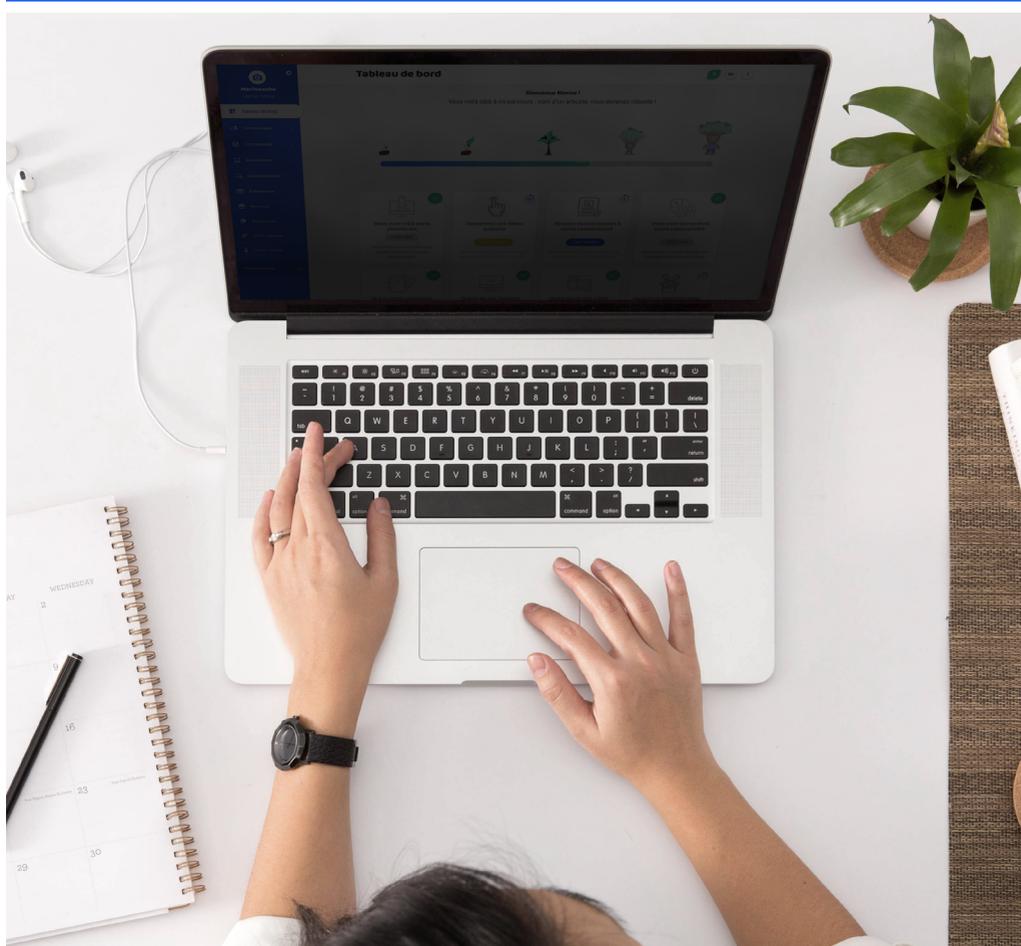


# MENER UN PROJET DIGITAL ASSOCIATIF DE GRANDE AMPLEUR

Guide complet





## INTRODUCTION

Vous êtes sur le point de vous lancer dans le chantier d'un grand projet digital pour votre association, fédération ou réseau d'associations ? Voilà une excellente initiative !

Qu'il s'agisse de la refonte de votre CRM, de l'implémentation d'un système de collecte de dons et de cotisations, ou d'un autre projet de cette ampleur, mieux vaut être bien préparé.

Dans ce guide, vous trouverez des conseils tirés de notre expérience du monde associatif, mais également de ce qui se fait de mieux aujourd'hui dans la gestion de projets.

Nous avons fait en sorte qu'il soit à la fois facile d'accès et aussi complet que possible.

Entre méthodes de travail et conseils pratiques, nous espérons que vous y trouverez tout ce dont vous avez besoin pour que votre prochain projet digital soit à la hauteur de vos attentes.

**Bonne lecture !**

# SOMMAIRE

**03** | Préparer son grand projet digital associatif

**40** | Choisir un prestataire informatique pour son grand projet digital

**08** | Définir les besoins de son organisation

**46** | La méthode agile pour mener son projet efficacement

**16** | Mener l'audit d'un système d'information

**54** | La conduite du changement dans le cadre d'un projet digital

**23** | La rédaction du cahier des charges de votre projet digital

**61** | Glossaire technique

**31** | Les possibilités de développement technique d'un projet de grande ampleur

# 01 | PRÉPARER SON GRAND PROJET DIGITAL ASSOCIATIF

Comme dans tout projet d'envergure, il convient de s'assurer de la solidité des fondations avant de se lancer dans la construction d'une solution.



## PRÉPARER SON GRAND PROJET DIGITAL ASSOCIATIF

Ça y est, vos instances de gouvernance ont accepté de lancer le grand projet digital dont votre association a tant besoin.

Avant de vous lancer tête baissée dans le vif du sujet, il y a quelques questions à vous poser car comme souvent, la préparation est la clé de la réussite à venir de ce projet. Voici quelques conseils pour bien vous organiser et partir sur de bons rails.

### Pourquoi faut-il absolument préparer le terrain en interne ?

Globalement, sans préparation pour un grand projet numérique, vous ne mettez pas toutes les chances de votre côté pour que « la greffe prenne ».

Si un projet est implémenté mais pas accompagné, les risques de non-adoption de la solution, voire de rejet de la part des utilisateurs, sont élevés.

Cela engendrerait des retards dans l'implémentation, ou même l'avortement du projet. Donc potentiellement une perte importante

de temps mais aussi d'argent.

Si jamais le projet se passe mal, il y a également fort à parier que le prochain projet digital que vous proposerez aura du mal à convaincre – les mauvaises expériences laissent parfois de profondes cicatrices.

### L'organisation en amont du projet

#### 1/ Nommez un référent

Pour mener un projet digital, il faut nécessairement un pilote à bord : nommer un référent est indispensable. C'est lui qui coordonnera le projet.

Il a une vue globale sur les enjeux, les objectifs, les interlocuteurs, les parties prenantes, les différentes étapes du projet.

Un grand projet digital est stratégique pour votre association ou votre fédération. Il est donc indispensable que le référent y dédie une part conséquente de son temps - idéalement 100% le temps du projet, a minima 50%.

L'identification du référent et de ses missions doit être parfaitement

claire pour le référent lui-même, évidemment, mais aussi pour l'ensemble des personnes impactées par le projet.

## 2/ Créez un groupe de travail dédié

Dans les structures de grande ampleur, avec parfois des organisations complexes et/ou sur plusieurs niveaux, envisager un projet digital s'anticipe et s'organise.

Mettre sur pied un groupe de travail pour imaginer la solution, la déployer et « évangéliser » les différentes personnes impactées est un facteur de succès du projet.

Idéalement, ce groupe de travail doit représenter tous les départements (ou équipes) qui seront touchés par la mise en place de la solution.

Une fois les différentes personnes du groupe de travail identifiées, mettez en place le cadre de travail de cette équipe :

- Fixez un calendrier avec des réunions de travail régulières, avec des dates et des heures fixes,*
- Mettez en place des outils de travail collaboratifs dédiés au projet numérique (ex : un Slack, un dossier dédié sur Dropbox, un tableau Trello, etc.).*

Comme pour le référent, partagez l'information concernant le groupe de travail et ses prérogatives à l'ensemble de la structure.

Avant de rentrer dans les aspects techniques, le groupe de travail doit impérativement prendre le temps d'expliquer le sens du changement, les problèmes adressés et les bénéfices attendus.

La sincérité de la démarche est essentielle.

Soyez transparent et honnête quant aux changements à venir et aux choix qui les motivent : tout changement peut provoquer des tensions parce qu'il sort les parties prenantes de leur zone de confort.

Penser que cela se fera rapidement est une erreur : il faut du temps pour s'adapter.

## 3/ Identifiez vos besoins en termes d'accompagnement

Outre les aspects purement techniques (abordés dans les prochaines pages), un projet digital de grande ampleur n'est pas à la portée des non-initiés.

Se faire accompagner par des professionnels s'avère généralement indispensable sur plusieurs aspects comme :

- la communication autour du projet, et notamment sa légitimité,
- la formation à l'utilisation de l'outil,

- le support apporté et les ressources mises à disposition des équipes qui utiliseront la nouvelle solution.

Si vous travaillez avec un prestataire informatique sérieux, ce dernier devrait vous partager une proposition de déploiement du projet et d'accompagnement du changement.

#### 4/ Mettez en place un calendrier dédié au projet

Difficile de faire avancer un projet sans date d'atterrissage ni objectif. Faute de calendrier, vous risquez de vous embarquer dans un projet sans fin, de perdre l'adhésion des parties prenantes, de voir disparaître toute motivation, etc.

Comme dans le cas de la création ou de la refonte de votre site internet – un autre projet numérique, certes de plus petite ampleur – déterminez les étapes-clés qui permettront de faire avancer le projet.

Votre calendrier dépendra de :

- l'ampleur du projet envisagé,
- la structuration de votre association, fédération ou réseau,
- la culture de l'organisation,
- les ressources humaines et financières dédiées au projet.

Il sera un subtil mélange entre ambition et urgence du changement d'une part, et ce qu'il est possible de faire de manière réaliste d'autre part.

Un calendrier trop ambitieux créera des tensions inutiles qui risquent de se révéler contre-productives. Un calendrier proposant une échéance trop éloignée découragera les personnes impliquées.

#### 5/ Organisez une présentation du projet

Avant de vous lancer dans le cœur du projet, il peut être pertinent d'organiser une rapide présentation du projet à venir, et une session de Questions-Réponses avec l'ensemble de la structure. Plusieurs bénéfices à cela, notamment :

- Expliquer le projet,*
- Présenter l'équipe et le calendrier,*
- Comprendre les éventuelles craintes et y répondre,*
- Montrer l'ouverture et la volonté de communication.*

Après la présentation, n'hésitez pas à partager le support avec les personnes, notamment celles qui n'ont éventuellement pas pu assister à la présentation en direct.

## 6/ Adoptez le bon état d'esprit

Et oui, cela compte aussi !

