introduction de ce projet s'est ajoutée aux activités déjà existantes, impliquant une gestion supplémentaire pour les équipes concernées. En effet, il a fallu jongler entre diverses instances telles que le conseil d'administration, les groupes de travail et l'équipe technique, chaque niveau exigeant une attention particulière.

La mise en place de la solution a également nécessité la coopération entre différentes entités, notamment Terre et Ressources. Cette collaboration a été essentielle pour assurer une implémentation efficace et cohérente de l'outil. Des ajustements ont été nécessaires pour s'adapter aux besoins spécifiques de chaque structure, tout en maintenant une approche commune.

L'un des défis majeurs a été de garantir l'engagement et la compréhension des acteurs impliqués, en particulier des "key users", chargés de faciliter l'adoption de la solution au sein de leur structure respective. La clarification des rôles et des responsabilités a été cruciale pour assurer une transition en douceur et une intégration réussie de l'outil.

L'implémentation de la solution digitale chez Terre a été réalisée en plusieurs phases. Tout d'abord, il y a eu une phase de test avec les pilotes, qui ont joué un rôle crucial en interagissant avec l'équipe technique pour tester les fonctionnalités et valider les paramètres de l'espace dédié à leur organisation. Pendant cette phase, il y a eu un échange constant pour s'assurer que l'outil répondait aux besoins spécifiques de chaque structure, que ce soit Fleur ou 3R.

Une fois les tests validés, la transition vers la production a été effectuée après une première formation et une dernière vérification de l'efficacité de l'outil. Pour les nouveaux partenaires, il y a eu une démarche de présentation de l'outil, suivie d'une analyse approfondie des besoins pour déterminer les ajustements nécessaires à l'intégration de la solution.

Une deuxième phase a consisté à mesurer la maturité numérique de chaque entité et à définir un nombre d'heures forfaitaires pour l'implémentation de la solution, en tenant compte de la capacité de chaque structure à absorber le changement et à former ses équipes internes. Cette phase a également impliqué l'identification des utilisateurs principaux qui seront formés pour ensuite former leurs collègues.

Cependant, des défis ont émergé lors de l'implémentation, notamment des incompréhensions avec le prestataire Odoo. Malgré un cahier des charges précis, certaines demandes considérées comme basiques ont été perçues comme spécifiques par le prestataire, ce qui a nécessité des ajustements et des personnalisations supplémentaires pour répondre aux besoins essentiels de l'organisation. Le malentendu semble porter sur les caractéristiques d'outil digital qui doivent être propres à l'activité de collecte mais qui n'ont pas été prises en compte par le développeur. Plusieurs adaptations sont ainsi à faire et sont à charge de Ressources.

En fin de compte, l'implémentation de la solution a nécessité un investissement important en termes de temps, de ressources et de coûts supplémentaires, notamment en raison de la nécessité de personnaliser l'outil pour répondre aux besoins spécifiques de Terre. Cependant, malgré ces défis, le projet a abouti à la mise en place d'un outil potentiellement bénéfique pour l'organisation, bien que des efforts supplémentaires soient nécessaires pour assurer son succès continu.

Une fois la solution mise en place, des ajustements continus ont été nécessaires pour répondre aux besoins évolutifs de chaque entité.

Fleur Service Social

Fleur Service Social, est une association de quartier située à Saint-Léonard à Liège, dont la mission principale est d'accompagner les personnes en situation de précarité, notamment en ce qui concerne le logement (en soutenant les sans-abris, les réfugiés et les personnes sortant de prison), les déménagements sociaux (en proposant des tarifs accessibles) et la récupération d'objets du quotidien (en fournissant des vêtements, des meubles et de la vaisselle aux personnes dans le besoin). Cette organisation dispose d'un magasin dédié aux enfants ainsi que d'un dépôt pour les meubles et les textiles destinés aux adultes, fonctionnant comme une brocante.

Depuis 2016, Fleur Service Social a développé un troisième objectif en collaboration avec Les Petits Riens, consistant à mettre en place des magasins de seconde main afin de générer des fonds propres pour soutenir ses autres activités. Cette transition vers un modèle économique plus viable a été une démarche délicate. L'accent a été mis sur la professionnalisation de l'activité de récupération, avec un engagement envers l'organisation Ressources, ce qui a permis de rééquilibrer les finances.

Actuellement, Fleur Service Social gère deux magasins de seconde main, bien que leur attractivité ne soit pas très élevée, mais ceux-ci remplissent efficacement leur rôle social. De plus, l'organisation a réussi à ouvrir trois points de vente supplémentaires en collaboration avec l'ASBL Terre, où elle propose ses meubles et sa brocante. Ces points de vente sont stratégiquement situés dans des endroits attractifs, tout en restant accessibles pour les besoins de base de la population.

Outre ses activités commerciales, Fleur Service Social poursuit d'autres objectifs, tels que l'équipement des personnes dans le besoin, la sauvegarde et la création d'emplois. Depuis 2016, le nombre d'emplois créés est passé de 6 à 25, avec un accent particulier sur l'insertion socio-professionnelle des personnes peu qualifiées. Trois métiers principaux sont proposés : la collecte, le tri et la vente, offerts à des personnes volontaires en bonne santé physique. Un encadrant technique d'insertion assure un suivi et un accompagnement tout au long du parcours professionnel, avec des outils d'évaluation et d'entretien formels visant à favoriser la progression individuelle.

Enfin, l'activité de Fleur Service Social a un impact environnemental positif grâce au réemploi des objets, favorisant ainsi une première étape de réutilisation des déchets en bon état et réutilisables, et même en effectuant de petites réparations ou du reconditionnement lorsque nécessaire.

Implémentation au sein de Fleur Service Social

L'implémentation de la solution digitale au sein de Fleur Service Social a été méthodiquement planifiée et exécutée, avec une attention particulière portée à la communication et à l'accompagnement des utilisateurs. Dès le début, l'engagement envers cette transition a été motivé par le besoin d'outils pour soutenir le développement continu de l'organisation. Les fonctionnalités de la solution ont été soigneusement expliquées aux travailleurs,

mettant en avant les avantages potentiels pour leur quotidien. Bien que certains outils aient pu être perçus comme des moyens de contrôle (comme la tablette dans les camions des déménageurs), aucune réticence significative n'a été rencontrée.

Il est intéressant de noter que Fleur Service Social fonctionne selon un modèle de gestion participative, ce qui a été souligné pour rassurer les travailleurs sur l'engagement de l'équipe d'encadrement à prendre en compte leurs avis et contributions. Bien que la consultation des bénéficiaires n'ait pas eu lieu initialement, leur implication aurait pu être bénéfique, notamment en ce qui concerne les clients et donateurs de meubles puisque ceux-ci peuvent être impactés par les données encodées.

L'implémentation a débuté vers juin 2023, avec une communication régulière et une implication importante du responsable de la récupération, qui a joué un rôle clé dans l'opérationnalisation du processus. L'équipe IT interne a également été fortement impliquée, offrant un soutien technique et une formation aux utilisateurs. Des tests fictifs ont été effectués initialement, suivis de tests conjoints avec les outils existants, ce qui a permis d'identifier les problèmes et de s'adapter progressivement.

Le processus d'implémentation s'est fait étape par étape, débutant par la collecte et se poursuivant avec le tri et la vente. Les retours d'expérience en réunions et formulés de manière informelle ont été pris en compte pour améliorer continuellement la solution. En mars 2024, la phase 1 du développement répond à de nombreux besoins identifiés, mais des améliorations futures sont envisagées, telles que l'intégration d'une application pour les chauffeurs et la mise en place d'un webshop.

Il est important de noter que certains aspects du processus, tels que la collecte par site chez Terre, nécessitent encore des ajustements au niveau du programme. Cependant, avec une approche progressive et une collaboration continue entre les différentes parties prenantes, Fleur Service Social est sur la voie de tirer pleinement parti des avantages de sa solution digitale.

Une fois la solution mise en place, des ajustements continus ont été nécessaires pour répondre aux besoins évolutifs de chaque entité. Par exemple, chez Fleur, l'outil a été adapté pour inclure une interface type calendrier afin de faciliter la planification des rendez-vous, tandis que chez Terre, une interface axée sur la gestion des ressources et des tournées a été privilégiée pour optimiser les opérations de collecte et de traitement.

Prise de recul sur la digitalisation de l'organisation

Opportunités

- **Soutien des pouvoirs publics** : L'implication et le soutien des pouvoirs publics, notamment à travers des subventions et des initiatives de soutien à la digitalisation des entreprises sociales, ont constitué une opportunité majeure pour financer et promouvoir le projet.
- **Collaboration avec des partenaires stratégiques** : La collaboration avec des partenaires stratégiques, tels que des fournisseurs informatiques et des spécialistes de la transformation numérique, a permis à la fédération de bénéficier de leur expertise et de leurs ressources pour adapter et mettre en œuvre la solution numérique.
- **Engagement des membres de la fédération** : L'engagement et la participation active des membres de la fédération ont été une opportunité importante pour assurer le succès du projet. Leur implication dans le processus de conception et de test de la solution numérique a permis d'identifier les besoins spécifiques et d'assurer leur adhésion au projet.

- **Expérience antérieure dans le domaine de la gestion des données** : La Fédération Ressources disposait déjà d'une expérience préalable dans la gestion des données et des processus qualité, ce qui a facilité l'adaptation aux nouveaux outils numériques et leur intégration dans les opérations existantes.
- **Besoins clairement identifiés** : La clarté et la précision dans l'identification des besoins spécifiques du secteur de la récupération et de la valorisation des biens ont facilité le processus de développement et d'implémentation de la solution numérique, en veillant à ce qu'elle réponde aux exigences métier essentielles.
- **Implication des partenaires** : La création de la coopérative a permis d'intégrer les différents partenaires dans la responsabilité autour du logiciel et de sa pérennité, tels que les développeurs et les experts de la digitalisation.

Freins et difficultés

- **Résistance au changement** : Certains membres ont fait preuve de résistance au changement, notamment en raison de l'introduction de nouvelles technologies dans leurs processus opérationnels établis. Cela a nécessité des efforts supplémentaires pour les convaincre de l'utilité et des avantages de la digitalisation.
- **Complexité des processus métier** : Les processus métier dans le secteur de la récupération et de la valorisation des biens et des matières sont souvent complexes et variés. Adapter une solution numérique à ces processus spécifiques a été un défi, nécessitant une personnalisation approfondie et des ajustements continus.
- **Manque de moyens financiers** : La mise en place d'une solution numérique complète et efficace nécessite des investissements financiers importants, ce qui peut constituer un frein pour certaines organisations membres de la fédération, notamment les plus petites structures avec des ressources limitées.
- **Besoins de formation et de support** : La transition vers une solution numérique a nécessité une formation approfondie des membres sur l'utilisation des nouveaux outils et des nouvelles technologies. Certains travailleurs tels que les chauffeurs ont pu rencontrer des difficultés dans ce processus d'adaptation, nécessitant un soutien supplémentaire.
- **Concurrence numérique** : L'émergence de concurrents numériques, tels que les plateformes de vente en ligne, a constitué un défi pour les membres de la fédération qui sont traditionnellement actifs dans le secteur de la vente de biens d'occasion. S'adapter à cette concurrence et développer des stratégies efficaces pour rester compétitif sur le marché numérique a été un enjeu majeur.

Focus sur la mutualisation

Mutualisation du projet digital par la création d'une coopérative

En 2019, la fédération RESSOURCES identifie un besoin de développer une solution numérique pour améliorer les opérations des entreprises de l'économie sociale et circulaire. Afin d'avoir une approche mutualisée et de réduire les coûts, SOOrs cOOp est née le 22 janvier 2024 grâce à l'accompagnement d'une société externe active dans l'assistance et le conseil aux entreprises pour la transformation digitale. La coopérative offre une solution digitale adaptée et sur mesure à ses membres tout en promouvant les valeurs de solidarité et de gouvernance participative.

Dans le cadre de cette digitalisation, la Fédération Ressources vise à garantir une approche coopérative, où chaque organisation utilisatrice est à la fois client et propriétaire de la solution. Des développements supplémentaires sont déjà en cours, notamment une application périphérique pour faciliter le travail des chauffeurs, avec une vision future d'élargir la communauté d'utilisateurs.

La coopérative qui a vu le jour dans le cadre du projet de digitalisation de la Fédération Ressources joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre et la pérennisation de la solution numérique développée. L'adoption de la coopérative est apparue un peu par nécessité. Travailler exclusivement avec le fournisseur de la solution informatique s'est avéré difficile pour deux raisons : d'une part, les consultants n'avaient pas une connaissance suffisante du métier, et d'autre part, l'aspect budgétaire n'était pas des plus avantageux. La coopérative est venue naturellement pour répondre à ces deux problématiques. Bien qu'il aurait été possible de profiter de la compétence des informaticiens ayant participé au projet pilote, il a finalement été décidé de former un groupe ayant une certaine autonomie, formalisé par un statut juridique. Cela permettait d'avoir les fonds des organisations utilisatrices et de repartir avec un capital de départ.

La coopérative a été créée pour assurer la gestion et le développement continu de la solution numérique développée dans le cadre du projet de digitalisation. Son objectif principal est de garantir la propriété et la gouvernance partagées de la solution, tout en offrant un cadre juridique et opérationnel pour son exploitation. La fédération a fait appel à un service juridique pour l'aider à la mise en place des statuts ainsi que du business plan.

La coopérative rassemble les membres de la fédération impliqués dans le projet pilote ainsi que d'autres acteurs clés impliqués (développeurs, accompagnateur externe, etc.) dans le projet de digitalisation. Elle fonctionne sur la base du principe de coopérative, où chaque membre a à la fois un statut de client et de propriétaire de la solution.

La coopérative est dotée d'une structure de gouvernance démocratique, où chaque membre a le droit de participer aux prises de décision importantes. Les membres élisent un conseil d'administration chargé de superviser les activités de la coopérative et de représenter les intérêts de ses membres.

La coopérative bénéficie de partenariats stratégiques avec des acteurs du secteur, ainsi que d'un soutien financier de la part de la fédération et d'autres organismes. Ces ressources sont essentielles pour assurer le fonctionnement et le développement continu de la solution numérique.

La coopérative est responsable de la gestion et de l'amélioration continue de la solution numérique, en collaboration avec des experts techniques et des partenaires externes. Elle veille à ce que la solution réponde aux besoins évolutifs du secteur et des membres de la fédération.

Business Model de la coopérative¹³

La coopérative d'utilisateurs permet d'offrir plusieurs services aux associations utilisatrices. Grâce à celle-ci, le prix de vente est moindre. Elle offre une installation de la solution et surtout, la gestion de la solution au niveau de l'usage, de l'hébergement, du helpdesk informatique, de la maintenance et du support de la solution. De plus, elle permet de travailler sur l'évolution de la solution en fonction des besoins comme par exemple, l'interface simplifiée pour les chauffeurs demandé par Fleur service Social.

La coopérative a pour objet social de mutualiser les coûts d'une solution commune au secteur et réaliser des prestations de services pour les clients/coopérateurs. La finalité est de procurer aux adhérents un avantage économique et social en rencontrant les besoins de professionnalisation et d'évolutions inhérents aux entreprises du secteur. Au niveau de la gouvernance, il y a une nécessité de distinguer des parts Garants (membres impliqués dans la création), des parts Utilisateurs (membres utilisateurs de la solution) afin de constituer une équipe

¹³ Assemblée Générale Ressources ASBL du 07/12/2023, « Création de la coopérative s00rs »

responsable capable de gérer l'entreprise au quotidien en déléguant les tâches opérationnelles aux meilleurs sous-traitants et en assurant la coordination technique et organisationnelle

A ce stade, la coopérative regroupe les acteurs suivants : les 6 candidats-fondateurs, Ressources, DBAO(3R), Fleur Service Social, Ressourcerie Namuroise, Terre et BO Partner ; l'équipe projet avec 3 informaticiens, Ressources et Odoo Entreprise.

Pour rester viable sur le long terme, la coopérative d'utilisateurs adopte un certain business model. Un budget d'investissement de 28.700€ est prévu ainsi qu'une mutualisation des charges sur le principe d'un coût annuel par an par utilisateur afin de répartir les coûts. L'objectif de déploiement de la solution se veut progressif sur 7 ans. La coopérative souhaite avoir équipé 32 structures pour 2030 avec un total de 245 utilisateurs.

La coopérative se compose de trois types de membres. Les membres fondateurs sont responsables de la gestion et de la direction de la coopérative. Les coopérateurs utilisateurs, qui sont des organisations utilisatrices, doivent posséder au moins une part dans la coopérative, d'un montant minimum de 250€. Enfin, les coopérateurs investisseurs, destinés à ceux qui souhaitent investir, ouvrent des opportunités futures. La solution globale étant appelée à évoluer, l'investissement pourrait devenir intéressant à terme.

Le business plan repose sur plusieurs éléments fondamentaux. Le coût initial du fournisseur de logiciel a servi de référence, et le modèle adopté est un mode locatif avec des prix fixes d'hébergement variant en fonction de la volumétrie, un prix variable basé sur le nombre d'utilisateurs, et un autre prix fixe pour la maintenance des développements effectués. Il était essentiel de générer des revenus pour couvrir ces coûts. Un minimum d'assistance estimé à 4 heures par utilisateur et par an a été prévu, les utilisateurs ayant la possibilité d'acheter un forfait d'heures qu'ils peuvent utiliser au fil du temps. Pour éviter des coûts récurrents et des surprises désagréables, il a été décidé de séparer le coût d'installation du prix forfaitaire. Enfin, la prestation d'implantation est estimée au départ, avec la possibilité pour la société de l'inclure ou non dans ses coûts.

Pour réaliser ce déploiement, la solution sera vendue sous une forme de leasing all-in-one via un prix d'usage exprimé en €/an/utilisateur. Un coût d'installation sera à prévoir par les futurs clients/coopérateurs sur base d'un devis et l'affectation d'un pot d'heures d'informaticien (travail en régie) avec une estimation de 12 jours complets, soit 5.230€. En 2024, 8 nouvelles structures devraient recevoir le nouveau programme, ce qui correspond à 50 utilisateurs supplémentaires de la solution. La prise de parts dans la coopérative s'élève à 10.000€.

Pour y arriver, la mission prioritaire de l'administration et de la gestion de la coopérative est d'organiser le leadership de la coopérative. Pour se faire, un Business Developer est engagé, avec une augmentation de la capitalisation de la coopérative ou l'augmentation de son endettement de 60.000€ à 120.000€. Le plan d'affaires prévoit 2.200€ par mois de charges d'administration prestées par les administrateurs. Une partie de ces charges va couvrir le salaire.

En cas de cessation, l'outil (code) développé doit devenir la propriété des coopérateurs/garants/la Fédération Ressources.

Inspirations

Rôle des pouvoirs publics dans le soutien des initiatives de mutualisation

Concernant le soutien des pouvoirs publics, il est nécessaire de reconnaître leur rôle dans la mise en œuvre de ce type d'initiatives. La région, par exemple, est tenue à des obligations de reporting par rapport aux activités de recyclage envers l'Europe, ce qui mandate leur implication dans ce travail. Par conséquent, les pouvoirs publics doivent apporter leur soutien en tant que sous-traitants de ces obligations.

D'un point de vue plus général, le développement de l'économie numérique présente des opportunités significatives pour les pouvoirs publics, notamment en termes de professionnalisation et de services à la population. Cependant, il est important de reconnaître que ce secteur peut également être confronté à des défis financiers, notamment en ce qui concerne le manque de capitaux disponibles pour les investissements nécessaires. Dans ce contexte, le soutien financier et logistique des pouvoirs publics peut jouer un rôle déterminant dans le succès de telles initiatives.

Bonnes pratiques et risques à considérer dans la mutualisation des services

Il est essentiel de prendre en compte certaines bonnes pratiques dans la mutualisation des services. Tout d'abord, il est nécessaire de prendre le temps nécessaire pour mener à bien ce type de projet, en rythmant le travail de manière appropriée et en impliquant largement toutes les parties prenantes. De plus, il est important d'avoir des objectifs clairs et bien définis, ainsi qu'un suivi régulier du projet par un chef de projet ayant une vue transversale.

Cependant, il existe également des risques potentiels à considérer, notamment la divergence des trajectoires et des visions entre les différentes parties prenantes. Pour minimiser ces risques, il est essentiel de travailler en amont sur les valeurs partagées et les missions de base du projet, et d'être aussi concret que possible sur les responsabilités de chacun.

Les conditions de réussite d'un projet de mutualisation comprennent notamment le soutien des autorités publiques pour faciliter l'adoption du projet par un grand nombre de structures de terrain. Il est également important de favoriser la demande en formant les travailleurs aux enjeux du numérique et en leur donnant les outils nécessaires pour formaliser leurs besoins opérationnels. En outre, chaque entreprise devrait être encouragée à réfléchir aux implications du numérique pour son activité et à se préparer à ces changements.

Enfin, le fait que le projet soit porté par la fédération a joué un rôle déterminant pour la réussite d'un tel projet sectoriel. Le projet pilote avec des membres diversifiés en matière de caractéristique et l'implication des key-users dès le début du projet sont des éléments favorables à la réussite du projet qui pourraient être répliqués.

Inspirations en matière de mise en œuvre d'un projet digital

- **Impliquer activement les parties prenantes** : Il est essentiel d'impliquer activement les membres de la fédération dès les premières étapes du projet. Leur contribution et leur feedback sont précieux pour s'assurer que les besoins spécifiques du secteur sont pris en compte dans la conception et la mise en œuvre de la solution numérique.
- **Établir une gouvernance claire** : Mettre en place une structure de gouvernance claire avec des rôles et des responsabilités bien définis est essentiel pour assurer une coordination efficace entre les différentes parties impliquées dans le projet, y compris les membres de la fédération, les fournisseurs informatiques et les partenaires stratégiques.

- **Investir dans la formation et le soutien** : Offrir une formation adéquate aux utilisateurs finaux de la solution numérique et fournir un soutien continu sont essentiels pour garantir une adoption réussie de la technologie. Cela permettra aux membres de la fédération de tirer pleinement parti des fonctionnalités de la solution et de surmonter les éventuelles difficultés rencontrées.
- **Assurer la compatibilité et l'intégration** : Veiller à ce que la solution numérique soit compatible avec les systèmes et les processus existants au sein de la fédération est crucial pour garantir une intégration harmonieuse et éviter les interruptions opérationnelles. L'intégration de la solution avec d'autres outils et logiciels utilisés par les membres peut également améliorer l'efficacité et la productivité.
- **Évaluer et ajuster en continu** : Mettre en place des mécanismes d'évaluation et de suivi réguliers pour évaluer la performance de la solution numérique et identifier les domaines nécessitant des ajustements ou des améliorations est essentiel pour garantir son efficacité à long terme. Cela permettra à la fédération d'adapter la solution en fonction des besoins changeants du secteur et des évolutions technologiques.

Inspirations en matière de mutualisation

- **Définir clairement les objectifs communs** : Il est crucial d'établir des objectifs clairs et partagés entre les différentes organisations impliquées dans la mutualisation. Ces objectifs doivent être alignés sur les besoins et les priorités de toutes les parties prenantes.
- **Impliquer toutes les parties prenantes dès le début** : Impliquer activement toutes les organisations participantes dès les premières étapes du projet favorise l'appropriation du processus et encourage la collaboration. Cela permet également d'identifier et de résoudre les éventuels obstacles ou divergences dès le départ.
- **Établir une gouvernance solide** : Mettre en place une structure de gouvernance claire avec des mécanismes de prise de décision efficaces est essentiel pour coordonner les efforts de toutes les parties prenantes. Cela peut inclure la création d'un comité de pilotage ou d'un groupe de travail dédié à la gestion du projet.
- **Promouvoir la transparence et la communication** : Assurer une communication ouverte et transparente entre toutes les organisations participantes est essentiel pour maintenir la confiance et favoriser la collaboration. Cela peut inclure la mise en place de canaux de communication réguliers et la tenue de réunions périodiques pour partager des mises à jour et résoudre les problèmes.
- **Établir des accords clairs et équitables** : Définir des accords contractuels clairs et équitables entre les organisations participantes est essentiel pour clarifier les responsabilités, les obligations et les attentes de chacun. Cela peut inclure la répartition des coûts, des ressources et des bénéfices générés par le projet.
- **Investir dans la formation et le soutien** : Offrir une formation adéquate aux membres du personnel impliqués dans le projet et fournir un soutien continu tout au long du processus de mutualisation est essentiel pour garantir une adoption réussie de la solution numérique. Cela peut inclure la mise en place de programmes de formation sur mesure et la fourniture d'un soutien technique en cas de besoin.
- **Permettre les ajustements en fonction des besoins de chaque entité** : Chaque entité a pu demander des adaptations de son interface.

Vente en Fédé

Contextualisation

Organisation

Vente en Fédé est une plateforme de vente en ligne à destination des consommateurs particuliers, créée conjointement par trois fédérations régionales actives dans un même secteur d'activité. Cette plateforme a été créée en 2020 et a fermé approximativement 1 an et demi après, les ventes n'étant pas suffisantes que pour maintenir la plateforme.

Impacts du Covid sur la digitalisation de l'organisation

La plateforme a commencé à exister peu de temps avant la pandémie, et celle-ci a été bénéfique pour la plateforme, les ventes en ligne ayant augmenté durant cette période, et en particulier, en raison d'un article vendu sur la plateforme à la fois utile et spécifique en temps de pandémie.

Projet digital

Objectifs poursuivis

Les trois fédérations étaient en discussion depuis plusieurs années par rapport à la possibilité d'entreprendre un projet commun. La création d'une marque collective pour leurs organisations avait été envisagée, avant de se décider à créer une plateforme de vente.

L'objectif partagé entre les trois fédérations était donc de « *fournir un canal de vente, de soutenir les [organisations] dans leur développement par rapport à ça* ». Pour les organisations membres, il s'agissait de vendre des produits en B2C (business to consumers).

Description des projets digitaux

La plateforme de vente était multi-vendeurs, ce qui rend son développement plus compliqué que dans le cas d'un webshop utilisé par un seul vendeur.

Les produits en vente étaient encodés par la personne interviewée, leur mise en ligne n'étant pas très « user friendly ». Une fois que le produit était mis en ligne, les responsables des organisations pouvaient cependant mettre à jour le stock et déterminer le montant des frais de port grâce à un accès sur le site.

Mise en œuvre des projets digitaux

Les discussions et la construction de cette plateforme ont duré un peu moins d'un an. La collaboration entre les trois fédérations a engendré la **création d'une ASBL** (constituée des trois fédérations). Par ailleurs, une charte de collaboration entre la plateforme de vente et les fédérations a été rédigée, grâce au travail d'un service juridique engagé pour l'occasion. Cette charte reprenait notamment le pourcentage des ventes qui serait absorbé par le prestataire de vente.

La collaboration entre les trois fédérations s'est bien passée, bien que les intérêts vis-à-vis de cette plateforme ne soient pas tout à fait égaux entre les différentes régions. En effet, moins d'organisations membres wallonnes développent des activités B2C, comme l'illustre cette citation « *En tout cas, en Wallonie, ça n'a pas été le plus gros enthousiasme, on va dire, parce qu'il y a très peu [d'organisations] qui développent leurs produits propres* ».

La personne interviewée, employée au sein de la fédération wallonne, a collaboré avec les chargés de communication des deux autres fédérations, qui étaient également en charge du projet de la plateforme, au niveau de leur fédération respective.

Les membres des fédérations, et donc les responsables des organisations, n'ont **pas été consultés** sur leurs besoins spécifiques par rapport à cette plateforme.

La fédération flamande a pu obtenir un **subside pour la construction du site**. La fédération wallonne n'ayant pas de ressources financières à placer dans la plateforme, les fédérations ont trouvé un accord : le travail de l'employée wallonne constituait leur contribution à la plateforme. Comme on l'a vu, cette personne est chargée de projets et de communication, et a donc accepté de travailler sur ce projet qui ne fait pas nécessairement partie de son expertise.

Pour développer la plateforme, les fédérations ont sélectionné un prestataire de vente (Prestashop) et se sont fait aider par un **prestataire informatique externe** pour l'adapter à leurs besoins.

La personne interviewée a bénéficié d'une **formation** d'une demi-journée de la part du prestataire pour apprendre à utiliser la plateforme. Au niveau des organisations membres, elles n'ont pas eu de formation, mais ont reçu des modes d'emploi.

Prise de recul sur la digitalisation de l'organisation

Opportunités

- **Soutien des pouvoirs publics** : La plateforme a pu bénéficier de subsides, sans lesquels elle n'aurait peut-être pas vu le jour.
- **Création d'une charte entre partenaires** : La personne interviewée souligne l'importance de la charte reprenant les droits et devoirs de chacun des intervenants : « *ça permet de rassurer aussi, tant les fédérations de la plateforme, que les acteurs individuels* ».
- **Identification d'une personne de contact** : Elle explique qu'il est bénéfique d'avoir une personne de contact, au sein de la fédération, à laquelle les membres peuvent s'adresser en cas de problème.