Tout au long de votre projet, essayez de garder à l'esprit que les solutions que vous trouvez doivent absolument être les plus simples possible.

Préférez avancer pas à pas, petite victoire après petite victoire.

En plus de vous aider à visualiser vos avancées, cela permet de vérifier que le rendu correspond à ce qui est attendu.

En cas de besoin, vous pouvez donc rectifier le tir avant qu'il ne soit trop tard, c'est le principe du « test & learn » - littéralement « tester et apprendre ».

Vous vous sentez prêts à attaquer ? Alors rentrons maintenant dans le vif du sujet !



Chez **AssoConnect**, la simplicité est l'une de nos valeurs et nous tentons de nous l'appliquer en permanence. Cela semble peut-être évident, mais faire simple est bien souvent le plus compliqué lorsque l'on développe un projet.



# 02

## DÉFINIR LES BESOINS DE SON ORGANISATION

Un besoin bien défini amènera une solution adaptée.  
Attention à ne pas négliger cette étape, elle est  
indispensable à la réussite du projet.



## DEFINIR LES BESOINS DE SON ORGANISATION

Vous vous réveillez au beau milieu de la nuit avec une illumination :

“

*Eurêka, nous allons mettre en place Slack et cela va résoudre tous nos problèmes !*

Minute papillon... Il est humain de préférer penser aux solutions plutôt que de poser le problème. Il est encore plus humain au XXI<sup>e</sup> siècle d'être attiré par cet outil digital si beau, si simple et dont toute la sphère associative parle.

Le processus d'accouchement des besoins est long, pénible et potentiellement douloureux. Mais comme disait Albert Einstein, « si vous avez une heure pour résoudre le problème, passez 55 minutes sur le problème et 5 minutes sur la solution ». C'est d'autant plus vrai quand la solution est digitale.

À ce propos, il n'existe pas en soi de « besoins digitaux » mais des besoins qui peuvent appeler une réponse digitale. Personne n'a « besoin » d'être sur les réseaux sociaux.

En revanche, avoir une page Facebook peut parfois être la réponse la plus appropriée pour

mobiliser votre communauté.

L'objectif de cette partie est donc d'explorer la manière d'identifier, de synthétiser et de prioriser les besoins de votre structure.

### Les besoins-cailloux et les besoins-moteurs

Discuter des besoins d'une association amène généralement à discuter du projet associatif.

Partons d'un point de vue très large en nous posant quelques questions :

- De quoi avons-nous besoin pour accomplir notre projet associatif ?*
- De quoi avons-nous besoin pour accomplir notre projet associatif le plus efficacement possible ?*
- De quoi avons-nous besoin pour accomplir notre projet associatif le plus efficacement possible en prenant soin de notre communauté ?*

Nous pouvons ranger les besoins en deux grands types : les besoins-cailloux et les besoins-moteurs.

### **/ Les besoins-cailloux qui vous empêchent d'avancer**

Les besoins-cailloux, ce sont les problèmes, les douleurs.

Il est possible de les faire émerger en répondant aux questions suivantes :

- Quels sont les cailloux dans la chaussure de l'association ? Quels sont ceux dans les chaussures quotidiennes de chacun des responsables des différents niveaux de votre réseau associatif ?
- Qu'est-ce qui peut ou pourrait freiner notre futur développement ?
- L'exercice pré-mortem : dans 5 ans, l'association n'existe plus, que s'est-il passé ?

Des problèmes évidents vont sortir.

Attention à ne pas s'en tenir aux plus évidents et à explorer aussi les cailloux cachés, c'est-à-dire les problèmes sournois.

Imaginons que vous preniez 10 minutes tous les jours à transférer vos membres de votre base de données vers votre logiciel d'emailing. Mais enfin, vous êtes de bonne constitution et depuis le temps, vous avez intégré à votre quotidien ce rituel sans grande valeur ajoutée.

Et bien ceci est un caillou caché ! Si vous les accumulez, vous finirez par vous casser la cheville : vous perdrez toute motivation.

### **/ Les besoins-moteurs qui ouvrent de nouvelles perspectives s'ils sont adressés**

Les besoins-moteurs sont les besoins qui peuvent aider au développement de votre structure.

Pour les identifier, posez-vous ces questions :

- Qu'est-ce qui ferait que nous remplirions mieux notre mission ? Qu'est-ce qui nous permettrait de répondre plus efficacement au projet associatif et d'accélérer ?
- L'exercice pré-succès : imaginons que dans 5 ans, l'association a « surperformé » (exemple : il n'y a plus aucune personne sans abri dans la ville), qu'est-ce qui a été mis en place ?

Un besoin moteur peut être par exemple de créer une stratégie de communication ultra ciblée qui permette de générer davantage de dons.

## Comment identifier, synthétiser et prioriser vos besoins ?

### / Faire émerger les besoins de votre association

En tant que responsable associatif, il est évident que vous avez votre idée sur la question. Mais pour avoir une vision globale, il est important d'impliquer les personnes de votre structure dans la phase d'exploration des besoins.

Prévoyez une séance de travail collective et armez-vous de post-it.

Les règles du jeu sont simples : chacun est invité à exprimer ses « cailloux » dans un cadre bienveillant, sans auto-censure, ni jugement.

Ce cadre est extrêmement important : si les participants ont peur ou honte d'exprimer leurs besoins, vous risquez de passer à côté d'éléments

importants et les cailloux dans les chaussures pourraient bien s'accumuler.

Cette première phase de travail est une phase de divergence : posez des questions ouvertes et libérez les idées des participants à la réunion.

Chacun est donc invité à :

- dire tout haut son idée,*
- l'écrire de manière lisible sur un post-it,*
- placer le post-it sur la table,*
- rebondir sur les idées et besoins exprimés par les autres participants.*



Attention, il n'y a ni ordre, ni obligation dans la prise de parole : cela peut parfois partir dans tous les sens, d'où l'importance de bien poser les règles du jeu avant et avoir un animateur dédié.

Ça y est, vous avez fait connaissance avec une technique simple d'intelligence collective, félicitations !

Pendant la phase de divergence, il est impossible de se tromper : ce n'est pas grave d'exprimer des besoins en termes d'outils. Lorsque vous reprendrez tous les post-it à l'issue de cette phase, vous creuserez les besoins qui se cachent derrière la mise en place de l'outil cité.

### **/ Priorisez les besoins de votre structure**

À l'issue de la phase de divergence, vous voilà donc autour d'une table couverte de post-it. Il s'agit maintenant de les prioriser : quels sont les besoins à traiter en priorité ? Chaque participant a 3 votes. Invitez les participants à prendre le temps de relire les différents post-it et voter (1 bâton sur un post-it = 1 vote) pour les 3 besoins à traiter de manière prioritaire. Cela ne signifie évidemment pas que les autres besoins ne seront pas traités, ils le seront certainement dans un second temps.

Un autre tamis de tri des besoins - plus classique celui-ci - est d'avoir en tête la loi de Pareto.

Mieux vaut résoudre les 20% des

besoins qui ont un impact de 80% sur l'activité que les 80% de besoins qui ne vont impacter que de 20% votre structure.

Enfin, vous pouvez appliquer aux besoins une grille rationnelle avec des critères et des intensités (de 1 à 5 par exemple). Voici quelques critères fréquemment utilisés :

- Le besoin est-il au cœur de la mission de l'association ?*
- En répondant à ce besoin, gagnerait-on du temps ?*
- Si ce besoin était assouvi, pourrait-on développer les financements de l'association ou du réseau ?*
- Répondre à ce besoin permet-il d'accroître la motivation des bénévoles et de l'équipe ?*

Cette liste n'est évidemment pas exhaustive, à vous d'ajouter les critères pertinents au regard des enjeux de votre structure.

### **/ Creusez les besoins de votre structure**

Il s'agit ici de revenir au besoin-cœur. En effet, certains besoins exprimés ressemblent davantage à des solutions. Si l'on « dézoome », d'autres idées de réponses émergeront. Le besoin-cœur permet d'élargir le champ des solutions et laisse place à la créativité.

Pour cela, la méthode de « **design thinking** » est assez efficace.

Elle consiste à poser plusieurs fois la question « **pourquoi** » à un besoin exprimé - c'est aussi la technique préférée des enfants de 4 ans !

## **EXEMPLE**

Prenons l'exemple d'une association qui vient en aide aux personnes sans-abri. Un membre du bureau exprime le besoin suivant : construire un annuaire internet des lieux d'accueil. À première vue, il s'agit d'un besoin exprimé sous forme d'outil. Creusons-le !

### **1** | Pourquoi construire un annuaire internet des lieux d'accueil ?

Pour améliorer le référencement des lieux d'accueil

### **2** | Pourquoi améliorer le référencement des lieux d'accueil ?

Pour faire en sorte que les lieux soient faciles à trouver pour les personnes sans-abri

### **3** | Pourquoi faire en sorte que les lieux soient faciles à trouver pour les personnes sans-abri ?

Pour augmenter le nombre de personnes accueillies

### **4** | Pourquoi augmenter le nombre de personnes accueillies ?

Pour ne laisser personne dans la rue - il s'agit donc d'un besoin relatif à la mission de l'association.

Ici les réponses aux « pourquoi » n°3 et n°4 légitiment le besoin exprimé. Nous retiendrons pour notre séance la réponse au deuxième « pourquoi » : faire en sorte que les lieux soient faciles à trouver pour les personnes sans-abri. Celui-ci n'est ni trop large (répondre à la mission de l'association), ni trop restreint (créer un annuaire qui est en fait déjà une solution possible et non un besoin).



Cela vous permet d'éliminer les faux besoins où vous arrivez à un pourquoi final du type « parce que tout le monde fait comme ça ». C'est le faux besoin typique dans le monde digital où le mimétisme est roi.

Nous pensons par exemple à l'utilisation de certains réseaux sociaux à la mode qui consomment beaucoup d'énergie pour un résultat intangible ou non stratégique.

## Des besoins associatifs appelant des solutions digitales (ou pas)

Une fois les besoins identifiés et priorisés, il s'agit de vous demander s'ils appellent une ou des solutions digitales. Avoir bien creusé les besoins vous apportera des premières réponses.



## EXEMPLE

Prenons l'exemple d'un même besoin exprimé de manière brute chez deux associations : « améliorer la communication dans l'équipe ».

	Association A	Association B
Besoin creusé	Faire en sorte que les personnes puissent donner et recevoir du feedback	Améliorer la circulation de l'information au sein de l'équipe
Réponse	Formation à la Communication Non Violente (« CNV » ) = solution non digitale	Mise en place d'un outil de communication interne = solution digitale



Face à un même besoin brut exprimé, les besoins creusés peuvent donc être très différents - d'où l'importance de les creuser mais aussi de penser à 360° dans le cas où la solution impacte votre communauté.

Il est donc nécessaire de solliciter et de prendre en compte l'avis des bénéficiaires.

En bref, d'avoir **une approche centrée sur les bénéficiaires**.

Reprenons notre besoin : « Faire en sorte que les lieux d'accueil soient faciles à trouver pour les personnes sans-abri ».

Si vous pensez comme un membre de l'association, il y a de bonnes chances que vous décidiez de créer un annuaire en ligne sur votre site internet.

Si vous discutez directement avec les personnes ciblées, la solution a de bonnes chances d'être différente. Toutes les personnes sans-abri n'ont peut-être pas accès facilement à une bonne connexion internet. Dans ce cas, pourquoi ne pas simplement mettre des autocollants très visibles sur les lieux d'accueil ainsi que des annuaires papiers résistants et infroissables ?



Ceci étant dit, chez **AssoConnect**, nous pensons que **le digital est une réponse à de nombreux besoins**. Vous nous demanderez et c'est bien légitime : pourquoi ? Nous voyons **deux raisons principales** :

- Par rapport aux besoins-cailloux, le numérique a **un pouvoir de simplification, voire d'automatisation** (ex. envoyer automatiquement des reçus fiscaux). C'est un accélérateur de productivité.
- Par rapport aux besoins-moteurs, il a **un pouvoir d'accélération et de démultiplication** (ex. pensez à l'impact d'un site internet par rapport à une plaquette).

Après la lecture de cette partie, vous avez tous les outils en main pour identifier vos besoins appelant des réponses digitales. Paradoxalement, le risque est ici de trop creuser la solution et d'imaginer en détail l'ensemble des fonctionnalités de cette solution.

# 03

## MENER L'AUDIT D'UN SYSTÈME D'INFORMATION

Certains besoins trouveront peut-être des réponses dans vos outils existants. Faisons le point sur la situation afin d'assurer la pertinence du projet.



## MENER L'AUDIT D'UN SYSTÈME D'INFORMATION

Une fois les besoins clairement identifiés, il convient de faire le point sur la situation existante avant de se lancer dans son projet.

Les outils numériques se répandent de plus en plus dans les structures associatives. C'est globalement le sens de l'histoire et cela s'accélère : en 2019, 55% des associations qui n'en utilisaient pas encore envisageaient d'adopter des outils numériques pour leur gestion selon le rapport « La place du numérique dans le projet associatif » élaboré par Solidatech et Recherches & Solidarités.

Or, il est régulièrement indispensable de faire le point sur la situation, d'autant plus en amont d'un projet digital d'envergure.

### Qu'est-ce qu'un système d'information ?

Le système d'information est tout ce qui participe au stockage, à la gestion, au traitement et à la diffusion de l'information au sein d'une structure.

De manière évidente, il s'agit donc de l'ensemble des logiciels, outils et équipements électroniques utilisés.



**AssoConnect** est un système d'information, mais un ensemble de tableaux Excel et de logiciels qui communiquent en sont aussi un.

### Pourquoi mener l'audit de son système d'information ?

Comme chez le médecin, impossible d'apporter une solution si on ne connaît pas le diagnostic. Auditer consiste globalement à prendre une photo à un instant T et évaluer dans quelle mesure le système d'information répond aux objectifs stratégiques de votre structure.

Auditer son système d'information permet donc de faire le point sur sa situation (ou d'une partie du système) et d'identifier les points de blocages.

De manière générale, différents éléments sont passés au crible :

- La conformité des outils et processus de collecte, de traitement et d'utilisation des données sont-ils conformes à la législation en vigueur ? Un exemple simple : respectez-vous les bonnes pratiques du RGPD ?*
- La fiabilité des informations : les informations gérées ou générées sont-elles exactes ? Il peut s'agir d'informations comptables, mais aussi sur vos membres, vos statistiques, etc.*
- La facilité des opérations.*

C'est généralement ce dernier point qui pose le plus problème. Combien d'heures sont perdues par les bénévoles et salariés chaque année pour réussir à effectuer des tâches ou des exports d'une base de données et envoyer la bonne information à la bonne personne ?

Il s'agit donc de voir ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien (expérience d'utilisation de la solution, pertinence des fonctionnalités et des processus, assistance, etc.).

Le livrable de l'audit informatique peut prendre la forme de schéma qui

met en lumière les liens et les points de blocage au sein du système d'information.

## Faut-il tout analyser ?

Non. Et tant mieux, sinon pour certains réseaux associatifs, cette opération prendrait beaucoup trop de temps !

Concentrez-vous sur les enjeux essentiels à votre structure, qu'ils soient actuels ou à venir.

Par exemple, en 2018, avant l'entrée en vigueur du RGPD, vous auriez pu avoir identifié que le traitement des données personnelles allait devenir un enjeu, et en effet, c'en est toujours un aujourd'hui.

Quand vous démarrez un projet numérique, vous n'avez pas forcément besoin de faire un audit de votre système d'information dans sa globalité.

Par exemple, si vous souhaitez refondre votre CRM, il n'est certainement pas indispensable de faire l'audit de votre site internet.

Avant de démarrer l'audit de votre système d'information, commencez par identifier les enjeux stratégiques de votre association ou réseau associatif.

## EXEMPLE

Prenons un nouvel exemple.

Votre besoin est le suivant : augmenter les ressources financières de l'association via les dons des particuliers.

Creusez ensuite les besoins derrière.

Ex : mieux suivre donateurs, les relancer de manière plus ciblée et pertinente.

**Identifiez enfin les outils nécessaires à la réalisation de ces objectifs.**  
**Dans notre exemple, les dons touchent à :**



la collecte de paiements  
en ligne



les documents  
administratifs (CERFA,  
reçus fiscaux)



l'e-mailing



le CRM



la comptabilité, y  
compris la comptabilité  
analytique



le site internet

Ce sont donc ces outils que vous allez analyser.

## Quelles sont les étapes d'un audit informatique ?

Maintenant que vous avez identifié les outils à explorer, il est temps de s'y mettre.

## /Auditez les différents outils individuellement

Pour chacun des outils identifiés, identifiez ses avantages et ses inconvénients, à la fois en termes de fonctionnalités ou de possibilités offertes, mais aussi de simplicité d'utilisation, de service, etc.

Regardez également les éléments contractuels comme le prix et la période d'engagement si elle existe.

Allez interviewer chaque personne qui utilise, ou qui est impactée d'une manière ou d'une autre par cet outil.

Commencez par des questions ouvertes :

- Comment utilisez-vous l'outil ?*
- Quels sont les points forts de l'outil ?*
- Qu'appréciez-vous à propos de cet outil ? Etc.*

Puis enchaînez avec des questions fermées avec des échelles qui permettent de nuancer les réponses, par exemple :

- De 1 à 5, comment noteriez-vous la performance de l'outil A, 1 étant la moins bonne note et 5 la meilleure ?*
- De 1 à 5, comment noteriez-vous la facilité d'utilisation de l'outil A ?*
- De 1 à 5, comment noteriez-vous le gain de temps apporté par l'outil A ?*

Les réponses à ces différentes questions vous permettront d'identifier les points de blocages et leur impact sur votre activité.

### **/Identifiez les liens entre les outils**

À cette étape, prêtez attention à bien comprendre :

- La qualité des liens entre les différents outils,
- La nature des liens (manuels ou automatiques),
- Les informations échangées.

Les liens peuvent être multiples. Par exemple, les informations peuvent transiter via la mise en place d'une API, mais il existe parfois des liens natifs entre deux outils utilisés.

Enfin, quand aucun lien direct n'existe, d'autres peuvent se créer, par exemple :

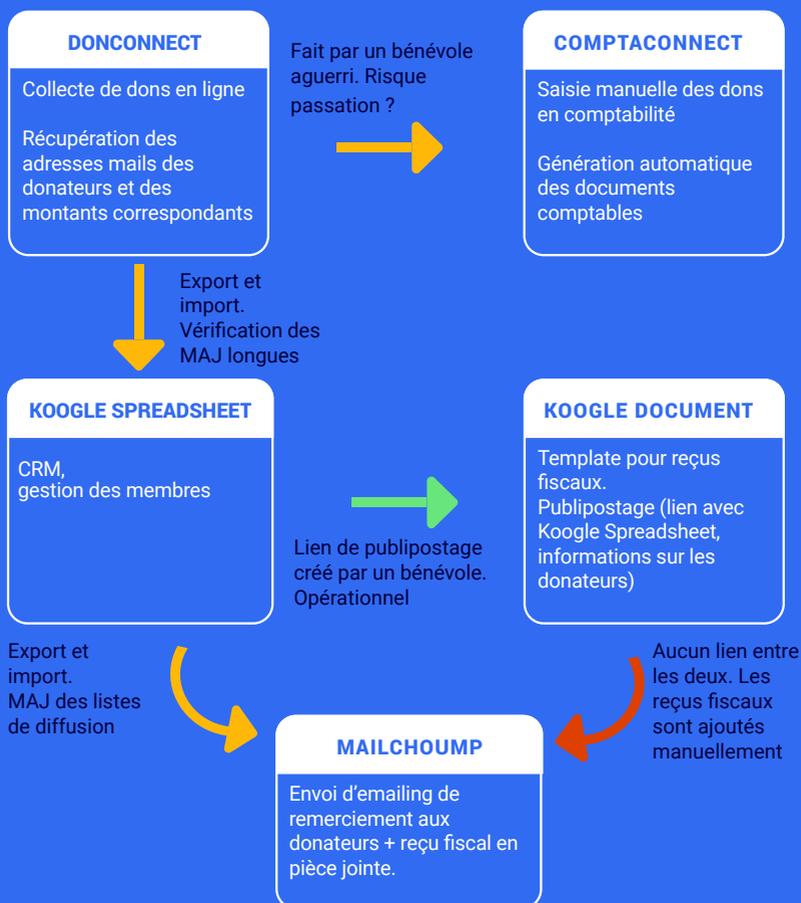
- en exportant les informations d'un outil sous forme d'un tableau Excel et en l'important dans un autre outil,
- en utilisant un web service qui va faire le lien entre les deux outils.