Freins et difficultés

- **Absence de besoin** : La plateforme de vente a été développée sur base d'un besoin non existant, ou du moins, insuffisamment existant, puisque les organisations de ce secteur ont principalement des activités en B2B, notamment de la sous-traitance, alors que les ventes étaient en B2C. La personne interviewée l'explique ainsi « *étant donné que les [organisations] font du B2B, ça n'a pas beaucoup d'intérêt, surtout qu'il faut dire quand même qu'elles sont en concurrence entre elles, surtout sur le marché du B2B aussi* ». De ce fait, le catalogue de produits proposé par la plateforme était assez réduit.
- **Manque de moyens dans la communication** : Cet élément est central dans les faibles ventes engendrant la fermeture de la plateforme. Néanmoins, cela s'explique également par un faible budget marketing. Nous avons également vu que les personnes qui commandaient sur la plateforme des produits à plusieurs organisations devaient payer autant de fois les frais de port. Cela a également contribué aux faibles ventes.
- **Absence de sollicitation des retours des utilisateurs** : Durant la durée de vie de la plateforme, les personnes en charge du projet n'ont pas sollicité les retours des responsables des organisations utilisant la plateforme. Une certaine distance semble avoir été prise par les responsables des organisations vis-

à-vis de celles-ci, puisqu'ils n'ont pas manifesté de mécontentement lors qu'il leur a été annoncé qu'elle allait fermer. Les ventes sur la plateforme étant moindres, cela n'a pas généré de surprise quand elle a fermé.

- **Manque de compétences internes** : La personne interviewée explique qu'elle a géré un projet qui ne correspondait pas à son « métier à la base ». Cette personne explique qu'elle se sentait suffisamment à l'aise avec la gestion informatique, mais moins avec les aspects commerciaux. Elle a pu bénéficier de l'aide d'un homologue de la fédération bruxelloise pour ces aspects.

Focus sur la mutualisation

Au travers de ce projet, les trois fédérations ont mutualisé le développement, le financement et la gestion de la plateforme, mais aussi les services juridiques permettant de rédiger la charte de collaboration et le travail des trois chargés de projet régionaux. Il ne semble pas eu avoir de difficulté dans cette mutualisation, probablement parce que les fédérations avaient déjà beaucoup échangé au sujet de ce projet.

Quand la décision a été prise de fermer la plateforme, il n'a pas été envisagé de la proposer (gratuitement ou en vente) à d'autres acteurs.

Inspirations

- **S'adapter aux réalités de chaque organisation** : Pouvoir valoriser le travail humain d'une organisation qui a moins de moyens financiers à mettre dans le projet.
- **Baser le projet digital sur des besoins identifiés** : Ce cas souligne fortement l'importance de construire des projets de digitalisation basés sur des besoins réels des parties prenantes (utilisateurs de la plateforme et clients finaux).



PARTIE 3 – Analyse transversale des opportunités et freins à la digitalisation

L'objectif de la quatrième étape de cette étude est, on l'a vu, d'analyser finement des initiatives où la digitalisation a été bénéfique pour s'en inspirer pour les secteurs NM bruxellois, tout en vérifiant la pertinence, les freins, et les opportunités d'y transférer les bonnes pratiques détectées. Pour répondre à cet objectif, 8 études de cas ont été réalisées, sur des organisations et des projets digitaux. Nous avons ensuite analysé transversalement les résultats de ces 8 études de cas. Cette analyse commence par se centrer sur les opportunités et freins rencontrés par les organisations qui cherchent à se digitaliser, avant d'aborder des enjeux plus spécifiques, et les effets de la digitalisation, présentés dans les sections suivantes.

Certaines organisations ont été anonymisées, à leur demande, et nous leur avons donné un nom d'emprunt. Pour rappel, les études de cas ont porté sur :

- **CIVA** – Centre d'Intégration à la Vie Active est une association québécoise qui propose aux personnes en situations de handicap divers services tels que des formations, des activités sportives et des projets d'intégration sociale. Comptant 8 travailleurs et une bonne vingtaine d'intervenants, CIVA a mis en œuvre plusieurs outils digitaux pour soutenir et développer son activité : une base de données pour les informations de ses bénéficiaires, une plateforme web qui propose des sports en fonction du handicap présenté, un chatbot intégré à la plateforme "trouve ton sport" ainsi qu'une plateforme de prêt de matériel sportif pour les personnes en situation de handicap. CIVA s'est vu offrir le prix Solidaire 2022 pour son virage numérique, plus particulièrement parce que l'organisation a réussi à mettre en œuvre avec succès un projet de transformation numérique, visant à optimiser ses services et ses activités dans le but de mieux répondre aux besoins de ses utilisateurs.
- **Plat-Com** est un logiciel de cahier de communication pour les services d'aide à la jeunesse en Belgique. Initié par 4 directeurs de services d'aide à la jeunesse, cette solution est proposée à divers services d'hébergement et d'aide à la jeunesse en Belgique. Aujourd'hui, soutenu par une coopérative créée à cet effet, le logiciel développe divers modules pour aider les services d'aide à la jeunesse dans la gestion médicale des bénéficiaires en situation de handicap pour les services spécialisés ou encore pour la planification des horaires des prestataires et leur gestion RH.
- **SOORS**, le projet de la Fédération Ressources, est un logiciel ERP qui permet de soutenir les activités de ses 74 membres actifs dans la récupération et la valorisation de biens et de matières. Soutenue aujourd'hui par la coopérative Soors-Coop, créée spécifiquement pour continuer le développement du logiciel en fonction des besoins des membres, elle s'essaime au sein de ce secteur d'activité.
- **Hébergement ASBL**, active dans le secteur du tourisme social, a renouvelé son logiciel de gestion des réservations (Property Management System), en déployant le nouveau logiciel infrastructure par infrastructure. Le précédent logiciel n'allait plus être disponible, et l'organisation s'est tournée vers un logiciel existant, produit à l'étranger.
- **La Fédération des Maisons Médicales** propose à ses membres, depuis les années 1980 un logiciel de gestion des données des patients. Le logiciel a été développé en interne mais est devenu obsolète il y a quelques années, et la fédération a dû chercher une nouvelle solution. Elle s'est tournée vers une solution belge développée par une coopérative de médecins.
- **Vente en Fédé** est une plateforme de vente sectorielle créée entre 3 fédérations régionales afin de vendre les produits de leurs membres. La plateforme de vente a fonctionné pendant deux années avant de fermer, en raison de la diminution des ventes réalisées.
- **Les Jeunes ASBL** est une organisation de jeunesse qui propose des animations à des milliers de jeunes en Belgique. Pour ce faire, elle compte sur une équipe d'employés et sur de très nombreux bénévoles. La mise en place d'un logiciel de gestion des données des bénéficiaires (les animés) se fait étape par étape, en raison principalement du coût élevé des développements.

- **FamilyHelp** est une organisation active en Belgique dans l'aide et le soutien sur les matières familiales. L'organisation est de taille moyenne et cherche à digitaliser certains de ses processus mais devrait renouveler toute son infrastructure digitale pour bien faire. La digitalisation de l'organisation repose sur une personne en charge de la coordination et dépend de financements ponctuels.

Opportunités pour se digitaliser

Les organisations étudiées ont bénéficié d'opportunités au niveau du financement, de la mutualisation, des compétences nécessaires à la digitalisation, des aspects humains et de la gestion du changement.

Au niveau du **financement**, certaines organisations ont pu compter sur du soutien des pouvoirs publics au travers d'appels à projet et de subventions. C'est le cas de Vente en Fédé et de Ressources. FamilyHelp a pu bénéficier d'un financement (d'un montant de 5.000€) octroyé tous les 5 ans par la COCOF à bon nombre d'organisations non marchandes bruxelloises. Néanmoins, le coordinateur interviewé déplore que ce montant soit octroyé tous les 5 ans et pas plus fréquemment, et que le montant doive être dépensé dans l'année. Pour d'autres, telles que la FMM, elles ont été en mesure de financer sur fonds propres le projet digital. Une opportunité plus spécifique a été rencontrée par Plat-com : l'organisation a pu bénéficier d'un contexte de digitalisation croissante, augmentant ainsi le nombre d'organisations qui pouvaient être potentiellement intéressées par leur logiciel. Le cas de FamilyHelp invite à prévoir et anticiper les coûts de maintenance des logiciels développés. L'organisation souligne également les avantages de SocialWare pour avoir accès à des logiciels à moindre prix.

Pour faciliter le financement des projets digitaux, des opportunités ont été rencontrées en matière de **mutualisation**. En effet, la mutualisation représente une opportunité car elle permet de réduire les coûts et d'accroître l'efficacité du projet, comme cela a pu être constaté chez Plat-com. Chez Ressources, la création de la coopérative est pointée comme une manière de rassembler les partenaires autour du logiciel et de s'assurer de sa pérennité. Au niveau de la FMM, le fait de rassembler les organisations membres dès le début de la réflexion a permis d'embarquer tous les membres et de construire un outil qui corresponde réellement à leurs besoins. Chez Vente en Fédé, les organisations membres ont créé une charte définissant les droits et devoirs des membres. Ils ont également déterminé une personne de contact, ce qui a facilité la communication.

Si nous nous intéressons aux **compétences nécessaires à la digitalisation**, nous pouvons observer que certaines organisations ont pu compter sur des compétences internes, d'autres sur des compétences externes, et parfois certaines organisations ont pu compter sur les deux. C'est par exemple le cas de CIVA, qui a bénéficié d'un accompagnement technique et dont la directrice avait déjà suivi des formations en gestion du changement. Du côté de la FMM, l'ancienneté des personnes en charge du projet digital représente une réelle opportunité, puisque ces personnes ont une vue transversale des avancées de la digitalisation au sein de l'organisation. Ressources a su s'aider de partenaires stratégiques (fournisseurs informatiques et spécialistes de la transformation numérique) pour combler un besoin en expertise. Par ailleurs, l'organisation bénéficiait d'une expérience antérieure en matière de gestion des données. On voit donc que l'expérience interne à l'organisation peut être favorable au développement de nouvelles solutions digitales.

D'un point de vue **humain**, nous constatons que la digitalisation est souvent le fait de l'impulsion d'une ou plusieurs personnes, personnes qui peuvent ensuite agir comme "moteur de la digitalisation". CIVA a pu bénéficier de l'impulsion de sa directrice, qui a été un véritable moteur pour faire avancer les projets de digitalisation. Si cela représente effectivement une opportunité, c'est également un frein, puisque lorsqu'elle a été en congé de maternité, les projets n'ont pas avancé. Hébergement ASBL nous apporte également un éclairage par rapport à cet aspect humain de la digitalisation. Les changements digitaux n'ont pu voir le jour que lorsque l'ancien

directeur général a pris sa retraite. Celui-ci ne souhaitait pas entreprendre ce changement important, et le nouveau directeur s'est montré à l'écoute des besoins des équipes et a entrepris le changement digital quelques mois après son arrivée. Du côté de Plat-com, le projet est le fruit de l'investissement important en temps de ses fondateurs, qui ont consacré tout ce temps de manière bénévole.

Freins et difficultés à la digitalisation

Les freins et difficultés rencontrés par les organisations étudiées touchent au financement de la digitalisation, aux compétences nécessaires à la digitalisation, à la relation au fournisseur de solution digitale, à la gestion du changement, aux aspects humains, et au lien avec les pouvoirs publics. Il n'aura pas échappé aux lecteurs attentifs que certaines de ces catégories sont les mêmes que pour les opportunités. Ainsi, des aspects tels que le financement ou la gestion du changement peuvent représenter tantôt une opportunité, tantôt un frein, selon les cas.

Le **financement de la digitalisation** est probablement le frein le plus souvent relevé par les organisations étudiées. Le cout élevé des solutions et développements digitaux est soulevé par CIVA, Ressources, Les Jeunes ASBL et FamilyHelp. Cette dernière organisation doit continuer à travailler avec un matériel informatique vétuste, puisqu'elle manque de moyens pour le renouveler. CIVA exprime aussi une difficulté par rapport au fait que les financements externes sont souvent limités et assortis de contraintes. Par ailleurs, il est parfois difficile d'estimer les ressources nécessaires. Du côté de Plat-com, la difficulté liée au financement est plutôt la lenteur des processus, ce qui implique de développer l'outil au fur et à mesure que les fonds sont disponibles.

Les **compétences nécessaires à la digitalisation** sont manquantes dans certaines organisations. Ainsi, CIVA et FamilyHelp soulèvent simplement le fait qu'ils ne connaissent pas suffisamment les opportunités en matière de digitalisation. De fait, il arrive que les organisations manquent d'expertise pour identifier les besoins qu'elles ont et qui pourraient être solutionnés par une solution digitale. Avant d'essayer de trouver (ou d'être aidé à trouver) une solution adaptée, il faut pouvoir savoir qu'une telle solution est possible et où se renseigner. Chez FamilyHelp, les membres de l'équipe n'ont pas suffisamment de compétences par rapport au digital mais manquent de temps pour suivre des formations, même lorsque celles-ci sont gratuites. La formation des travailleurs est un enjeu central pour leur permettre d'appréhender les nouveaux outils de travail qui leur sont proposés / imposés. Chez Vente en Fédé, la personne en charge du projet ne se sentait pas suffisamment compétente pour tous les aspects liés au projet. A la FMM, le frein rencontré en matière de compétence est d'ordre différent : avec l'obsolescence du logiciel qu'ils avaient développé dans les années 1980, ils ont perdu beaucoup de fonctionnalités et de compétences, puisque le nouveau logiciel est développé en externe. Plat-com relève de son côté les compétences administratives importantes et nécessaires pour la création de la coopérative autour du projet digital. Par ailleurs, l'organisation a rencontré des difficultés techniques par rapport à la sécurité des données et la compatibilité avec différents systèmes informatiques. Finalement, les Jeunes ASBL a mobilisé des expertises externes, mais la personne interviewée explique que ça a été difficile de les trouver et de les financer.

Un autre frein soulevé est la **relation au fournisseur de solution digitale**. Cet élément sera plus largement développé dans la sous-section "Prestataire digital" mais a tout de même été évoqué comme frein. Ainsi, CIVA explique qu'une certaine divergence d'objectifs avec le fournisseur s'est fait sentir, celui-ci connaissant peu la réalité associative. Par ailleurs, l'organisation a tenté de garder un certain contrôle sur le développement, ce qui n'est pas simple puisque ce n'était pas le métier de la responsable de projet au sein de CIVA. Chez Ressources, les personnes interviewées soulignent la complexité des processus liés à leur métier, qui sont difficiles à traduire dans les personnalisations et les ajustements de la solution digitale. Au niveau des Jeunes ASBL, la personne interviewée mentionne une difficulté de compréhension avec le prestataire, en raison du langage technique. Un

dernier frein évoqué au niveau de fournisseur de solution digitale est l'attention qu'il peut accorder à ses clients, puisqu'il est arrivé à FamilyHelp notamment de se voir "délaisser" au profit d'organisations de plus grande taille.