## /Restituez ces informations

Créez un schéma global avec les outils, leurs noms et les liens entre les outils.

Pour restituer les liens, utilisez trois couleurs : vert, orange, rouge pour indiquer la qualité du lien :

- **vert** : outil ou lien donnant satisfaction,
- **orange** : outil ou lien donnant plutôt satisfaction, non bloquant,
- **rouge** : outil ou lien ne donnant pas satisfaction du tout, bloquant.



## Quels outils utiliser pour auditer son système d'information ?

---

Il n'est pas forcément indispensable de vous équiper d'un outil informatique complexe pour faire l'audit de votre système informatique.

Un simple tableau Excel peut parfaitement faire l'affaire pour vous permettre d'évaluer les avantages,

inconvenients, etc. des différents outils. Vous pouvez également vous en servir pour pondérer les différents critères.

Et quelques slides de présentation feront également parfaitement l'affaire pour créer le schéma de restitution.

En bref, ne vous compliquez pas la vie, faites simple.



# 04

## LA RÉDACTION DU CAHIER DES CHARGES D'UN PROJET DIGITAL

Le cahier des charges sera le document de base sur lequel s'appuieront toutes les parties prenantes de votre projet.



## LA RÉDACTION DU CAHIER DES CHARGES D'UN PROJET DIGITAL

Le cahier des charges est essentiel à la structuration et au développement de votre projet : c'est sa colonne vertébrale.

Utile aussi bien lorsque vous développez votre solution en interne qu'en externe, le cahier des charges vous oblige à définir de manière précise vos besoins et contraintes.

Nous allons ici détailler les différents éléments constitutifs de ce précieux sésame.

### Le contexte du projet et la présentation de votre structure

Commencez par exposer le contexte général. Il ne s'agit pas de raconter l'ensemble de l'historique de votre association, mais simplement les éléments importants dans le cadre du projet afin qu'une personne extérieure puisse le comprendre.

#### **/Mission de l'association ou du réseau associatif**

Quelle est la mission de l'association ? Quelle est sa raison d'être ? Quelles sont ses parties prenantes ?

Décrivez simplement ces éléments de manière claire et factuelle.

#### **/Organisation de la structure**

Comment se structure votre association ? S'il s'agit d'un réseau, comment est-il organisé ? Quels sont les liens entre la tête de réseau et les associations affiliées ? Sur combien de niveaux votre réseau est-il organisé ?

Si le projet concerne une partie de votre association, ou un service uniquement, vous pouvez détailler la manière dont est organisée l'équipe et ses liens avec les autres services ou équipes.

Qui sont les contacts-clés pour le



projet ? Qui seront les interlocuteurs privilégiés du prestataire ?

### **/Chiffres-clés**

Là encore, inutile de détailler l'ensemble de votre rapport d'activité.

Indiquez simplement les chiffres-clés qui donnent un ordre de grandeur de l'ampleur du projet : le nombre de personnes dans votre association ou réseau, le nombre de personnes potentiellement impactées par le projet, les perspectives de croissance, etc.

## **Les enjeux globaux et les objectifs**

---

### **/Quels sont les enjeux autour du projet digital de votre association ?**

Si vous lancez un projet digital, c'est que certaines choses sont aujourd'hui inexistantes, bloquantes ou nécessitent d'être optimisées.

Pour rédiger votre cahier des charges, détaillez les implications de ces blocages et ce qui est attendu du projet. Que permettra la solution en préparation ? Quels sont les changements attendus ? Et à quelle échéance ?

### **/Les objectifs principaux et secondaires**

Tout vous semble prioritaire et urgent ? Pourtant, si vous prenez votre temps pour réfléchir à ces objectifs, tout n'est pas prioritaire. L'important est donc de se focaliser sur un ou deux gros objectifs. Définir ces objectifs mettra en lumière votre besoin ou votre enjeu principal.

Détaillez les objectifs principaux et les objectifs secondaires. Les objectifs ne doivent pas être des fonctionnalités mais bien une réponse à des besoins.

Si vous avez du mal à les définir, posez-vous la question suivante : « Lorsque le projet sera livré, que pourront faire les utilisateurs de la solution qu'ils ne peuvent pas faire aujourd'hui ? ».

### **/Historique et état actuel du chantier digital**

Si des choses ont déjà été entreprises ou mises en place par le passé pour répondre à cet objectif, détaillez-les rapidement.

Cela permettra de comprendre l'état de maturité du projet, s'il y a des éléments existants à prendre en compte ou encore si certains éléments ont été bloquants par le passé.



## EXEMPLE

- **Projet** : développement d'une base de données centralisée pour la fédération.
- **Contexte** : aujourd'hui, les membres sont gérés de manière éparse, par plusieurs personnes de l'équipe sur différents outils et tableaux. Il est impossible d'avoir une vision claire sur les membres de notre fédération.
- **Enjeux** : avoir une connaissance exacte du nombre d'adhérents, de membres, de licenciés, etc. De cette information dépendent d'importants financements.
- **Objectif principal** : centraliser l'information de manière à en tirer des statistiques fines et fiables.
- **Objectif secondaire** : pouvoir communiquer efficacement avec les membres.
- **Historique** : 3 tentatives de centralisation de l'information par le passé. Toutes se sont soldées par un échec par manque de ressources mobilisées en interne.

### /Liste des besoins

Un bon cahier des charges doit contenir une liste de besoins, plutôt qu'une liste de fonctionnalités.

Les fonctionnalités seront les solutions apportées par le prestataire face aux besoins exprimés. Elles pourront être différentes d'un prestataire à l'autre, mais elles répondront toujours au même besoin. Voilà pourquoi l'approche par les besoins est si importante !

Essayez de ne pas trop rentrer dans les détails : cela risquerait de perdre les prestataires qui ne sont pas au quotidien avec vous. Vous aurez l'occasion de creuser le sujet lors de vos futurs échanges avec le prestataire. Faites-lui confiance : il a de l'expérience et est capable d'explorer les besoins avec vous.

La compréhension de votre projet repose donc sur vos besoins, vos habitudes, vos process et non la description des fonctionnalités que vous attendez.



## EXEMPLE

### Développement d'une base de données centralisée pour la fédération

#### Contexte :

Aujourd'hui, les membres sont gérés de manière éparse, par plusieurs personnes de l'équipe sur plusieurs outils et tableaux. Il est impossible d'avoir une vision claire sur les membres de notre fédération.

#### Liste des besoins :

- Pouvoir contacter directement les adhérents pour leur envoyer une relance,
- Pouvoir faire le suivi des adhésions et savoir en temps réel qui est à jour de ses paiements,
- Pouvoir trier les adhérents par localité,
- Pouvoir organiser les adhérents selon plusieurs critères : bénévoles, membres d'un groupe d'activité, etc.

#### **/Priorisation des besoins**

Connaître ses besoins ne signifie pas que tous sont indispensables, d'où l'intérêt de bien les identifier.  
**Séparez l'indispensable du superflu.**

Pour chaque besoin identifié, posez-vous les questions suivantes : quelle est la conséquence si ce besoin n'est pas adressé ? Est-ce que ce

besoin répond bien à la mission de l'association ?

Cela vous permettra de faire le tri : mieux vaut une solution répondant aux besoins indispensables qu'une usine à gaz complexe, impossible à utiliser, dont la moitié des fonctionnalités est accessoire. Reprenons l'exemple ci-dessus.



## EXEMPLE

### « Développement d'une base de données centralisée pour la fédération »

#### Besoin principal :

Pouvoir faire le suivi des adhérents et savoir en temps réel qui est à jour de ses paiements.

#### Besoins secondaires :

- Pouvoir trier les adhérents par localité,
- Pouvoir contacter directement les adhérents pour leur envoyer une relance,
- Pouvoir organiser les adhérents selon plusieurs critères : bénévoles, membres d'un groupe d'activité, etc.

### **/Créer une grille de réponses aux besoins**

Lors de la rédaction de votre cahier des charges, prévoyez une grille avec l'ensemble des besoins par ordre de priorité. Cela permet de standardiser les réponses des fournisseurs et de comparer leurs avantages respectifs.

Faites apparaître des catégories au sein de votre grille comme des grandes thématiques : gestion des membres, accès administrateurs,

gestion des cotisations, besoins transversaux, etc.

### **Les problématiques spécifiques de votre structure à intégrer dans votre cahier des charges**

Évidemment, chaque structure a ses spécificités. La vôtre ne déroge certainement pas à la règle. Identifiez vos spécificités, en lien avec votre manière de fonctionner et

les enjeux du projet digital que vous envisagez.

Ces spécificités peuvent être aussi bien en lien avec les ressources humaines (ex : réticence à l'utilisation de nouveaux logiciels, télétravail fréquent, équipes éparpillées sur le territoire) qu'avec la culture (ex : fort cloisonnement entre les entités, peur de partager de l'information) ou encore les contraintes logistiques (ex : difficulté d'accès à une connexion internet de qualité).

Décrivez les besoins qui se cachent derrière ces fonctionnements spécifiques. Cela permettra aux prestataires de se projeter dans votre organisation et de s'y adapter.

Une fois les problématiques spécifiques identifiées, il ne s'agit une nouvelle fois pas de toutes les lister. Détaillez uniquement les attentes liées à ces problématiques dans le cas de celles qui impactent fortement le projet.

Limitez-vous à deux ou trois spécificités fortes.

## Règles d'or générales du cahier des charges

---

La rédaction d'un cahier des charges peut paraître un peu effrayante.

Si tous les points ci-dessus ne sont pas forcément à détailler dans votre document final, ils constituent un travail préparatoire indispensable.

pour être sûr de ne rien oublier d'essentiel.

Voici donc quelques principes à garder en tête lors de la rédaction :

### Soyez concis.

*Inutile d'écrire un roman : tenez-vous-en à l'essentiel. Cela vous oblige à faire le tri et vous assure de trouver un produit fonctionnel répondant à vos besoins principaux.*

### Parlez de besoins plutôt que de fonctionnalités.

*Vous seul êtes capable de détailler ces besoins. Chacun son domaine d'expertise : vous connaissez les besoins, le prestataire apporte les réponses sous forme de fonctionnalités.*

### Priorisez

*Il est impossible de tout attaquer de front. Commencez par vous concentrer sur l'essentiel, l'indispensable. Évidemment, d'autres besoins doivent trouver une réponse mais tous ne sont pas en « top priorité ».*

### Itérez et co-construisez avec vos équipes et prestataires.

*Prenez en compte les échanges avec les utilisateurs de la solution et le prestataire choisi. Itérez ensuite en validant les acquis au fur et à mesure.*



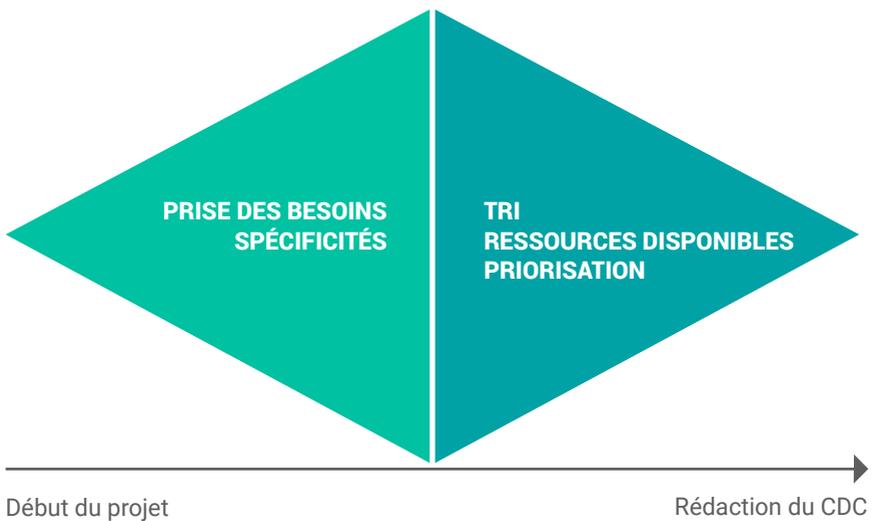
Faites preuve de patience et prenez le temps nécessaire à toutes ces étapes - Rome ne s'est pas faite en un jour. Gardez en tête que votre objectif premier est de **donner l'état des lieux de vos besoins** et contraintes le plus clair possible à vos futurs prestataires.

Le cahier des charges (CDC) concentre l'essentiel des réflexions menées en amont de votre projet digital. Il retranscrit les éléments

essentiels au succès du projet et pose le cadre qui permettra de trouver la meilleure réponse possible à votre problématique.

Sa rédaction est l'aboutissement d'un **long travail d'échanges et de réflexions** avec les personnes impactées et intéressées par le projet que vous souhaitez mettre en place.

L'important est donc de ne pas perdre le cap !



# 05

## LES POSSIBILITÉS DE DÉVELOPPEMENT TECHNIQUE D'UN PROJET DE GRANDE AMPLEUR

Votre cahier des charges est prêt et vous n'avez plus qu'à lancer le développement. Dans cette partie, nous vous présentons les avantages et les inconvénients de chaque solution.



## LES POSSIBILITÉS DE DÉVELOPPEMENT

### TECHNIQUE D'UN PROJET DE GRANDE AMPLUR

Lorsqu'on construit une maison, différentes techniques et différents matériaux peuvent servir pour arriver à un même résultat : avoir un toit. Pour un grand projet digital, c'est un peu la même chose : il n'y a pas une seule possibilité, mais plusieurs, et chacune présente des avantages et des inconvénients.

Dans cette partie, nous explorons les différentes possibilités qui s'offrent à vous pour développer votre projet.

« sur-mesure ». Vous êtes sûr de répondre globalement à tous les éléments du cahier des charges et donc des spécificités de votre projet. Le sur-mesure offre une multitude de possibilités : vous avez accès à un grand choix de fonctionnalités puisque tout est possible. Vous pouvez personnaliser l'ensemble de votre solution à votre guise, de la couleur d'un bouton au développement d'une grande fonctionnalité.

#### 1/ Le développement sur-mesure

Vous avez peut-être pensé en premier lieu au développement sur-mesure pour votre projet : faire appel à un prestataire capable de développer à partir d'une feuille blanche une solution unique répondant à l'ensemble des besoins de votre cahier des charges.

##### **/Les avantages du développement sur-mesure**

Le premier avantage est évident, il réside dans le nom : c'est du

##### **/Les risques du développement sur-mesure**

###### **La course à la fonctionnalité**

Le sur-mesure vous offre des possibilités infinies et cela peut finalement s'avérer problématique. Sans cadre, il est facile de s'égarer ou de perdre de vue l'objectif principal.

Faire un cahier des charges exhaustif permet d'avoir un logiciel très complet. Toutefois, cela risque de complexifier l'utilisation du logiciel. Trop de fonctionnalités ne permettent pas de fluidifier

les processus internes de votre structure.

Paradoxalement, avoir un grand nombre de fonctionnalités peut donc s'avérer contre-productif.

### Des cycles de développement à rallonge

Le développement d'une solution sur-mesure pour votre association sous-entend forcément de nombreuses étapes.

Pour vous donner un ordre d'idée, considérez qu'il faut un an minimum de développement avant que le logiciel soit utilisable. Si l'on découpe cette année, comptez :

- 3 mois de revue du cahier des charges,*
- 3 mois de préparation pour l'équipe avant le début du développement,*
- 3 mois de tests (minimum),*
- mise en place d'une version bêta afin de proposer aux premiers utilisateurs de tester le logiciel et voir si cela convient,*
- si nécessaire, une seconde phase de test avec les corrections.*

Vous l'aurez compris, le processus est long et fastidieux !

**L'évolutivité et la maintenance de la solution**

Gardez à l'esprit que l'évolutivité et la maintenance de la solution livrée ne sont pas comprises dans le développement. Mieux vaut le savoir pour éviter les mauvaises surprises et être face au mur.

Vous serez donc **dépendant du prestataire informatique** pour toute mise à jour ou modification du logiciel une fois la solution livrée.

Sauf, bien sûr, si vous avez une personne dans votre équipe capable de gérer la maintenance (avouons-le, c'est plutôt rare). Si tel est le cas, faites très attention à la qualité du code livré pour qu'il puisse être repris par d'autres prestataires ou membres de votre équipe.

### Un investissement initial lourd

Outre le temps de développement long, un projet sur-mesure se paye cher.

La raison à cela est évidente : peu d'éléments sont mutualisés, donc le prestataire construit son devis sur sa grille tarifaire sur une base jour/homme (comptez minimum 500€ HT/jour).

Selon l'ampleur et la complexité du projet, les prix peuvent s'envoler rapidement.

En définitive, le développement sur-mesure présente l'avantage indéniable d'être parfaitement adapté à vos besoins (s'ils ont été correctement définis, évidemment), mais se fait généralement au prix d'un lourd investissement de temps, d'argent et d'énergie.

## 2/ L'open source

---

La désignation « open source » concerne les logiciels dont la licence est libre de redistribution et dont l'accès au code et la modification de celui-ci peuvent se faire librement.

Parmi les services open source de référence, sans doute avez-vous déjà entendu parler du navigateur Firefox, du lecteur VLC ou de la suite de bureautique OpenOffice.

Cette mise à disposition gratuite de code source est souvent le fruit d'une collaboration entre programmeurs et a pour objectif de permettre d'utiliser une base pour l'adapter à ses propres besoins.

Toutefois, si l'accès au code source est souvent simple, l'adaptation de celui-ci aux besoins spécifiques d'une association nécessite des compétences techniques poussées.

### / Les bonnes raisons de choisir l'open source

#### La philosophie de l'open source

L'open source est très proche de la démarche défendue dans le milieu associatif en termes de valeurs d'ouverture, de transparence et de partage.

En effet, c'est une mise à disposition gratuite d'un code qui peut ensuite être réutilisé par qui le souhaite pour ses propres besoins et évite d'être dépendant d'un prestataire.

### / Ne pas dépendre d'un code propriétaire

Développer soi-même une solution à partir d'un code open source permet d'avoir toujours accès au code - un avantage en termes de protection de vos données stockées dans l'outil.

Attention cependant, la vigilance s'impose. Même si le logiciel vous appartient, il est possible que les règles changent concernant l'open source ou que la personne qui assure la maintenance vous fasse défaut.

Le RGPD vous protège sur de nombreux aspects, mais nous vous recommandons de bien transférer vos données et d'en faire des sauvegardes régulières afin d'en assurer la portabilité. Cela vous permettra de changer d'outil si tout ne se passe pas comme prévu.

### / Les risques liés à l'open source

#### Le coût

Cela peut paraître paradoxal parce que l'open source est « gratuit »... à quelques détails près.

En effet, l'utilisation du code source nécessite de mettre en place du développement, du paramétrage, de la maintenance, etc. Il y a donc de nombreux coûts cachés, surtout en matière de temps et de main d'œuvre. Par ailleurs, vous trouverez beaucoup de documentation (ou peu en fonction des cas) pour le développement, mais n'aurez

pas d'assistance pour former les utilisateurs de l'outil. Il faudra donc prévoir du temps avec l'équipe pour cela.

### Les compétences techniques nécessaires

Si vous décidez de vous lancer dans l'open source, il faudra vous entourer d'une bonne équipe de développeurs qui pourra vous aider sur :

- La portabilité et l'interconnexion avec d'autres systèmes,*
- La maintenance de la solution,*
- L'évolution pour s'assurer que la solution continue à répondre aux besoins de l'association dans le temps.*

## 3/ Utiliser le SaaS

---

Le SaaS - pour « Software as a Service » - désigne un logiciel en ligne. Contrairement aux logiciels traditionnels, vous y accédez via votre connexion à internet.

Pratique, facile d'utilisation et ne nécessitant souvent que peu de compétences techniques, le logiciel en ligne s'adresse à tous. C'est un réel argument si certains de vos

membres sont quelque peu frileux face à la technologie. De plus, vous bénéficiez des années d'expérience et d'améliorations accumulées par le prestataire. Aujourd'hui, la plupart des logiciels modernes sont des SaaS. Ils offrent de nombreux avantages pour des risques modérés.



Par exemple, AssoConnect est un SaaS, et de nombreuses associations en témoignent : c'est un logiciel simple d'utilisation.