En ce qui concerne la **gestion du changement**, plusieurs organisations (CIVA, Hébergement ASBL, Plat-com, Ressources, FamilyHelp) ont mentionné une certaine résistance au changement en interne. Mener des activités permettant d'embarquer ces personnes demande des efforts et de l'investissement en temps aux organisations. La qualité des formations données aux futurs utilisateurs est centrale, et satisfait difficilement tout le monde. Ainsi, nous observons chez Hébergement ASBL des différences de perception sur la qualité des formations entre le directeur des ressources humaines et l'animatrice d'accueil interviewée. Chez Ressources, tous les publics utilisateurs n'ont pas eu facile de suivre les formations liées à l'outil digital. Du côté de Vente en Fédé, le frein est que les retours des utilisateurs n'ont pas été sollicités et plus largement, ceux-ci n'ont pas été impliqués dans la construction de l'outil. Cela est probablement une des raisons pour lesquelles l'outil digital développé ne correspondait pas à la réalité des organisations utilisatrices (qui mettent principalement en œuvre des services B2B alors que le logiciel servait à vendre des produits en B2C).

Les **aspects humains** peuvent aussi freiner l'avancement des projets de digitalisation. Chez Hébergement ASBL, ce sont des difficultés relationnelles entre deux directrices de département qui ont généré des difficultés de communication et de priorisation des développements logiciels. Toujours dans cette organisation, l'arrêt de travail d'un des directeurs est venu compliquer le déploiement du logiciel, puisque celui a dû être repris par un employé dont ce n'était pas la charge. Globalement, les changements en termes de ressources humaines qui surviennent en même temps des changements liés au projet digital viennent compliquer l'implémentation, et sont à la fois imprévisibles et inévitables.

Finalement, au niveau du **lien avec les pouvoirs publics**, les freins rapportés sont relatifs au reporting. Du côté de la FMM, les exigences des pouvoirs publics en termes de reporting ne correspondent pas toujours avec les besoins d'extraction de données de la fédération. La fédération doit donc jongler avec ses propres données et avec les données à transmettre aux pouvoirs publics ; elle doit également adapter le logiciel aux nouvelles demandes des pouvoirs publics. Les Jeunes ASBL soulignent également ce besoin d'adaptation supporté par les organisations. Le reporting peut générer des craintes, comme chez FamilyHelp, qui craint que les données des utilisateurs ne soient pas suffisamment protégées ou que la digitalisation engendre une suppression de postes, par exemple si du temps est gagné au niveau administratif. Ce gain de temps serait alors mis en lumière par le reporting, perçu comme une forme de contrôle par l'organisation.



PARTIE 4 – Analyse transversale des enjeux liés à la digitalisation

La crise sanitaire de la Covid-19 a mis en lumière certains fonctionnements organisationnels. Ainsi, les enjeux abordés ci-dessous ne sont pas tous nouveaux, mais ont pu être exacerbés par la crise sanitaire. Beaucoup d'organisations ont mis en place des outils digitaux sans penser la stratégie globale de l'organisation en matière de digitalisation, sans concerter les autres organisations du même secteur d'activités, voire même sans prendre le temps de mener une véritable analyse des besoins pour orienter les choix posés en matière de digitalisation. Pour d'autres organisations, dont la digitalisation était bien entamée avant que ne survienne la crise sanitaire, cela a plutôt eu un effet positif, en venant donner un coup de fouet à un processus qui avait déjà été réfléchi, initié et construit. Cela a bien été documenté dans la deuxième étape de cette étude : 60% des organisations ayant répondu à l'enquête ont déclaré avoir implémenté au moins une technologie digitale entre 2020 et 2023. Parmi ces 60%, près de la moitié ont estimé qu'elles ne l'auraient pas fait s'il n'y avait pas eu de crise sanitaire, et plus de trois quarts qu'elles n'auraient pas pu continuer leurs activités en 2020-2021 sans cette technologie. Cette analyse s'intègre donc dans monde post-covid, et invite globalement à prendre le temps de construire une digitalisation qui fasse sens aux niveaux sectoriel et organisationnel.

Plusieurs thématiques sont apparues comme transversales aux cas étudiés : la stratégie digitale, l'infrastructure digitale, le prestataire digital, le financement de la digitalisation, la mutualisation, la gestion du changement, le rôle du management intermédiaire, et la protection des données. Ces thématiques sont détaillées ci-dessous. Quand c'était pertinent, nous avons souligné les inspirations de recommandations qui en découlent, qui nous seront utiles pour la cinquième et dernière étape de l'étude.

Des pistes de recommandations ont été énoncées par les personnes interviewées ou ont émergé de l'analyse transversale. Ces pistes sont indiquées dans les encadrés et seront mobilisées pour la cinquième et dernière étape de l'étude.

Stratégie digitale

La digitalisation vient **s'inscrire dans le fonctionnement de l'organisation**, en changeant les processus internes. En ce sens, elle doit s'intégrer dans la stratégie de l'organisation et **la raison pour laquelle la digitalisation est impulsée dans l'organisation doit être claire** : l'objectif est-il d'améliorer le service aux bénéficiaires ? D'améliorer la qualité de l'emploi ? De simplifier certains processus internes ? De gagner du temps ? Toutes ces raisons sont compatibles, mais nécessitent d'être clarifiées pour ne pas laisser la place à des interprétations auprès des parties prenantes.

En particulier, pour les organisations NM, qui font **partie du mouvement de l'économie sociale**, il est très important que le projet de digitalisation s'ancre dans le projet sociétal de l'organisation et se mette **au service de sa mission sociale**. Ce sens trouvé dans la mission sociale permet que les objectifs poursuivis au travers de la digitalisation soient clairs et partagés par toutes les parties prenantes. Les objectifs peuvent être de :

- Répondre de manière plus efficace (avec de meilleurs résultats et/ou un renforcement des impacts) aux besoins sociétaux que l'organisation adresse ;
- Mobiliser d'autres types de ressources ou mieux utiliser les ressources existantes en vue de renforcer l'efficacité des activités de l'organisation et, ainsi, être en capacité d'offrir des biens et services en plus grand nombre ou de meilleure qualité ;
- Renforcer la pertinence et le caractère complet des activités de l'organisation en répondant à de nouveaux besoins sociétaux ou à l'évolution de besoins sociétaux existants.

Parmi les organisations étudiées, **l'implémentation d'outils digitaux s'est faite progressivement, à mesure des opportunités**, sans qu'une réelle stratégie soit pensée. C'est par manque de moyens, à la fois pour financer les outils digitaux, et à la fois de temps à consacrer à la réflexion et à la coconstruction de la stratégie digitale.

Les cas étudiés nous montrent également que **la digitalisation doit être comprise dans un temps long**, et pas comme un projet ponctuel dont la durée est déterminée dans le temps. La digitalisation doit plutôt être considérée comme un processus continu d'amélioration de l'organisation et des services, et donc comme une fonction support au même titre que la comptabilité ou la GRH. En effet, l'organisation doit tout d'abord identifier précisément les besoins auxquels l'outil digital doit répondre, ou les processus qu'il peut améliorer. S'en suit une recherche de solutions digitales répondant à ce besoin, avant de pouvoir sélectionner la solution ou le prestataire le plus adapté. Par la suite, l'outil digital va continuer à évoluer, en fonction des retours des utilisateurs, des mises à jour, des évolutions des besoins, etc.

Pistes de recommandation aux pouvoirs publics : *Financer l'intégration de la digitalisation dans les organisations comme tout autre service support (service RH, service comptabilité, service financier, etc.). Financer une étape d'accompagnement permettant aux organisations d'identifier leurs besoins et de développer leur stratégie digitale.*

L'arrivée du projet digital dans l'organisation est **souvent le fait d'une ou plusieurs personnes convaincues et motivées**. Chez FamilyHelp, c'est un coordinateur qui a impulsé la dynamique de renouvellement des outils, devenus obsolètes. Ce travail s'est ajouté à sa charge de travail existante, déjà chargée, et il a vite butté sur des difficultés techniques et financières qu'il n'était pas en mesure de résoudre lui-même. Ailleurs, chez Plat-com, le projet a pu voir le jour grâce à la détermination des fondateurs, qui ont travaillé dessus pendant trois années (sans financement), et qui ont su tirer profit de la conjoncture de la crise sanitaire, période plus calme en matière de travail à effectuer sur le terrain. Sans ces deux facteurs déterminants, le projet n'aurait pas vu le jour. Cela pose question, quand on sait que c'est aujourd'hui un outil digital qui améliore le travail de services d'aide à la jeunesse.

Thématique *Stratégie digitale* en synthèse :

- La digitalisation s'inscrit dans le fonctionnement de l'organisation et en change les processus internes.
- La raison pour laquelle la digitalisation est impulsée dans l'organisation doit être claire.
- Les projets digitaux se font souvent au compte-goutte, au fur et à mesure des opportunités.
- La digitalisation doit être comprise dans un temps long.

Infrastructure digitale

Au niveau de l'infrastructure digitale, il faut distinguer le "hard" du "soft". Par "hard", nous entendons le matériel tel qu'ordinateurs, téléphones, imprimantes, claviers, etc., et par "soft", nous comprenons des solutions logicielles telles des logiciels, des environnementaux digitaux, des outils collaboratifs, et autres.

L'adoption d'un outil digital nécessite que **l'infrastructure informatique qui l'accueille soit suffisante**, tant d'un point de vue hard que soft. Plus précisément, au niveau du soft, il est nécessaire de pouvoir compter sur un système d'exploitation (par exemple Windows ou Linux), et d'établir une connectivité entre les outils hard et les outils soft. Par exemple, que la tablette soit équipée de Windows, mais aussi d'un logiciel de visioconférence et d'un antivirus efficace. Ces outils soft et hard sont des préalables avant d'envisager une digitalisation plus avancée, par exemple au travers d'outils tels que CRM, ERP, outil collaboratif, plannings partagés, logiciels métiers, outils d'intelligence artificielle, etc.

On l'a vu dans le cas de FamilyHelp, l'infrastructure de base pose un réel problème et doit être adaptée pour envisager tout changement digital.

L'organisation Plat-com l'a bien compris, puisque qu'ils vont d'abord faire un **diagnostic en entreprise** pour voir si l'entreprise dispose de l'infrastructure requise pour accueillir la solution.

Pistes de recommandation aux pouvoirs publics : Pouvoir compter sur un agent public qui fait des audits digitaux dans les organisations, qui aie une connaissance des programmes existants et leurs besoins en termes d'infrastructure. Cette personne pourrait également offrir aux organisations un premier panel des outils disponibles répondant à leurs besoins.

Le cas de CIVA, où Google Agenda a été utilisé comme outil pour l'organisation, en plus d'autres outils existants, nous amène deux réflexions. La première réflexion est de **prêter attention à ne pas démultiplier les logiciels et à ne pas les additionner comme des blocs**. Autrement, il devient très difficile de les faire communiquer entre eux. Cela souligne l'importance de penser la digitalisation dans la stratégie de l'organisation, comme cela a été souligné dans la section précédente, et pas de déployer des outils à chaque fois qu'une opportunité se présente. Ce constat a pu être observé également chez FamilyHelp. La deuxième réflexion que le cas CIVA nous évoque est que, dans ce cas, l'organisation est parvenue à **tirer profit d'un logiciel gratuit pour répondre à ses besoins**. Cela invite à réinventer des processus sur base de l'existant sans nécessairement développer des solutions coûteuses, en particulier dans des situations où il n'y a pas les moyens financiers.

Thématique *Infrastructure digitale* en synthèse :

- Nécessité d'avoir une infrastructure digitale suffisante pour pouvoir accueillir des solutions digitales récentes.
- Attention à ne pas démultiplier les logiciels pour ne pas complexifier l'infrastructure digitale.
- Existence de solutions digitales gratuites qui peuvent être bénéfiques pour les organisations.

Prestataire digital

Le **choix du prestataire digital** est un moment crucial dans la digitalisation d'une organisation, puisque le prestataire choisi va être structurant pour toute la suite du projet et va avoir une forme de pouvoir sur son déroulé. En termes de disponibilité, mais aussi de capacité, d'outils utilisés, etc., le prestataire est réellement central. Pourtant, choisir un prestataire est compliqué et les organisations ne se sentent pas suffisamment outillées pour faire les bons choix. L'organisation CIVA a rencontré des **difficultés dans l'interaction** avec son prestataire informatique, qui n'avait **aucune connaissance du non marchand**.

Piste de recommandation aux pouvoirs publics : Pouvoir compter sur des prestataires spécialisés dans le non marchand, ou plus largement, dans l'économie sociale, pour que les organisations non marchandes puissent choisir parmi un panel limité de prestataires.

La relation avec le prestataire digital, et en particulier la **communication**, peut parfois poser problème. Cela s'est passé chez Ressources, où le prestataire technique et le groupe de travail ont parfois eu du mal à se comprendre, **le langage technique utilisé étant trop complexe**. C'est probablement dû, d'une part, à un prestataire qui ne sait pas suffisamment traduire son jargon, et d'autre part, à la nécessité d'avoir dans l'organisation cliente une personne qui connaît les bases de l'informatique pour comprendre et discuter les enjeux soulevés par le prestataire. Chez FamilyHelp, très concrètement, les employés ne peuvent pas effectuer de télétravail à cause d'un blocage au niveau du VPN. Le prestataire informatique explique qu'il ne sait pas les aider avec l'infrastructure

informatique actuelle du centre, mais les employés ne sont pas en mesure de comprendre l'origine du blocage. Ils sont, dès lors, contraints de croire le prestataire sur parole sans être capable de comparer différentes options. Une autre manière de baliser la relation avec le prestataire est d'établir, dès le départ, un **cahier des charges très précis**. Chez Ressources, le prestataire a interprété le descriptif du cahier des charges d'une telle façon que les organisations clientes n'étaient pas satisfaites du résultat, et n'ont pas obtenu le développement d'un module qui était attendu.

Par ailleurs, le cas de Hébergement ASBL soulève un risque inhérent à tout projet digital, même en dehors du secteur non marchand, à savoir la **dépendance au prestataire digital**. Hébergement ASBL a utilisé pendant plusieurs années un logiciel dont elle a dû se séparer en raison du rachat de l'activité du fournisseur de logiciel par une multinationale. L'organisation craignait que le service ne change, ou que le fournisseur ne rompe leur contrat. Dans ce cas, le fournisseur doit prester un préavis de 3 mois, ce qui est très peu pour rebondir sur une autre solution logicielle. L'organisation se trouve alors dans une position de dépendance du bon vouloir du prestataire.