### / Les principaux avantages du SaaS

#### La flexibilité

Les abonnements aux logiciels en ligne sont évolutifs en fonction de votre activité sur les plateformes.

Par exemple, il peut y avoir des quotas en termes de nombre de contacts, de fonctionnalités, d'actions sur le logiciel, etc. Au-delà de certains seuils, le prix de votre abonnement augmente.

#### La simplicité d'utilisation

Nul besoin de connaissances techniques particulières : le développement, la maintenance et l'évolution du logiciel en ligne sont gérés par l'éditeur.

Un accompagnement est souvent proposé pour les premiers mois d'utilisation.



## L'accessibilité

Un logiciel en ligne est accessible depuis n'importe quelle machine (ordinateur, tablette, smartphone), quel que soit l'endroit où vous vous trouvez (dans les bureaux de l'association, chez vous, etc.).

Il n'est pas nécessaire d'installer quoi que ce soit, seule une connexion à internet est nécessaire.

## L'aspect collaboratif

Vous pouvez être plusieurs membres de votre association à utiliser le logiciel en même temps.

Pratique pour la répartition des tâches en période d'accélération de l'activité ou pour la gestion de vos événements par exemple.

## Le gain économique

L'accès à un logiciel en ligne se fait généralement par un abonnement mensuel ou annuel.

L'achat initial ne vous coûtera rien en comparaison du coût important que peut représenter l'acquisition d'un logiciel traditionnel.

De plus, vous n'êtes pas forcé de rester pour toujours et pouvez changer à la fin de votre période d'engagement (annuelle ou mensuelle) si cela ne vous convient plus.

## La rapidité

Avec le SaaS, attendre durant des

heures interminables (ou des mois) une installation, un démarrage ou une mise à jour n'existe pas.

L'accès au logiciel avec ses dernières mises à jour est instantané, depuis n'importe quel appareil connecté à internet.

## La sécurité avant tout

Le logiciel étant en ligne, les données de votre structure sont conservées dans des *datacenters*.

En cas de perte de votre ordinateur, pas de panique, vous aurez toujours accès à vos données : vous pouvez travailler l'esprit tranquille

## /Les risques et limites du SaaS

### L'évolutivité de la solution

L'entreprise éditrice du logiciel est chargée de la maintenance, de la mise à jour, de la gestion du logiciel, etc. Si l'entreprise ferme, il vous faudra trouver un plan B...

Avant de vous précipiter sur le premier logiciel venu, prenez le temps de vous assurer de la solidité de l'entreprise qui s'en occupe. En cas de doute, n'hésitez pas à demander des garanties.

### La personnalisation plus limitée

Un logiciel en ligne est le même pour tous les clients.

Il est certes évolutif en fonction, par exemple, de l'activité, de la

taille ou encore du secteur de votre association. Cependant il ne pourra pas être modifié spécifiquement pour vous, donc assurez-vous qu'il réponde bien à vos besoins essentiels.

## **4/ Connecter des API pour développer votre projet digital d'association**

---

L'Application Programming Interface - ou API - est une interface de programmation qui permet de faire communiquer plusieurs logiciels.

Imaginons que vous utilisiez un logiciel pour gérer votre base de membres et un autre logiciel pour les plannings de vos bénévoles. Si ces deux logiciels ne communiquent pas, vous saisissez deux fois l'information, une fois dans chaque logiciel.

Une API permet par exemple de mettre à jour votre planning avec les informations que vous saisissez du côté de votre base de membres. Magique, n'est-ce pas ?

### **/Les avantages de l'API**

#### **L'interconnectivité**

L'utilisation d'API permet de relier différents outils et de les faire communiquer entre eux. Vous pouvez ainsi utiliser plusieurs outils en même temps pour répondre à vos différents besoins spécifiques.

#### **Les gains de temps et d'argent**

L'API permet d'alléger les coûts et les temps de développement. En effet, en utilisant des outils existants, vous vous épargnez de développer 80% d'un logiciel qui répondrait à votre besoin dans sa globalité. Ces économies de temps et d'argent vous permettent de vous concentrer sur les activités importantes de votre organisation.

Grâce à l'API, vous pourrez donc faire du spécifique avec de l'existant en développant simplement des connexions entre les différents outils.

### **/Les risques et inconvénients liés aux API**

#### **Les compétences techniques requises pour mettre en place l'API**

Comme pour l'open source, l'existence d'une API ne suffit pas à son intégration. Il faut donc mobiliser des compétences techniques en interne ou en externe afin de développer les connexions entre les outils.

Les personnes qui seront chargées de cet aspect doivent être capables de comprendre la documentation technique fournie.

#### **La disponibilité de l'API**

Tous les éditeurs de logiciels n'ouvrent pas leur API. Certains refusent par volonté de garder leurs clients « captifs ».



Chez AssoConnect, une API a été ouverte car nous sommes conscients que tous les besoins ne sont pas traités par l'outil. Cela permet notamment à la Fédération de Triathlon d'utiliser AssoConnect tout en conservant l'usage de son logiciel de licences pour les clubs.

## Tableau des avantages et inconvénients de chaque solution

Pour récapituler notre propos :

	Développement sur-mesure	Open Source	SaaS	API
Avantage prix	<p><b>+</b> Investissement lourd</p>	<p><b>++</b> Gratuit mais coûts de maintenance</p>	<p><b>+++</b> Pas de lourd investissement initial ni de coût de maintenance</p>	<p><b>++</b> Gratuit mais coûts de maintenance</p>
Rapidité de mise en place	<p><b>+</b> Variable mais au moins 1 an</p>	<p><b>++</b> Dépend de la complexité du projet</p>	<p><b>+++</b> Disponible instantanément</p>	<p><b>++</b> Dépend de la complexité du projet</p>
Adéquation avec le besoin	<p><b>+++</b> Personnalisation du besoin</p>	<p><b>++</b> Potentiellement très proche de votre besoin</p>	<p><b>++</b> Pas de développement spécifique</p>	<p><b>++</b> Connecte des systèmes déjà en place</p>
Facilité d'utilisation et de prise en main	<p><b>+</b> Pour les experts. Nécessite une bonne formation</p>	<p><b>+</b> Pour les experts. Nécessite une bonne formation</p>	<p><b>+++</b> Très facile</p>	<p><b>++</b> Dépend de la clarté de la documentation</p>

## **Notre recommandation**

### **Oubliez la refonte complète de votre système d'information**

Comme de nombreuses associations, fédérations et réseaux d'associations, il est probable que vous ayez d'ores et déjà un système d'information. Faire table rase de tous vos outils actuels est un projet pharaonique que nous vous déconseillons.

### **Améliorez votre système d'information existant avec un logiciel SaaS**

Votre dispositif actuel est pertinent mais ne répond pas à tous les besoins de votre futur projet digital ? Dans ce cas, vous pouvez vous tourner vers le SaaS.

La grande majorité des logiciels modernes fonctionnent aujourd'hui de cette manière. C'est par exemple le cas de la suite Google, de Dropbox, ou encore de Microsoft Office 365.

### **L'API pour aider vos logiciels à communiquer**

L'API faisant communiquer différents logiciels, vous n'avez donc pas besoin de faire redévelopper une solution existante et de fournir un lourd effort financier dans cette démarche.

Préférez plutôt identifier un logiciel qui répond à votre besoin, et connectez-le à votre système d'information existant au moyen de l'API.

De cette manière, les informations transitent entre votre système d'information existant (ex : votre système de licences si vous êtes une fédération) et votre nouveau logiciel.

## **CONCLUSION**

Vous l'aurez sans doute compris, il n'y a pas de solution miracle pour votre projet digital, et il existe des avantages et des inconvénients aux différentes possibilités qui s'offrent à vous.

Chez AssoConnect, nous accompagnons régulièrement des associations et nous échangeons avec des structures qui semblent avoir trouvé un équilibre entre le sur-mesure et l'efficacité.

Le meilleur scénario semble être l'alliance de plusieurs de ces solutions. En effet, il existe aujourd'hui beaucoup de logiciels développés pour les associations et fondations, ce qui permet en général de traiter la majorité de vos besoins (collecte de dons, suivi des paiements, comptabilité, site internet avec gestion des adhésions, etc.). Ces organisations couplent cet outil de base avec l'utilisation d'une API pour parfaire l'adéquation à leur besoin spécifique.

# 06

## **CHOISIR UN PRESTATAIRE INFORMATIQUE POUR SON GRAND PROJET DIGITAL**

Vous avez choisi de faire appel à un prestataire pour bénéficier de son expertise. Il est désormais temps de connaître les critères pour bien choisir ce partenaire.



## CHOISIR UN PRESTATAIRE INFORMATIQUE POUR SON GRAND PROJET DIGITAL

Un projet d'ampleur qui touche à votre système d'information est obligatoirement un chantier important. Dans ce contexte, nous vous conseillons de vous faire accompagner par un prestataire informatique externe.

Il en existe des milliers et tous ne se valent pas. Dans cette partie, nous vous aidons à choisir « le » partenaire informatique idéal. Nous y avons délibérément rassemblé des critères techniques et objectifs et laissons à votre appréciation les critères complémentaires tels que le « fit » humain, les valeurs, la proximité géographique, etc.

À vous de la compléter avec ce qui vous semble le plus pertinent pour votre structure.

### L'expérience du prestataire

Comme souvent, faites confiance au bouche-à-oreille.

Interrogez d'autres responsables d'associations, demandez-leur des recommandations et des détails sur la manière dont ils ont vécu

l'expérience avec leur prestataire, sans embellir ni dégrader le tableau.

Pour cela, sollicitez directement votre réseau ou demandez conseil sur [openasso.org](https://openasso.org) où des responsables d'associations échangent des conseils, contacts et bonnes pratiques.

Lorsque vous demandez un retour d'expérience avec un prestataire, intéressez-vous aussi bien aux éléments factuels (tenue des délais, organisation, fréquence des échanges, etc.) qu'au ressenti (confiance, transparence, facilité dans les échanges, etc.).

Lors de vos échanges avec un prestataire envisagé, demandez-lui s'il a déjà travaillé avec des associations ou s'il est habitué à travailler pour d'autres types de structures. Votre objectif : déterminer s'il a la capacité de comprendre exactement vos enjeux et vos besoins.

N'hésitez pas à lui demander des références de projets associatifs antérieurs. Si le prestataire est réticent à vous communiquer des



contacts, cela peut éventuellement vous mettre la puce à l'oreille : ce n'est pas de très bon augure.

## **L'assistance est-elle incluse dans la prestation ?**

---

Normalement, une fois formées, les personnes de l'équipe projet au sein de votre structure seront parfaitement à l'aise pour utiliser la solution. Mais qu'en sera-t-il des personnes qui n'ont pas suivi le développement du projet ? Et de vos prochaines recrues ?

Là se pose la question de l'assistance, elle recouvre globalement deux sujets : l'accompagnement à l'utilisation d'une part, et l'intervention en cas de souci technique, d'autre part.

Si la solution livrée est suffisamment simple et la documentation complète, alors l'aide à l'utilisation devrait être minime. Elle doit cependant être disponible pour débloquer toute personne qui en aurait besoin.

La question des éventuels soucis techniques est plus épineuse. Même en prenant toutes les précautions possibles, personne n'est à l'abri. Il est alors indispensable que votre prestataire puisse intervenir rapidement et apporter une solution efficace.

En bref, lorsque vous choisissez votre prestataire informatique, veillez à explorer les engagements qu'il est tenu de respecter une fois le projet livré.

## **Quelles garanties de sécurité vous apporte votre prestataire informatique ?**

---

La sécurité autour de votre solution informatique est une responsabilité partagée entre vous et votre prestataire.

De votre côté, la sécurité concerne les usages.

Par exemple, vos mots de passe sont-ils écrits sur un bout de papier visible et accessible à tout le monde ? Les comptes utilisateurs sont-ils partagés entre plusieurs personnes ? Ce sont là des usages à proscrire.

Du côté du prestataire, la sécurité concerne la technique.

Globalement, votre prestataire informatique ne pourra pas vous empêcher de partager un mot de passe mais il doit pouvoir vous garantir un maximum de sécurité autour de la solution qu'il propose. Voici quelques exemples de chantiers concernant la sécurité :

- S'il s'agit d'un logiciel en ligne, l'accès est-il bien sécurisé ? C'est le « HTTPS » que vous voyez généralement sur les URL des sites internet. HTTPS (pour « HyperText Transfer Protocol Secure ») est un protocole qui permet au visiteur de vérifier l'identité du site web auquel il accède.

- Si votre solution inclut du paiement en ligne, vérifiez que le 3D-Secure est activé. Ce système largement démocratisé permet de limiter la fraude en s'assurant à chaque paiement que la carte est utilisée par son véritable titulaire.
- Avez-vous la possibilité d'activer la double authentification ? C'est un peu l'équivalent du 3D-Secure appliqué aux mots de passe. C'est un code unique qui change toutes les 30 secondes, demandé en complément du mot de passe, qui permet de vérifier que la personne qui souhaite se connecter a bien ce droit.
- Le prestataire propose-t-il le hashage des mots de passe ? Cela consiste à ne pas stocker les mots de passe en clair mais à en stocker une empreinte, celle-ci étant calculée à partir d'une fonction dont on ne connaît pas l'inverse. Il est donc impossible de retrouver le mot de passe à partir de son empreinte. Ainsi, en cas de piratage de la base de données, les mots de passe ne sont pas accessibles à l'attaquant.
- Si votre solution requiert d'envoyer des emailing, le prestataire propose-t-il une solution qui permet d'éviter les risques d'usurpation ?

Il s'agit là évidemment de quelques exemples autour de la sécurité. Tous ne sont pas forcément

indispensables selon votre cahier des charges.

Notre propos est ici d'insister sur l'importance de la sécurité autour de la solution que vous propose le prestataire, d'autant plus dans le cas de traitement de données personnelles.

## **Votre prestataire est-il conforme au RGPD ?**

---

En tant que personne morale qui gère des données à caractère personnel pour des citoyens européens, votre structure est tenue de respecter le RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données personnelles).

Entrée en vigueur en mai 2018, cette réglementation européenne oblige les acteurs traitant des données personnelles à engager différentes démarches pour apporter plus de transparence quant à la collecte, l'utilisation et le stockage des données sur les ressortissants européens.

L'une des mesures consiste à s'assurer que les contrats de vos fournisseurs respectent le RGPD.

Dans vos discussions, vérifiez que **la politique de confidentialité** du prestataire avec lequel vous envisagez de travailler va dans le sens de la conformité avec le RGPD.

## La politique tarifaire est-elle compatible avec vos contraintes ?

---

Impossible de passer sous silence le critère du prix, souvent déterminant dans le choix d'une solution plutôt qu'une autre.

Si un prestataire remplit parfaitement tous vos critères mais vous présente un devis dix fois plus élevé que les autres prestataires, il y a de bonnes chances que votre trésorier ou votre Conseil d'administration refuse catégoriquement de le choisir.

Plusieurs éléments sont donc à vérifier du côté des prix.

### / Les coûts cachés

Les fameux coûts cachés sont les mauvaises surprises qui risquent de sortir du placard une fois le contrat signé.

Il est donc indispensable de passer scrupuleusement en revue les éléments inclus (ou pas) dans la prestation : assistance, maintenance, mises à jour, formations, intervention technique, etc. Prenez le temps de passer toutes les lignes au crible.

### / La crédibilité des prix

Le prix affiché par le prestataire est-il crédible ? Quelle est la « Value for Money » ?

Explication : si après discussion sur le devis, le prestataire propose directement de diviser son prix par 2, c'est que le premier devis était largement gonflé.

Cela ne participe pas à créer une relation de confiance et de transparence avec ledit prestataire.

### / Le prix fixe vs. l'abonnement

Se pose enfin la grande question du prix fixe ou de l'abonnement récurrent.

Globalement, les partenaires de développement de votre projet informatique seront :

- soit des agences ou ESN (Entreprises de Service Numérique),
- soit des fournisseurs de logiciel en ligne.

Dans le premier cas, le prix sera une facture unique à honorer. Selon l'ampleur du projet, il est possible qu'elle soit élevée et demande donc un effort financier conséquent à votre structure. Là encore, attention aux éventuels coûts cachés.

Dans le cas du logiciel en ligne, le modèle d'abonnement règne en maître. Cela permet de lisser les prix, de répartir l'effort financier dans le temps et de s'engager dans une relation sur la durée.

Aujourd'hui, le modèle de l'abonnement se démocratise largement : il est souvent plus facile de payer une petite somme tous les

mois que de s'acquitter d'un gros chèque qui peut mettre en danger la trésorerie de votre association.

## La simplicité dans les échanges et dans la réalisation

---

Paradoxalement, faire simple est souvent... compliqué ! Or, lorsqu'il s'agit de projet informatique, la simplicité est de mise. Il s'agit d'éviter à tout prix de créer une usine à gaz.

À partir des besoins exprimés et priorités, le prestataire doit vous **apporter la réponse technique la plus simple possible**. La solution livrée doit être utilisable facilement par toutes les personnes qui en ont besoin. Sinon elle ne sera pas utilisée, tout simplement.

La simplicité s'applique non seulement à la solution technique apportée par le prestataire, mais aussi à la **manière de travailler et de communiquer** avec lui. Sur cet aspect, les premiers échanges que vous aurez vous donneront probablement un bon aperçu de la tournure que pourraient prendre les choses.

Enfin, un autre indicateur peut vous aiguiller au sujet de la simplicité : le prestataire propose-t-il une **grille de tarifs claire, simple à comprendre, et sans coûts cachés** ? S'il y a des doutes à ce sujet, demandez des explications. Si elles tardent à

venir, il est probablement plus sage d'envisager une autre solution.

## Le prestataire informatique propose-t-il une gestion de projet de qualité ?

---

Impossible de faire avancer un projet sans une personne ou une équipe dédiée. Le prestataire vous propose-t-il d'avoir un **interlocuteur unique** qui sera capable de comprendre vos questions et de faire le lien avec l'équipe technique ? Cet interlocuteur est-il suffisamment expérimenté et réactif ?

La gestion de projet suppose généralement des outils dédiés (il en existe beaucoup : Trello, Asana, etc.) et des canaux de communication qui facilitent les échanges.

Existe-t-il un calendrier qui permet de donner un cadre précis et sérieux au développement du projet ? Quelle est la méthode de travail utilisée par le prestataire et est-elle compatible avec votre organisation et vos process ?

Autant de questions qui devraient vous aider à faire le meilleur choix.

Dans la partie suivante, nous vous présentons la méthode agile, qui est aujourd'hui largement plébiscitée dans l'univers du développement informatique, et peut constituer un critère supplémentaire dans le choix de votre prestataire.

# 07

## LA MÉTHODE AGILE POUR MENER SON PROJET EFFICACEMENT

La méthode agile est un moyen redoutable de délivrer des projets informatiques rapidement. Explications sur sa philosophie et son fonctionnement.



## LA MÉTHODE AGILE POUR MENER SON PROJET EFFICACEMENT

En entreprise comme au sein d'associations, il n'est pas rare d'entendre qu'un projet n'avance pas ou « ne donne rien » plusieurs années après son lancement. Alors comment éviter cela pour votre organisation ?

Réponse : la méthode agile. Un moyen redoutable de délivrer des projets rapidement !

Cette méthode a vu le jour dans la Silicon Valley quand des fondateurs de startups et développeurs ont souhaité mettre sur papier les enseignements tirés de grands projets informatiques réussis ou avortés dans les années 1990.

La méthode agile a pour objectif de **gagner en temps de développement**, et surtout de livrer plus rapidement les premières versions et améliorations successives d'un projet informatique (logiciel, site web, application mobile, ...).