Piste de recommandation aux organisations non marchandes : Etablir un contrat transparent avec le fournisseur, qui les protège en cas de changement organisationnel, ou qui les rend propriétaires du code développé avec le prestataire.

Plusieurs organisations interviewées (Plat-Com, Ressources, Fédération des Maisons Médicales) ont créé une **coopérative avec les organisations utilisatrices, le prestataire, et le pouvoir subsidiant**, permettant ainsi que la relation entre ces trois parties prenantes soit équilibrée et que les intérêts de l'un ne prévalent pas sur ceux d'un autre. Cela permet en plus à l'organisation cliente de garder la main sur les codes, qui peuvent autrement être réutilisés au bon vouloir du prestataire, sans que les organisations ayant travaillé pour le développer soient concertées.

Piste de recommandation aux pouvoirs publics : Rentrer dans le capital des coopératives encadrant un solution digitale mutualisée, via un investissement direct de la COCOF ou de la COCOM.

Ces différents exemples soulignent la complexité de la relation entre l'organisation cliente et le prestataire digital.

Thématique *Prestataire digital* en synthèse :

- Importance de bien sélectionner le prestataire digital, qui va être présent sur toute la durée du projet.
- Difficulté d'interagir avec des prestataires digitaux qui n'ont pas de connaissance du non marchand, ou qui utilisent un jargon trop technique sans s'adapter aux compétences de leurs clients.
- Dépendance au prestataire digital, à la fois sur le potentiel arrêt de prestation, et sur la propriété du code développé.
- Pertinence d'inclure le prestataire digital dans la coopérative entourant la solution digitale mutualisée, le cas échéant.

Financement de la digitalisation

Le financement du projet digital est, sans surprise, un élément central et déterminant de tout projet de digitalisation.

Le secteur non marchand est un secteur financé de manière structurelle, dont l'objectif reste social avant tout. Ces secteurs n'ont pas vocation à générer du profit, et leurs services doivent rester accessibles à la population.

Les marges financières pouvant être dégagées sont donc généralement soit inexistantes, soit minimales. De ce fait, **les organisations non marchandes peuvent difficilement faire des réserves pour financer sur fonds propres leur digitalisation.**

Quelles stratégies adoptent alors les organisations non marchandes pour combler ce manque en capacité d'investissement ?

- 1) SocialWare pour les logiciels de base directement mobilisables

On l'a vu, plusieurs organisations interviewées ont bénéficié du **soutien de Socialware**, organisation qui aide les associations à se digitaliser en leur offrant (gratuitement ou à tarif réduit) des abonnements à des solutions digitales. Les personnes interviewées sont très satisfaites de la collaboration avec SocialWare et encouragent leurs consœurs à en bénéficier.

Pistes de recommandation aux pouvoirs publics : Refinancer SocialWare pour que l'organisation puisse offrir l'ensemble des logiciels de base et les formations adéquates de manière totalement gratuite.

- 2) Un financement structurel de 5.000€

La personne interviewée chez FamilyHelp met en évidence un **financement structurel** de la digitalisation par la COCOF, dans leur agrément. Actuellement, ils bénéficient d'un montant fixe (5.000€) tous les 5 ans mais ce montant doit en plus être dépensé pendant l'année budgétaire. Il faudrait qu'il puisse être dépensé sur l'ensemble de la période de 5 ans. Les organisations non marchandes de plus grande taille doivent donc investir en fonds propre, le montant de 5.000€ ne leur suffisant pas.

Pistes de recommandation aux pouvoirs publics : Mobiliser le financement COCOF de 5.000€ tous les 5 ans uniquement pour du hardware et laisser l'opportunité aux organisations de dépenser la somme quand ils le veulent sur ces 5 années.

- 3) En ce qui concerne l'identification des besoins et le développement de la stratégie digitale, aucun financement n'est prévu. Il reste à charge de l'organisation NM de dégager du temps au-delà des activités habituelles pour atteindre ces objectifs

On l'a vu plus haut, **la digitalisation demande un certain temps de réflexion stratégique, et doit être envisagée comme un processus continu et central dans l'organisation.** Il serait dès lors utile que les organisations non-marchandes puissent bénéficier de financement pour la réflexion stratégique de la digitalisation. Cela soulève la question des appels à projet, qui sera évoquée ci-dessous.

Cette réflexion autour du projet digital est d'autant plus importante que de nombreuses organisations se sont **digitalisées de manière urgente en raison de la crise sanitaire.** C'est le cas chez FamilyHelp, où plusieurs outils digitaux ont dû être mis en place pour pouvoir continuer à assurer le service malgré la fermeture des bureaux. Quand le travail a pu reprendre normalement, la digitalisation avait gagné du terrain, mais les infrastructures informatiques avaient été mal pensées, en raison de l'urgence. **Reconstruire ou moderniser une infrastructure informatique fonctionnelle demande du temps et du financement** que les organisations non marchandes n'ont actuellement pas. Les financements ponctuels sont utiles pour des projets concrets, mais ne permettent pas d'actualiser toute une structure informatique.

- 4) Financement pour développer un projet digital plus spécifique/adapté/ambitieux : les organisations non marchandes utilisent généralement des appels à projets

Actuellement, le financement public des projets digitaux prend souvent la forme **d'appels à projet**, ce qui, comme le cas Vente en Fédé le montre, pousse parfois les gestionnaires de projet à dépenser le montant perçu en urgence, avant l'échéance du financement, sans que les dépenses ne soient nécessairement bien réfléchies. Cette forme de financement, à travers les appels à projet, pousse parfois les organisations à rentrer dans un cadre et à mettre en place un projet de digitalisation qui n'a pas été mûrement réfléchi dans le cadre d'une stratégie globale de l'organisation.

Pistes de recommandation aux pouvoirs publics : Allonger la temporalité des appels à projets pour que les organisations puissent construire des projets de digitalisation qui répondent au mieux à leurs besoins. Scinder les projets financés en grandes étapes ; les organisations auraient des "jalons" à dépasser pour accéder aux étapes suivantes.

De plus, les appels à projet engendrent **une digitalisation construite en goutte à goutte**, avec des ajouts de fonctions et de software à mesure des possibilités. Cela donne lieu à des architectures informatiques complexes, et difficilement adaptables. Par ailleurs, nous l'avons vu, l'infrastructure doit également pouvoir suivre les évolutions digitales. La digitalisation devrait être pensée de manière globale, avec le temps et les moyens nécessaires, en cohérence avec les activités de l'organisation et les besoins de reporting aux autorités publiques.

5) Financement de la maintenance et des mises à jour

Le financement obtenu des pouvoirs publics couvre souvent la **mise en place du projet**. Il revient dès lors à l'organisation de financer les frais qui découlent du projet de digitalisation : abonnements, développements futurs, mises à jour, etc. Ces coûts sont parfois difficiles à estimer, et créent donc un risque que les effets de certains projets ne s'estompent, ne voient pas le jour, ou ne se clôturent pas. CIVA relève cette estimation des coûts à moyen et long terme comme un enjeu fort, et estime que les coûts sont souvent beaucoup plus élevés que ce qui est imaginé. En effet, **la digitalisation peut entraîner avec des coûts non anticipés**, tels que la maintenance de l'outil, les évolutions du prix des abonnements, le temps de formation, de coordination, de travail du personnel sur le projet, etc.

6) Collaboration entre organisations

Les cas étudiés nous amènent à nous questionner sur **la réciprocité en cas de soutien ou financement d'un projet**. Dans le cas de Plat-com, certaines organisations bénéficiaires ont pu disposer gratuitement du logiciel, et devaient en échange faire des retours au fournisseur sur les améliorations possibles du logiciel. Cette forme de collaboration a été formalisée dans un contrat pour 6 années d'utilisation gratuite. Les appels à projet pourraient ainsi intégrer une forme de réciprocité également, ou engager les organisations à financer un faible pourcentage du projet. Cela conférerait aux organisations financées une plus grande responsabilité vis-à-vis de l'argent perçu. Bien que cela ne soit pas une généralité, il existe des exceptions où le subside perçu est consacré à un projet qui n'aurait probablement pas vu le jour si c'était l'organisation qui avait dû le financer sur fonds propres. C'était le cas d'une des organisations que nous avons étudiées, où le projet digital était subsidié mais en incohérence avec le business model des organisations qui allaient être amenées à utiliser l'outil digital. L'outil digital a été développé, mais a cessé d'être utilisé après deux années. En matière de collaboration, la mutualisation d'un outil digital est une piste poursuivie par plusieurs organisations étudiées et qui fait l'objet de la section suivante.

7) Conclusion

La **recherche de financement** est un travail conséquent pour les organisations, puisque cela demande une forme de veille, un discernement des sources de financement bénéfiques pour l'organisation, et un travail de rédaction des appels à projet pour les obtenir. D'autant plus que, on l'a vu, la temporalité des appels à projet est souvent

limitée dans le temps, ce qui pousse les organisations à construire un projet autour d'une opportunité de financement, et non pas autour d'un besoin réel.

Pistes de recommandation aux pouvoirs publics : *Offrir un financement plus structurel et global pour la digitalisation des organisations NM, privilégier le financement structurel plutôt que par appel à projet. Mettre à dispositions des organisations non marchandes différentes sources de financement, correspondant à leurs besoins et leur stade de croissance.*

Thématique *Financement de la digitalisation* en synthèse :

- Difficulté pour les organisations non marchandes de financer les développements digitaux sur fonds propres.
- Nécessité de prendre le temps pour inclure le projet digital dans une réflexion stratégique de l'organisation.
- Nécessité pour certaines organisations non marchandes de reconstruire et/ou moderniser leur infrastructure digitale, conçue en urgence lors de la crise sanitaire.
- Inscription de la digitalisation des organisations dans les appels à projet, ce qui peut avoir des conséquences négatives sur la façon dont l'infrastructure digitale est construite.
- Financements principalement sur la mise en place du projet.
- Manque d'anticipation de certains couts liés à la digitalisation.
- Temps important consacré à la recherche de financement.
- Possibilité de réduire le cout du projet digital en instaurant une réciprocité entre le prestataire digital et l'organisation cliente.
- Services bénéfiques de SocialWare.

Mutualisation d'outils digitaux entre organisations

Des solutions digitales peuvent être pensées, partagées et mutualisées au sein d'une fédération rassemblant des organisations actives dans un même secteur d'activité. Cela permet de **réfléchir ensemble aux solutions les plus adaptées**, mais aussi de **faire des économies d'échelle** et **d'aboutir à un outil plus facilement appropriable** par d'autres organisations (que si l'outil a été pensé pour une unique organisation).

La mutualisation peut prendre **plusieurs formes** : une organisation qui développe un outil digital et le met ensuite à disposition d'autres structures, plusieurs organisations qui construisent un projet mutualisé dès le départ en combinant leurs besoins pour développer une solution commune, une fédération qui pousse et soutient un projet digital pour ses membres, etc.

Il existe néanmoins un risque : une organisation peut **investir du temps**, de l'énergie et de l'argent dans le développement de la solution, alors que celle-ci pourrait s'avérer **au final inadaptée**. La personne interviewée chez Terre, pour le cas Ressources, expliquait tout le temps consacré à la construction du logiciel, sans certitude que le logiciel apporterait finalement une vraie plus-value par rapport à l'outil existant, en raison de l'interaction avec le fournisseur de solution digitale. Au moment des entretiens, la personne en charge du projet n'avait toujours pas de certitude quant à l'utilité de la solution développée, par rapport aux modules que Terre souhaitait y voir apparaître. Cet exemple souligne de nouveau l'importance de collaborer avec un prestataire digital de confiance, avec qui les bases du contrat ont été fixées très clairement dès le départ. Néanmoins, le risque d'investir du temps dans un projet digital, mutualisé ou non, est inhérent au développement de tout projet.

De même, les **organisations actives dans le même secteur que FamilyHelp** ont travaillé ensemble pour développer un logiciel répondant aux besoins de l'ensemble des centres. Dans ce type de collaboration, les ressources

humaines, financières et en temps disponibles peuvent varier d'une organisation à l'autre. Le risque est donc que certaines organisations veuillent aller plus loin et/ ou plus vite, tandis que d'autres organisations n'ont pas les moyens de suivre. Dans le cas de FamilyHelp, les organisations ont appliqué un **mécanisme de solidarité**, c'est-à-dire que chaque organisation investissait dans le projet le temps et le montant qui lui convenait, en fonction de ses moyens. Cela a entraîné des tensions permanentes entre les organisations avec plus de moyens et les autres. Elles ont finalement décidé que les premières pourraient développer plus de fonctionnalités qui ne seraient accessibles qu'à elles. La mise en place d'une coopérative qui prévoit une cotisation fixée à l'avance peut régler une partie du problème puisqu'uniquement cette cotisation est utilisée pour financer la digitalisation. La mise en place d'un mécanisme de solidarité avec des cotisations à montant variables selon différents critères peut être encore plus porteuse.

Pour que la mutualisation soit possible, il est essentiel que les organisations partagent des besoins, des réalités et des modes de fonctionnement similaires. En effet, dans le cas de FamilyHelp, l'ouverture du projet mutualisé à un autre secteur d'activité, avec plus de moyens et d'autres enjeux, les a dépossédés de leur solution métier. Au final, ce deuxième secteur l'a fait évoluer d'une manière qui ne convenait pas aux organisations telles que FamilyHelp, qui ont dû revenir à une version antérieure du logiciel. Elles ont donc subi des pertes en temps et en ressources importantes. La meilleure solution pour soutenir la coopération intersectorielle nous semble dès lors de **développer une solution digitale au niveau d'un secteur unique** pour l'offrir en open source dans un deuxième temps aux autres secteurs, dont les acteurs peuvent se saisir de la solution digitale pour l'adapter à leur réalité.

Plusieurs cas étudiés (Plat-com, Ressources, CIVIA) ont fait le choix de **créer une structure juridique distincte** (à savoir, une coopérative) pour baliser au mieux l'activité de l'outil digital. Cela permet que les droits de propriété soient répartis équitablement entre les organisations détentrices de la solution. Cela permet également d'inclure dans les coopérateurs le fournisseur digital, afin que la solution développée conjointement reste la propriété de tous. La création d'une structure juridique distincte est l'occasion de définir des accords clairs et équitables qui prennent en compte la diversité des membres dès le départ. Par ailleurs, il est à noter que d'autres formes juridiques ont été testées telles que les asbl, comme chez Plat-Com mais malheureusement, cette forme juridique, bien que plus facile à mettre en place, ne disposait pas d'un modèle économique viable pour ce type de projet.

Toujours dans les organisations actives dans le même secteur que FamilyHelp, l'outil est intéressant en ce qu'il est **composé d'une base commune à tous les centres utilisateurs, mais que des modules supplémentaires existent** et ne sont disponibles que pour les organisations intéressées. Cette pratique est intéressante puisqu'elle permet de ne pas faire payer tous les centres pour les besoins de certains. Cette même logique pourrait être répliquée dans certains secteurs d'activité, qui ont beaucoup de pratiques communes.

Le cas de Ressources est une bonne illustration du **développement de solution digitale par une fédération**. La fédération Ressources a suivi plusieurs étapes pour ce faire : une réflexion en amont autour de la problématique transversale, l'initiation du projet, réunissant les parties prenantes clé, la mise en œuvre par l'équipe projet, la mise en œuvre de groupes de travail, la création d'une structure juridique indépendante, etc. Ces différentes étapes ont constitué autant de conditions de succès. Le projet a été bien planifié dès le départ, tout en restant flexible aux aléas liés à la gestion de projet. La fédération a été attentive à ce que le projet soit bénéfique pour toutes les structures membres, et pas uniquement pour les quelques grandes structures qui la composent. Elle a notamment fait attention à adapter l'accompagnement de chaque structure en fonction de sa taille et de sa maturité digitale. Ressources a pu négocier avec les pouvoirs publics pour obtenir du financement permettant de développer une solution digitale qui bénéficie aux membres et permette de faciliter le reporting attendu par le pouvoir subsidiant (la Région wallonne). La fédération bénéficiait d'un atout considérable : existant depuis plusieurs années déjà, les membres se connaissaient entre eux, ainsi que leur fonctionnement respectif.

La FMM est elle aussi un bon exemple, en ce qu'elle a impliqué toutes les maisons médicales membres depuis le début, ce qui certes a pris plus de temps que si elle n'avait travaillé qu'avec les maisons médicales motivées, mais cela a permis de construire une solution digitale qui convienne à toutes. Les membres ne sont pas obligés d'utiliser le logiciel développé en fédération, mais les cotisations que chaque membre paye sont en partie consacrées au digital, il est donc important que les membres y trouvent leur compte.

Dans le cas d'une solution développée et partagée entre plusieurs organisations, qu'elles partagent une affiliation à une fédération ou non, **la propriété de la solution digitale doit être pensée**. Dans le cas de Ressources, une coopérative a été créée pour que la propriété du logiciel soit partagée entre les membres et le fournisseur de logiciel. Cela sécurise la solution, qui ne va pas pouvoir être rachetée par un tiers au bout de quelques années, ni détournée par l'un des membres utilisateurs. Cet exemple est à nuancer, la solution restant dépendante du fournisseur de logiciel – ce sujet sera abordé dans la section « Dépendance au prestataire ». La création de l'outil digital Plat-com a également fait l'objet d'une **structure juridique distincte**, à savoir une ASBL, qui a par la suite été transformée en coopérative. La coopérative permet en effet de mieux répartir les responsabilités de chaque membre et de mieux gérer les aspects financiers.

Notre analyse nous amène à souligner le **rôle clé des fédérations** par rapport à la digitalisation. Elles peuvent développer des projets communs, comme ça a été le cas dans le secteur de FamilyHelp et de Ressources, mais aussi sensibiliser leurs membres aux enjeux de la digitalisation, introduire le sujet, mettre une personne ressource experte en digital à leur disposition, etc. La réflexion commune en fédération doit évidemment tenir compte des différentes réalités entre les membres, qu'il s'agisse de différences liées à la taille des organisations, à leurs besoins, ou à leurs moyens. Ainsi, les plus grandes organisations membres ne devraient pas être privilégiées vis-à-vis de leur fédération. La personne interviewée chez FamilyHelp explique qu'il serait aussi utile que les fédérations soient en mesure de conseiller les organisations membres sur le marché digital. Ainsi, une organisation qui aurait à renouveler un abonnement téléphonique, à acheter de nouveaux ordinateurs, à digitaliser un processus, etc., pourrait se tourner vers sa fédération pour obtenir du conseil sur les options à envisager. Autrement, le marché est très grand, et il peut être difficile de s'y retrouver. On peut imaginer que ce serait aussi l'occasion de négocier des tarifs de groupe pour les membres de la fédération.

En plus d'être réfléchies et développées en fédération, **les solutions pourraient être partagées en open source**, afin de bénéficier à d'autres. Ces solutions peuvent ensuite être adaptées en fonction des besoins des secteurs, ou même des organisations à échelle individuelle. Attention, l'adoption d'une solution en open source requiert tout de même de l'investissement de la part de l'organisation qui souhaiterait se l'approprier. Par ailleurs, certains modèles de logiciels, comme c'est le cas pour Plat-com, sont financés par les cotisations de leurs membres.

Piste de recommandation aux pouvoirs publics : Soutenir financièrement les solutions logicielles dont l'utilité est partagée par plusieurs organisations.

Une cotisation ou un abonnement lié au service proposé peut alors être envisagée ; ou bien, les pouvoirs publics pourraient offrir un financement récurrent aux logiciels dont l'utilité est partagée par plusieurs organisations. Par ailleurs, l'adoption d'une solution en open source requiert tout de même de l'investissement de la part de l'organisation qui souhaiterait se l'approprier.

Piste de recommandation aux pouvoirs publics : Soutenir les fédérations sectorielles dans le développement de solutions digitales qui répondent aux besoins de leurs membres et dans l'offre de personnes ressources.

Thématique Mutualisation en synthèse :

- Avantages de la mutualisation : réfléchir aux solutions les plus adaptées, faire des économies d'échelle, aboutir à un outil appropriable par d'autres acteurs.
- Risque de la mutualisation : l'investissement en temps peut être mal récompensé si la solution digitale s'avère au final inadaptée.
- Possibilité de mettre en place un mécanisme de solidarité.
- Nécessité d'encadrer juridiquement le partage de logiciel entre secteurs.
- Possibilité de développer une base logicielle commune à plusieurs organisations, complétée par des modules supplémentaires spécifiques.
- Importance des fédérations dans les projets de mutualisation.
- Importance de penser la propriété de la solution digitale.
- Possibilité de créer une structure juridique distincte pour encadrer une solution digitale mutualisée.
- Possibilité de partager des solutions digitales en open source.

Gestion du changement

La gestion du changement est un aspect essentiel dans le développement d'un projet digital. Pour porter ses fruits et être bénéfique, tout changement doit être pensé, adapté, communiqué. Plutôt que d'imposer l'utilisation de l'outil, la gestion du changement constitue une forme d'accompagnement des futurs utilisateurs, qui commence dès l'amont du projet, lorsqu'il convient de cerner les besoins et attentes des parties prenantes.

L'implémentation d'un projet digital crée **beaucoup d'attentes différentes** selon les parties prenantes : travailleurs de terrain, direction financière, directeurs de départements, bénéficiaires, etc. Souvent, les chargés de projet espèrent que l'outil digital comblera toutes les attentes, ce qui est rarement le cas. Il importe dès lors d'écouter les besoins des différentes parties prenantes et de clarifier les objectifs du projet. Chez Hébergement ASBL, certains encadrants étaient défavorables au développement de l'outil mais ont par la suite exprimé des attentes par rapport à ses fonctionnalités. L'idéal est de connaître ces attentes dès le départ pour pouvoir les resserrer et éviter les frustrations en communiquant d'emblée ce que l'outil pourra et ne pourra pas faire.

Dès le début, il est important que **l'outil digital soit porteur d'un sens commun auquel toutes les parties prenantes concernées peuvent adhérer**. Pour ce faire, le *storytelling* est une manière d'expliquer le processus de transformation numérique, mettant en évidence les bénéfices de la nouvelle solution, et motivant les parties prenantes à adopter le changement.

Le cas de CIVA est inspirant pour faire émerger les attentes et les besoins des futurs utilisateurs. La responsable a réellement tenté de rendre le processus de digitalisation créatif et ludique, en *design thinking*. Cet exemple invite à ne pas se sentir limité par l'existant, mais plutôt à penser à ce qui pourrait être. Cela fait émerger une **tension entre, d'une part, chercher à être créatif et donc à ne pas chercher à trop s'inspirer d'autres organisations, et d'autre part, au contraire, chercher à s'inspirer d'autres processus et outils digitaux pour ne pas réinventer la roue**. Il y a bien entendu un équilibre à trouver, qui va dépendre du type de projet : pour certains, il s'agit de mutualiser, alors que pour d'autres il s'agit d'innover. Chez Plat-com, les fondateurs sont réellement partis des besoins du terrain, qui étaient partagés par différents acteurs, ce qui a rendu le processus assez vertueux.

Composer avec les attentes de différentes parties prenantes peut être **d'autant plus compliqué lorsqu'il s'agit d'un projet mutualisé**. Ainsi, chez Ressources, on peut constater que le fait que le projet soit porté par une fédération est un réel atout, et en même temps, cela implique de pouvoir concilier les objectifs différents des organisations membres. Concrètement, dans le cas de Ressources, une organisation comme Terre peut voir ses

outils remplacés par le nouveau logiciel, alors que pour Fleur, plus petite organisation membre de Ressources, c'est l'opportunité de s'équiper avec des outils adaptés à ses besoins spécifiques. Malgré cela, on voit, dans ce cas, que différents intérêts sont compatibles et conjugués.

La **composition de l'équipe qui va porter le projet est importante**, et doit être bien pensée. Chez Hébergement ASBL, 3 personnes composaient cette équipe, dont deux qui s'entendaient mal. Ces personnes ne sont pas parvenues à mettre leurs différences de côté et ont généré de grandes tensions à la fin de l'implémentation du projet. Dans une équipe projet, la présence d'un coordinateur est importante, pour donner une direction et structurer l'avancement du projet digital. **Ce rôle de coordination demande du temps**, et doit donc être intégré dans le temps de travail de la personne, plutôt que simplement rajouté à sa charge de travail. Par ailleurs, le fait de pouvoir compter sur une équipe projet est important, puisque si le projet ne repose que sur une personne, le projet peut s'avérer être un échec si plus personne ne le porte.

Bien qu'il y ait une équipe projet, il importe également **d'impliquer une variété de parties prenantes**, pas uniquement les utilisateurs. Ainsi, chez CIVA, la consultation créative s'est faite auprès des utilisateurs, et puis une validation a été faite auprès des autres parties prenantes. Du côté de Ressources, un testing régulier a été fait auprès des utilisateurs des différentes structures.

Ce travail d'implication des parties prenantes ne doit par ailleurs **pas faire oublier les bénéficiaires des services proposés**. Il importe que la digitalisation n'exclue pas ces bénéficiaires de l'accès à certains services. Elle doit au contraire être pensée de sorte à ce qu'elle bénéficie - directement ou indirectement - aux bénéficiaires des services proposés par les organisations NM.

La **formation des utilisateurs de l'outil digital est évidemment un incontournable**. Les compétences digitales des travailleurs sont bien un facteur déterminant dans l'appropriation des outils digitaux, et il importe bien de mettre la responsabilité de l'acquisition de ces compétences sur les organisations et non sur les individus. Chez Hébergement ASBL, les formations ont été organisées par établissement, mais la formation était donnée par le prestataire en visioconférence, en anglais et pendant plusieurs heures. Les travailleurs ont donc eu certaines difficultés à rester concentrés. Ils ont heureusement su se servir du logiciel par la suite, le nouveau ne différant pas tellement de l'ancien. Selon les expériences observées, les formations doivent être organisées par petits groupes, avec des supports différents (présentation orale et Powerpoint, dossier imprimé), avec accès direct à l'outil digital pour que les utilisateurs puissent tester en temps réel. A la suite de la formation, les utilisateurs doivent trouver de l'aide auprès d'un helpdesk ou d'une personne référente qui est capable de résoudre de petites difficultés techniques.

Cependant, **dégager du temps de travail des employés pour la formation** n'est pas chose aisée, en raison de la charge de travail importante de chacun, et de certaines fonctions qui doivent être remplacées si l'employé est indisponible. Ainsi, le coordinateur de FamilyHelp explique que toute une série de formations intéressantes, et parfois gratuites, sont à disposition des travailleurs du secteur (pas uniquement au niveau digital), mais qu'ils n'ont pas le temps de les suivre.

Pistes de recommandation aux pouvoirs publics : Prévoir un financement pour un certain nombre d'heures de formation par travailleur du secteur NM, dont une partie pourrait être dédiée aux outils digitaux. Prévoir un financement pour les heures de coordination dans les projets et pour l'équipe projet.

La personne interviewée chez FamilyHelp a expliqué reporter l'adoption d'un logiciel pour l'implémenter lorsqu'une des responsables serait à la retraite, car celle-ci ne souhaitait pas vivre ce changement. Cette préoccupation pour une employé souligne **le côté humain qui reste derrière le changement**, puisque

l'organisation a cherché à mener le changement à une vitesse qui tienne compte de ses profils internes. Néanmoins, au niveau d'une organisation de plus grande taille, ou d'une fédération, il peut être difficile, voire impossible de tenir compte de chaque individu. C'est pourquoi accompagner l'implémentation de l'outil et former les utilisateurs reste crucial.

L'implémentation d'un outil digital, même s'il s'agit d'un outil « simple », **peut réorganiser la manière dont le travail est effectué**. Cette réorganisation n'est pas à négliger : il ne s'agit pas uniquement de former les utilisateurs de l'outil, il faut également les accompagner dans le changement, en amont et en aval de l'implémentation. Ainsi, introduire un logiciel à destination des bénévoles chez Les Jeunes ASBL requiert qu'un service de Help Desk existe pour répondre aux problèmes techniques rencontrés par ceux-ci. Ailleurs, chez Hébergement ASBL, le nouveau logiciel permet un gain de temps important aux animateurs d'accueil, qui peut alors consacrer plus de temps dans les échanges avec les bénéficiaires.

Prendre conscience de l'impact de l'arrivée de l'outil digital est donc important, et permet de **prendre le temps d'absorber le changement**. Chez Hébergement ASBL, le directeur des ressources humaines explique ainsi attendre un certain temps après l'implémentation du nouveau logiciel avant d'amener un autre changement dans les outils utilisés. De même, chez Plat-com, l'outil digital est construit module par module, de manière progressive et raisonnée. Le projet digital doit donc s'inscrire dans la stratégie de l'organisation, être positionné en lien avec les projets passés, en cours, à venir de l'organisation. Chaque projet doit être pensé et réfléchi, ce qui, on l'a vu plus haut, est rarement le cas, en raison d'opportunités de financement ponctuelles et qui requièrent une grande réactivité.

Piste de recommandation aux pouvoirs publics : *Financer du temps de travail de la direction pour penser la stratégie digitale au sein de la stratégie de l'organisation. Les candidatures aux appels à projet pourraient questionner l'organisation au sujet de l'intégration du projet financé dans une stratégie plus globale*

Une fois que l'outil est implémenté, il est conseillé de le **réévaluer à intervalle régulier**, comme le fait FamilyHelp. Même si l'outil est implémenté, ses usages peuvent continuer à évoluer en fonction des retours des utilisateurs, de potentialités découvertes, etc. S'intéresser aux effets des outils digitaux un temps après l'implémentation peut être riche d'apprentissage et questionner leur potentiel développement futur. Par exemple, chez Hébergement ASBL, l'outil digital a permis de dégager du temps aux employés chargés de l'accueil des clients. Ceux-ci devaient auparavant consacrer plus de temps à l'encodage de la réservation, et depuis que le nouvel outil de réservation a été implémenté, ils peuvent consacrer plus de temps à la discussion et au conseil du client. In fine, l'outil digital améliore l'atteinte de la mission sociale.

D'autres pratiques vertueuses ont été observées. Chez CIVA, cela s'est traduit concrètement dans les suites de la crise sanitaire, où la gestion d'équipe est devenue plus collaborative, ce qui a pu bénéficier au projet digital. Par ailleurs, chez Hébergement ASBL, plusieurs bonnes pratiques en matière de gestion du changement ont été suivies, telles qu'une communication claire et aboutie aux équipes, avec notamment la communication d'un planning concret pour le projet digital, une forme de progressivité dans le changement pour ne pas bousculer de trop les équipes, et une attention à la préparation des équipes. Ainsi, l'équipe d'une des infrastructures n'était pas prête pour entreprendre la bascule de logiciel, donc cela a été fait une semaine plus tard. Le cas de la FMM est intéressant du fait de son caractère participatif, les maisons médicales fonctionnant en autogestion. Cela a certainement favorisé la participation des maisons médicales et de leurs travailleurs aux réflexions liées à la digitalisation, notamment dans les groupes informatiques, où les utilisateurs finaux ont pu exprimer leurs besoins vis-à-vis de l'outil digital. Dans les cas mutualisés, la participation des membres à la réflexion autour de l'outil

digital et des besoins sous-jacents joue favorablement sur leur implication et leur engagement, comme cela a pu être observé chez Plat-com ou chez Ressources.

Thématique *Gestion du changement* en synthèse :

- L'outil digital crée beaucoup d'attentes différentes auprès des parties prenantes.
- Importance que l'outil digital soit porteur d'un sens commun auquel toutes les parties prenantes concernées peuvent adhérer.
- Equilibre à trouver entre s'inspirer d'autres processus et outils digitaux pour ne pas réinventer la roue et chercher à être créatif pour trouver la solution la plus adaptée à son organisation.
- Concilier les attentes des différentes parties prenantes dans le cas de projet mutualisés est plus difficile.
- Importance de l'équipe projet et d'un coordinateur pour mener à bien le projet.
- Importance d'impliquer une variété de parties prenantes, dont les bénéficiaires.
- La formation des utilisateurs de l'outil digital est incontournable et doit être de qualité.
- L'implémentation d'un outil digital réorganise la manière dont le travail est effectué.
- Importance de laisser le temps à l'organisation et aux équipes d'intégrer et d'absorber le changement.

Rôle du management intermédiaire

Un élément transversal aux cas étudiés est la **charge de travail supplémentaire qu'un projet de digitalisation implique pour le management intermédiaire**. Nous entendons par management intermédiaire : les postes de coordination, d'encadrement, etc. Les tâches du quotidien qui sont déjà de leurs responsabilités doivent continuer à être exécutées, mais ces personnes doivent gérer, en plus, la mise en place du projet, ce qui peut générer une surcharge de travail et mettre sous pression ces acteurs intermédiaires.

Par ailleurs, selon nos observations, **le rôle du management intermédiaire est souvent peu visible et reconnu**. Dès lors, ces personnes ne reçoivent pas de formation supplémentaire, ce qui pourrait néanmoins leur être utile (en gestion de projet, ou sur des aspects techniques notamment). Chez Hébergement ASBL, les directeurs d'établissement ont joué un rôle crucial puisqu'il leur revenait la responsabilité de transmettre les informations par rapport au projet de digitalisation à leurs équipes. Selon le GRH interviewé, en fonction de leur appréciation du projet, ceux-ci se montraient enthousiastes et motivaient leurs équipes, ou au contraire, en dépeignaient un portrait assez négatif. L'acceptation du projet digital par les travailleurs sur le terrain s'est donc vue influencée par les directeurs d'établissement.

Le cas d'Hébergement ASBL soulève également une situation récurrente dans la gestion de projet : le projet est **porté par une ou deux personnes qui deviennent la force motrice de tels projets**. Cela peut poser problème en cas d'absence, ou simplement de découragement. Il importe en fait d'inscrire le projet dans la stratégie de l'organisation, à la fois pour que le projet soit soutenu par l'ensemble des travailleurs, et pour que la perspective de développement soit reconnue par tous. Le rôle de coordination du projet reste néanmoins nécessaire pour assurer le bon suivi du projet, sans que ça ne soit le coordinateur qui effectue toutes les tâches liées au projet.

Chez Ressources, chaque organisation membre était libre de s'impliquer plus ou moins fortement dans le projet digital mutualisé. Concrètement, cette implication se traduisait au sein de chaque organisation par le travail du management intermédiaire, qui se voyait confier la mission de gérer les interactions sur ce projet.

Le projet de digitalisation requiert **un travail et une attention continue**, ce qui plaide pour l'intégration d'un poste de travail permanent dédié à la digitalisation, comme nous l'avons expliqué plus haut. Pouvoir compter sur un travailleur dédié à la digitalisation, qui comprenne la technologie, soit familier du secteur non-marchand et aie des compétences dans la gestion de projet la gestion du changement, serait un réel atout pour les organisations.

Piste de recommandation aux pouvoirs publics : *Prévoir un financement de la fonction de coordination dans les projets subventionnés.*

Thématique *Rôle du management intermédiaire* en synthèse :

- Le projet de digitalisation génère souvent une charge de travail supplémentaire pour le management intermédiaire.
- Le rôle du management intermédiaire est souvent peu visible et reconnu.
- Le projet digital est souvent porté par une ou deux personnes motrices.
- Le projet de digitalisation requiert un travail et une attention continue.

Protection des données

La digitalisation entraîne avec elle quelques questionnements réglementaires. Lors des études de cas, sont apparues les questions de la sécurité des données, du RGPD, de la cybersécurité et du reporting aux pouvoirs publics.

Ainsi, le cas d'Hébergement ASBL souligne la **nécessité d'intégrer la question de la cybersécurité dès le départ dans la réflexion digitale**. Une personne interviewée explique qu'il y a une certaine forme de déni par rapport aux risques de piratage « *Le piratage, ça n'arrive qu'aux autres* ». Les organisations non marchandes traitent avec les données sensibles de leurs usagers, qui doivent être sécurisées et protégées.

Pistes de recommandation aux pouvoirs publics : *Sensibiliser les organisations bruxelloises à la cybersécurité, en s'inspirant des campagnes de prévention de DigitalWallonia. Intégrer l'obligation de construire un plan de prévention par rapport aux données dans les candidatures aux appels à projet. Mettre à disposition des organisations non marchandes un agent public spécialisé dans la protection des données pour contrôler et conseiller les organisations NM, et les mettre sur une même base de sécurité.*

Une nouvelle tension apparaît entre la sécurité offerte par le papier et le digital. Comme nous l'ont expliqué plusieurs personnes interviewées au cours de l'étude, les données des bénéficiaires stockées dans des fardes peuvent être égarées, recopiées, etc. Pour autant, les données stockées numériquement sont aussi à risque : on ne sait pas toujours où elles sont hébergées, et les conditions de propriété ne sont pas toujours claires. **Le sujet du règlement général sur la protection des données (RGPD) a peu été abordé par les personnes interviewées**, uniquement par la FMM, qui doit tenir en compte ce règlement dans la construction des logiciels, et par FamilyHelp, dont la digitalisation a été en partie motivée par le besoin de se conformer à cette nouvelle réglementation. Cet élément, bien que crucial au niveau réglementaire et au niveau pratique est loin d'être maîtrisé par les organisations et nécessiterait d'être plus approfondi.

Le dernier aspect réglementaire qui est revenu plusieurs fois sur la table est le reporting aux pouvoirs publics. Le secteur non-marchand étant un secteur largement subsidié, il doit justifier son activité pour être financé. Le reporting peut toucher, d'une part, aux activités des organisations (et peut être facilité par la digitalisation), et d'autre part aux projets de digitalisation et sur les subsides obtenus pour se digitaliser.

Le reporting aux autorités publiques peut grandement être facilité par la digitalisation. Souvent, les développements digitaux permettant de faciliter ce reporting sont financés par les organisations mêmes. Pourtant, les solutions gagneraient à être pensées en secteur et en partenariat avec les pouvoirs publics, dans une recherche d'efficacité. Autrement, comme le responsable de FamilyHelp l'explique, le travail de reporting prend un temps trop important à l'organisation, au détriment du temps dédié à la poursuite de la mission sociale. Ainsi, la bonne coordination entre les données demandées par les autorités et les données récoltées digitalement est un enjeu important en matière de reporting.

Piste de recommandation aux pouvoirs publics : *Soutenir le développement de ces outils de reporting, et à ne pas faire évoluer les exigences de reporting trop régulièrement.*

Ce reporting doit être pensé dès le départ. Pour la Fédération des Maisons Médicales, le reporting des données des patients est un enjeu crucial. A plusieurs moments dans l'histoire des maisons médicales, le reporting demandé par les pouvoirs publics ne correspondait pas aux données que la fédération souhaitait collecter dans un objectif de santé publique. La discussion entre les pouvoirs publics et les organisations est importante, pour simplifier le travail des organisations non marchandes et que le travail de reporting réponde à la fois aux besoins des organisations et des pouvoirs publics, dans un souci d'efficacité.

Un dernier point d'attention concernant le reporting est que, puisqu'il est souvent réalisé de manière digitale, il est parfois associé aux outils digitaux. **Cette association reporting – digital peut être perçue négativement.** Il est donc important que les organisations puissent percevoir l'utilité de transmettre les données qui leur sont demandées.

Thématique *Aspects juridiques* en synthèse :

- Importance d'intégrer la question de la cybersécurité dès le départ dans la réflexion digitale.
- Le RGPD a peu été abordé par les personnes interviewées.
- Les projets mutualisés peuvent faire l'objet d'une structure juridique distincte.
- Le reporting aux autorités publiques peut grandement être facilité par la digitalisation, mais doit être pensé dès le départ, et les organisations doivent pouvoir comprendre l'utilité de transmettre les données.



PARTIE 5 – Analyse transversale des effets de la digitalisation

Bien que les effets de la digitalisation n'aient pas été au centre des entretiens menés dans le cadre de cette étape, les personnes interviewées nous ont fait part de certains effets constatés. Effectivement, si nous avions souhaité nous intéresser aux effets des outils digitaux, nous aurions également dû interviewer des bénéficiaires.

Nous divisons les effets en trois catégories, issues du rapport Digi-Serv (mentionné en introduction) : effets sur les conditions d'emploi, les processus organisationnels et la nature et la qualité des services.

Nous n'avons pas identifié d'effet du cas de Vente en Fédé, étant donné sa courte durée d'existence.

Effets sur les conditions d'emploi

Plusieurs effets sur les conditions d'emploi ont pu être relevés dans les études de cas.

Au niveau d'Hébergement ASBL, le nouveau PMS déployé permet un **réel gain de temps aux animateurs d'accueil**, qui sont dès lors moins stressés et apprécient de pouvoir se centrer sur leur cœur de métier, à savoir accueillir les usagers des hébergements, sans devoir consacrer trop de temps aux réservations. Effectivement, ils devaient passer plus de temps auparavant en back office pour gérer des aspects administratifs et de réservation.

Toujours chez Hébergement ASBL, l'outil digital **change la relation entre les travailleurs**, à savoir les travailleurs de la réception et de la cuisine, puisque ces derniers dépendent moins de la réception pour connaître les arrivées et départ des usagers. Les travailleurs de la cuisine semblent apprécier cette nouvelle autonomie.

Par ailleurs, comme on a pu l'observer avec Plat-Com, la solution a entraîné une transformation des tâches administratives et de suivi, nécessitant de **nouvelles compétences** en gestion numérique et en informatique. Les travailleurs sociaux, éducateurs et autres professionnels du secteur social doivent désormais maîtriser des outils numériques pour effectuer leurs tâches quotidiennes, comme le suivi des jeunes et la gestion des informations médicales. De nouvelles compétences ont également été nécessaires dans le cas de SOORS pour la mise en place de l'ERP. Par exemple, chez Fleur Service Social, les travailleurs ont dû apprendre à utiliser des tablettes et des systèmes informatiques pour la gestion des collectes et des ventes, ce qui a modifié les compétences requises pour leurs postes.

Avec Plat-Com, la digitalisation a eu un impact négatif temporaire sur **la charge de travail** et puis un impact positif sur le long terme. La plateforme a d'abord introduit une période initiale de surcharge de travail liée à l'apprentissage des nouveaux outils et à la transition vers le numérique. Ensuite, elle a permis une réduction du temps consacré aux tâches administratives répétitives (comme la gestion des cahiers de liaison papier), augmentant ainsi l'efficacité et la productivité.

Par ailleurs, pour SOORS, la digitalisation a également conduit à la **création de nouveaux rôles** au sein des organisations. Des postes liés à la gestion et à la maintenance des systèmes numériques, comme les responsables IT ou les formateurs internes, ont émergé pour soutenir l'adoption et l'utilisation des nouvelles technologies.

Pour CIVA, la digitalisation a permis de répondre à un nombre croissant de demandes tout en maintenant le même effectif. Malgré l'augmentation du nombre d'affiliés et des exigences de reporting, l'adoption de solutions numériques a contribué à maintenir **l'efficacité opérationnelle sans augmentation significative du personnel**.

Cependant, l'intégration de Salesforce a entraîné un besoin accru de compétences en programmation et en gestion de bases de données. Le **roulement du personnel** a posé des défis, nécessitant des efforts continus pour maintenir les compétences internes essentielles pour la maintenance du système.

D'ailleurs, la mise en œuvre des nouveaux outils numériques chez CIVA a nécessité des efforts de formation et de gestion du changement pour **surmonter la résistance** interne. Des guides d'utilisation détaillés ont été créés pour assurer une adoption harmonieuse et durable des nouvelles technologies.

À la FMM, le **travail de co-construction** de l'outil digital entre les travailleurs des maisons médicales doit être enrichissant. En effet, les travailleurs qui s'impliquent dans les groupes informatiques sont volontaires pour en faire partie. Ils participent ainsi à faire de l'outil un outil réellement utile et pertinent pour leur secteur d'activité, et rencontrent des professionnels d'autres maisons médicales.

Il en va de même pour Plat-Com, où la collaboration entre les utilisateurs et les développeurs favorise une **amélioration continue** de la plateforme. Les retours d'expérience des utilisateurs permettent d'identifier les besoins émergents et de développer de nouvelles fonctionnalités, assurant ainsi que la plateforme reste en phase avec les évolutions du secteur et les exigences des professionnels.

Les effets de l'utilisation de l'outil digital dans la pratique professionnelle, pour les travailleurs des maisons médicales, sont plus **difficiles à évaluer**, étant donné qu'un logiciel d'encodage des données des patients est utilisé depuis les années 1980.

Un effet différent, constaté chez Les Jeunes ASBL, est que le fait de s'appuyer sur des outils digitaux de qualité permet aux travailleurs permanents, qui sont en contact avec les animateurs, **de recevoir moins de plaintes et de travailler en meilleure collaboration**. En ce sens, l'outil digital améliore leurs conditions de travail.

D'une certaine manière, on observe le même effet avec SOORS où pour certaines tâches, la digitalisation a **amélioré les conditions de travail** en automatisant des processus fastidieux ou répétitifs. Par exemple, l'utilisation de caisses informatisées dans les magasins de Terre permet une meilleure traçabilité des ventes et réduit les erreurs de saisie manuelle.

Effets sur les processus organisationnels

L'utilisation de l'outil digital par les travailleurs des maisons médicales est inscrite dans leur pratique professionnelle et les processus organisationnels depuis les années 1980. Comme pour les effets sur les conditions d'emploi, il est difficile à ce jour et dans le cadre de cette étude d'en évaluer les effets. Nous tenons simplement à souligner que **l'outil est inscrit dans les processus organisationnels** dans le sens où il est pluridisciplinaire, ce qui est au cœur même du fonctionnement des maisons médicales. Ainsi, l'outil permet l'échange d'informations sur les patients entre les professionnels qui l'entourent.

Avec SOORS, on voit que l'intégration d'outils numériques a permis de **rationaliser les processus organisationnels**. Par exemple, l'ERP mis en place par la Fédération Ressources améliore la gestion des stocks, la planification des collectes et des réparations, et la communication interne et externe. Cela a conduit à une meilleure coordination des activités et à une gestion plus efficace des ressources.

Chez Les Jeunes ASBL, l'outil digital, permettant d'**encoder les données relatives aux bénéficiaires et aux activités est devenu indispensable au vu de la taille de l'organisation**. Encoder les données dans le logiciel permet une facilitation administrative difficilement quantifiable, étant donné qu'il serait difficile d'imaginer de conserver les données nécessaires autrement que de manière digitale.

Plat-Com, lui, **facilite la communication** et la collaboration entre les différents acteurs impliqués dans l'aide à la jeunesse (travailleurs sociaux, éducateurs, médecins, parents, etc.). La plateforme permet un partage d'informations rapide et sécurisé, ce qui améliore la coordination des interventions et la cohérence des actions

menées. Il en va de même pour CIVA, où l'utilisation de Google Workspace a amélioré la communication interne et la coordination des actions. Google Meet a facilité les réunions en ligne, tandis que Canva a été utilisé pour les communications internes et la création de supports visuels.

La digitalisation avec Plat-Com conduit à la **standardisation des processus administratifs** et de suivi. Les procédures deviennent plus uniformes, réduisant les variations et les erreurs liées à des pratiques disparates. Cela assure une qualité et une précision accrues dans la gestion des dossiers et des interventions.

Plat-Com intègre des mesures de sécurité robustes pour **protéger les données sensibles** des bénéficiaires. La numérisation des informations permet de mieux contrôler l'accès aux données et de garantir leur confidentialité, contrairement aux documents papier susceptibles de se perdre ou d'être accessibles à des personnes non autorisées.

Pour CIVA, la migration vers Salesforce a permis une **automatisation significative des rapports** statistiques et une gestion plus efficace des membres et des parties prenantes. La hiérarchisation optimisée des informations a amélioré la précision et la rapidité des processus de reporting.

CIVA a également **optimisé l'utilisation du matériel** et la génération de statistiques d'utilisation sans nécessiter des investissements importants. En effet, la plateforme de prêt de matériel, développée en adaptant Google Agenda, illustre une approche innovante et flexible pour gérer les ressources matérielles.

Cela peut même aller plus loin. Avec SOORS, en adoptant des solutions technologiques modernes, les membres de la fédération ont pu **améliorer leur position concurrentielle**. La digitalisation a permis aux organisations de mieux répondre aux besoins du marché et de rivaliser avec des plateformes marchandes en ligne comme Vinted.

Effets sur la nature et la qualité des services

On remarque que la **pandémie de Covid** a accéléré la digitalisation des services, comme chez CIVA qui a pu continuer ses activités malgré les confinements et les restrictions sanitaires. Des activités virtuelles et des cours par correspondance ont été mis en place pour maintenir le lien avec les bénéficiaires.

On l'a vu dans les effets sur les conditions d'emploi, l'outil digital a permis un **gain de temps** aux animateurs d'accueil chez Hébergement ASBL, ce qui leur permet de **consacrer plus de temps à l'accueil des usagers**, pour discuter avec eux et les conseiller sur les visites qu'ils peuvent effectuer dans les alentours. Les animateurs peuvent également prendre plus de temps pour prévoir des animations collectives, ce qui bénéficie également aux usagers.

Avec SOORS, la digitalisation a permis **d'améliorer l'efficacité des services** offerts par les membres de la fédération. Par exemple, les outils de gestion numérique permettent une meilleure planification des collectes et une gestion optimisée des stocks, ce qui se traduit par une meilleure qualité de service pour les clients. En optimisant les processus de collecte, de tri et de distribution, SOORS contribue à une gestion plus durable des ressources. Cela permet aux organisations de réduire leur empreinte environnementale et de promouvoir une économie circulaire (et donc **d'atteindre leur mission sociale**), en favorisant la récupération, le reconditionnement et la valorisation des biens et des matières.

À la FMM et chez FamilyHelp, l'outil digital, centralisant les données des patients, permet au professionnel social-santé de **connaître l'historique de soin de la personne** qui se trouve en face de lui, et ainsi de lui proposer les soins les plus pertinents en fonction de sa situation. En plus, à la FMM, les données agrégées des patients

permettent aux maisons médicales et à la fédération d'**étudier les données de santé publique**, et ainsi intervenir d'adapter leurs soins en fonction de cette connaissance.

On observe les mêmes éléments avec l'utilisation de Plat-Com, qui contribue à la **réduction des erreurs humaines** associées à la gestion manuelle des données. Elle améliore la qualité des informations collectées et partagées, ce qui est crucial pour la coordination des interventions éducatives, psychosociales et médicales.

Plat-Com permet également de **tracer toutes les interventions** réalisées, offrant ainsi une meilleure visibilité sur les actions menées et facilitant les audits et les évaluations.

De plus, la possibilité de développer des **modules spécifiques** à Plat-Com, comme le module médical ou le module de gestion RH, permet de répondre de manière ciblée aux besoins variés des bénéficiaires.

Les effets sur la nature et la qualité des services sont moins directs chez Les Jeunes ASBL. En effet, l'utilisation du logiciel permet aux bénéficiaires de **recevoir certains documents administratifs et d'être assurés**, de manière simple et automatisée. Cela n'intervient pas directement sur la qualité de l'animation qu'ils reçoivent, mais les obligations administratives sont facilitées.

De manière plus directe, la plateforme "Trouve ton sport" et le ChatBot "Charly" chez CIVA ont amélioré **l'accessibilité aux informations** sur les sports adaptés et personnalisé l'expérience utilisateur. Ces outils ont facilité la recherche d'activités physiques adaptées et la communication avec les utilisateurs.

Conclusion

Cette étape de l'étude nous a amenés à étudier le cas de huit organisations non marchandes dans et en dehors de la région bruxelloise, dont nous pensons que le processus de digitalisation pourrait nous permettre de tirer des enseignements.

Ce rapport intermédiaire, sur la quatrième étape de l'étude, présente le contexte de l'étude et la méthodologie de cette étape de travail, avant d'intégrer les études de cas réalisées.

Nous avons analysé les opportunités et freins rencontrés par les organisations étudiées dans leur processus de digitalisation, avant de nous intéresser aux enjeux auxquels ces organisations ont fait face. Ainsi, nous avons fait ressortir des thématiques transversales : la stratégie digitale, l'infrastructure digitale, le prestataire digital, le financement de la digitalisation, la mutualisation d'outils digitaux entre organisations, la gestion du changement, le rôle du management intermédiaire, et la protection des données.

Les entretiens réalisés auprès des membres des organisations étudiées nous ont permis également permis d'identifier certains effets générés par les outils digitaux, en matière de condition d'emploi, de processus organisationnels et de nature et de qualité des services.

Les cas permettent aussi de faire ressortir des pistes de recommandation, qui ont été énoncées par les personnes interviewées ou qui sont ressorties de l'analyse transversale. Toutes ces pistes ne sont pas nécessairement compatibles, mais servent à construire notre réflexion pour la cinquième et dernière étape de l'étude, qui consiste en la formulation d'une stratégie pour le soutien de la digitalisation des organisations non marchandes bruxelloises.

Annexe – Guide d’entretien pour toutes les organisations interviewées

Contexte de l’organisation et de sa digitalisation

- Pouvez-vous **vous présenter** et m’expliquer quel est votre rôle au quotidien dans votre organisation ?
- Avez-vous un **rôle particulier vis-à-vis de la digitalisation** dans votre organisation ?
- Pouvez-vous décrire brièvement **la mission et les activités** de votre organisation ?
- Pouvez-vous retracer brièvement l’**historique digital** de votre organisation ? à partir de quand avez-vous commencé à utiliser des outils digitaux ?
- Comment la **crise sanitaire covid-19** a-t-elle impacté votre utilisation des outils digitaux ?
- Quels sont les **outils digitaux qui sont aujourd'hui** utilisés dans votre organisation ?
- Quel est l’outil / la transformation digitale qui a le **plus marqué positivement** votre organisation ?
 - Quels **objectifs** étaient poursuivis quand l’organisation a entamé sa digitalisation ?
 - Les **objectifs poursuivis initialement** sont-ils toujours les mêmes aujourd'hui ?
 - Comment la mise en place a-t-elle été opérée ? Quelles **étapes** avez-vous suivi ?
 - Comment avez-vous **communiqué à votre équipe** l’intention de mener à bien ce projet digital ?
 - Plus particulièrement, avez-vous **impliqué** différentes parties prenantes, dont les bénéficiaires, dans votre démarche de transformation digitale ?
 - Si non, pourquoi ?
 - Si oui, qu’est-ce que cela a apporté ?
 - Avez-vous pu trouver une **aide financière** ou de l’**accompagnement** pour mettre en place votre digitalisation ?
 - Les outils digitaux ont eu les **effets escomptés** ?
 - Quelle(s) **difficulté(s)** avez-vous rencontrée(s) lors de la mise en place de ces outils ? Qu’avez-vous fait pour contrer ces difficultés ?
 - Y a-t-il eu des **facteurs externes** qui vous ont **aidé** dans la mise en place des outils digitaux ?
 - Et en interne, quelle(s) **bonne(s) pratique(s)** recommanderiez-vous ?
- Tous vos projets de digitalisation envisagés ont-ils été **menés à bien** ?
- Y a-t-il de **prochaines étapes** dans la digitalisation de votre organisation ? Si oui, comment comptez-vous y prendre ?

Prise de recul par rapport à la digitalisation

Globalement, sans penser nécessairement au projet digital dont nous avons parlé, identifiez-vous des **bonnes pratiques à partager** aux autres organisations (en particulier, aux non-marchandes) ?

A l'inverse, identifiez-vous des risques et dangers potentiels contre lesquels il faudrait les mettre en garde ?

Quels sont, selon vous, les freins qui restent à lever pour que certaines organisations non-marchandes entreprennent un processus de digitalisation ?

Guide d'entretien spécifique pour les aspects de mutualisation

Objectif de ces entretiens : Comprendre comment les associations bruxelloises pourraient trouver ensemble des solutions digitales mutualisables.

À adapter selon le maillon de l'organisation mutualisée qui est interviewé

Contexte

- Pouvez-vous **vous présenter** et m'expliquer quel est votre rôle au quotidien dans votre organisation ?
- Avez-vous un **rôle particulier vis-à-vis de la mutualisation et de la digitalisation** dans votre organisation ?
- Pouvez-vous décrire brièvement **la mission et les activités** de votre organisation ?

Mise en place de la mutualisation

- Quelle a été la **réflexion à l'origine** de votre mutualisation ?
- Qui étaient les acteurs à l'initiative ?
- Est-ce que cette mutualisation fait l'objet d'une **structure juridique distincte** des organisations membres ? Si oui, comment cette organisation s'est-elle créée, concrètement ?
- Quelles **étapes** ont été suivies pour mettre en place la digitalisation ?
- Avez-vous rencontré des **difficultés** lors de cette mise en place ? Si oui, lesquelles ? Comment les avez-vous affrontées ?
- Avez-vous reçu du **soutien** de la part d'une fédération, des pouvoirs publics, ou d'autres types d'acteur pour mettre en place votre solution digitale ?

Fonctionnement de la mutualisation

- Comment **fonctionne** votre organisation au quotidien ?
- Quels **rôles** sont nécessaires à son bon fonctionnement ?
- Quels **moyens financiers** sont nécessaires à son bon fonctionnement ?
- Utilisez-vous des **outils digitaux** pour travailler ensemble ? Si oui, lesquels ? Pourriez-vous fonctionner sans ceux-ci ?

Prise de recul

- Selon vous, les **pouvoirs publics ont-ils un rôle à jouer** dans le soutien de ce type d'initiative ?
- Identifiez-vous des **bonnes pratiques** à partager à d'autres organisations qui souhaiteraient mutualiser certains services ?
- A l'inverse, identifiez-vous des **risques et dangers potentiels** contre lesquels il faudrait les mettre en garde ?