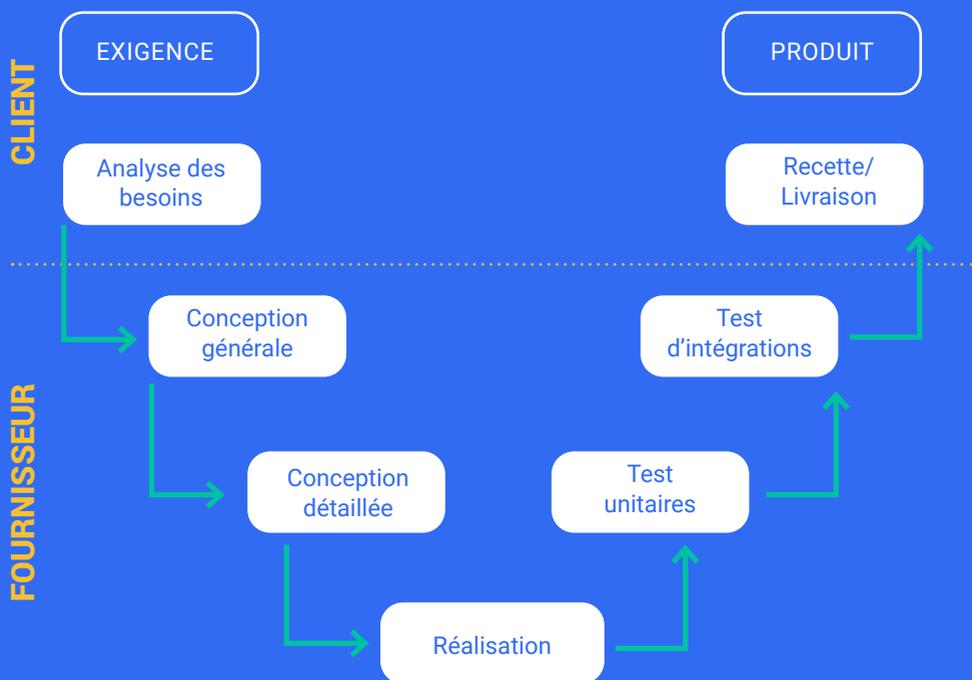
Cela passe par **le découpage d'un gros projet en toutes petites briques** qui permet de livrer un « MVP »  
- comprendre « Minimum Viable Product » - le plus vite possible qui

réponde au besoin minimum du client, puis d'itérer.

**À noter :** *le client n'est pas forcément un « client » au sens commercial du terme, il s'agit de l'utilisateur final de la solution. Dans le cas d'une association ou d'un réseau d'associations, cela peut être les responsables des antennes, les bénévoles, les salariés, etc.*

La méthode agile permet d'aller volontairement vers les contraintes techniques du développement et de les surmonter au fur et à mesure.

Elle prend le contrepied des anciennes méthodes de développement, dites de « cycles en V »



Ces cycles de développement « en V » sont longs, les contacts avec les clients se limitent à deux moments : le début avec l'analyse des besoins, et la livraison du produit au terme du développement.

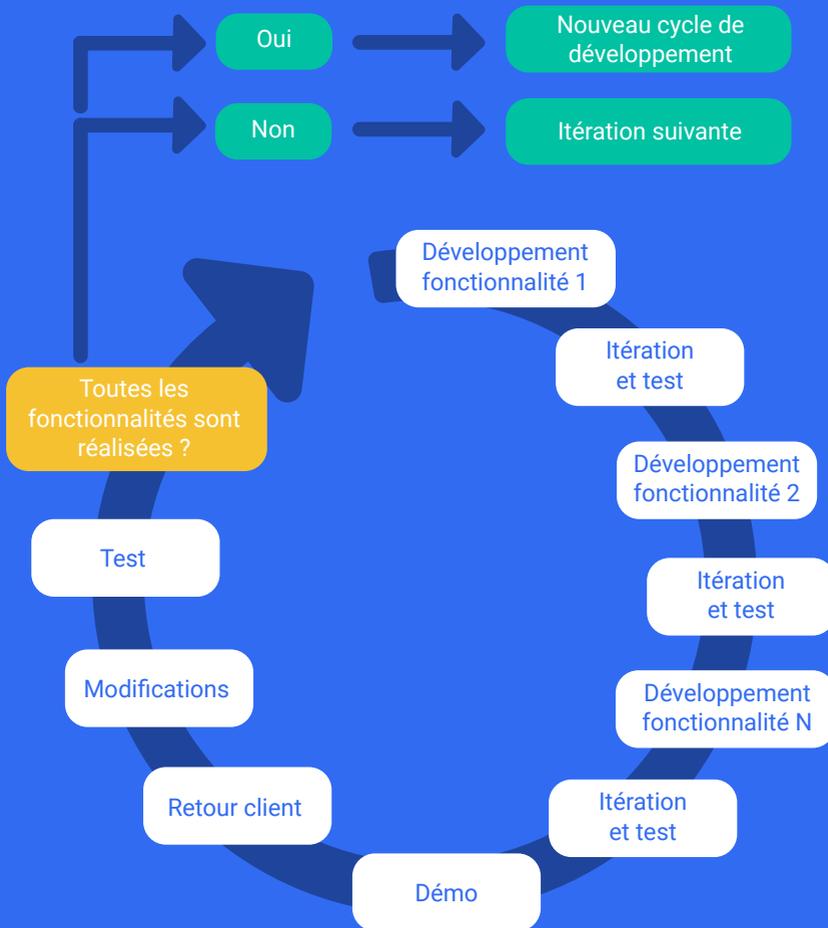
Ce développement passe par différentes phases : la rédaction d'un cahier des charges et des spécifications, la réalisation c'est-à-dire le développement en fonction des spécifications, les phases de test et enfin la livraison au client.

Ces différentes phases constituent un long « tunnel » de conception

sans véritables indicateurs du niveau d'avancement pour le client. En résulte souvent une **inadéquation entre les attentes initiales et les besoins**, qui ont peut-être évolué entre temps.

À l'inverse, la méthode agile se veut toujours au plus près des besoins du client.

Dans la méthode agile, on en revient à de toutes petites briques de développement, plutôt que de construire la pyramide d'un coup comme dans la méthode en « V ».



La méthode agile est une philosophie. Elle est évidemment utilisable dans le cadre d'un projet numérique, mais peut être très utile pour nombre d'autres projets.

Trois dimensions rentrent généralement en ligne de compte dans un projet :

- le temps,*
- les ressources (humaines ou financières),*
- les livrables.*

Dans la méthode cycle en V, le livrable est fixé dans le détail à l'avance (« Je veux une solution qui fasse ceci, cela et cela »). Or, généralement, le temps de développement explose, le budget aussi, parce qu'il est très difficile, voire impossible de tout prévoir. Les incertitudes et les complications techniques sont monnaie courante dans le monde du développement.

Dans la méthode agile, la symbolique du triangle existe aussi, mais seuls deux des trois sommets (temps, ressources, livrable) sont fixés : le temps et les ressources. Le 3ème sommet - le livrable - est réajusté pour répondre aux contraintes de temps et de ressources.

Cela a l'avantage d'être **plus réaliste et flexible** et d'arriver de manière sûre à une **solution livrée et fonctionnelle**. Il est donc important d'avoir conscience de ce changement d'approche dès le départ et d'être clair sur la méthodologie de travail, quelle que soit la solution de développement choisie.

## Les 4 valeurs fondamentales de la méthode agile

Les auteurs de la méthode agile ont dicté 4 valeurs fondamentales qui encadrent sa philosophie.

- **Les individus et leurs interactions priment sur les processus et les outils.** La méthode agile privilégie l'oral et les interactions directes entre les individus, plutôt que la communication écrite à travers des outils, afin de lever au plus vite les éventuels malentendus ou mauvaises interprétations.
- **Des logiciels opérationnels priment sur une documentation exhaustive.** L'indicateur d'avancée est le développement de la fonctionnalité : est-ce que cela fonctionne et répond au besoin ? Une solution fonctionnelle est plus importante qu'une documentation qui explique comment (ou pourquoi) cela fonctionne.
- **La collaboration avec les clients prime sur la négociation contractuelle.** C'est un point essentiel de la méthode agile : le fait que les clients savent mieux que le développeur/fournisseur ce dont ils ont besoin.
- **L'adaptation au changement prime sur le suivi d'un plan.** La méthode agile prône l'accueil positif du changement. Un changement n'est pas une fin, mais une évolution positive du produit et donc une meilleure réponse au besoin du client. Il faut donc l'accueillir positivement.



## Les 12 principes généraux de la méthode agile

---

### 1/ Priorisez la satisfaction du client

Il est indispensable de l'impliquer tout au long du processus de développement. Sollicitez vos futurs utilisateurs tout au long du développement de votre solution. S'il s'agit de vos clubs affiliés ou de vos bénévoles, faites-leur tester votre solution pendant le développement.

### 2/ Acceptez les changements

Il y en aura forcément dans les besoins de vos clients. Imaginez une organisation permettant d'accueillir ces changements. Attention, s'adapter ne signifie pas faire machine arrière à chaque demande. Il est indispensable d'analyser la demande et de la prioriser (ou pas).

### 3/ Livrez systématiquement des versions opérationnelles

Chaque « sprint » (comprendre courte phase de développement) doit donner lieu à la livraison d'une ou plusieurs petites fonctionnalités opérationnelles.

### 4/ Assurez une coopération fréquente entre le client et l'équipe du projet

La communication est clé dans la méthode agile. Privilégiez les

échanges oraux entre les personnes qui assurent le développement et le client. C'est au chef de projet de canaliser ces échanges.

### 5/ Impliquez des personnes motivées sur le projet

L'adaptation et la réponse au besoin du client demande d'être impliqué dans la réalisation. Sans cette motivation, difficile d'accueillir positivement le changement, de choisir la solution fonctionnelle optimisée pour répondre au besoin dans l'intervalle de temps fixé, etc.

### 6/ Favorisez le dialogue direct et les échanges en face-à-face

L'oral est souvent l'occasion de clarifier des situations et d'être sûr que l'on se comprend, là où l'écrit donne souvent lieu à interprétation. Attention tout de même à trouver le bon équilibre afin que les développeurs puissent avancer efficacement.

### 7/ Mesurez l'avancement du projet avec des indicateurs très opérationnels

L'objectif est que chaque sprint permette de livrer un petit bout de logiciel qui fonctionne.



## **8/ Adoptez un rythme constant et soutenable par l'ensemble de l'équipe projet**

Agilité ne signifie pas chaos ni épuisement au sein de l'équipe. Cela ne signifie pas non plus faire travailler les développeurs 24H/24. L'objectif est de trouver un rythme permettant de délivrer rapidement et de rester constant dans la durée.

## **9/ Contrôlez continuellement l'excellence de la conception et la bonne qualité technique**

La méthode agile ne doit pas vous faire confondre vitesse et précipitation. La conception est clé, testez chacune des fonctionnalités après leur développement pour vous assurer de la qualité et de la cohérence du produit.

## **10/ Faites simple**

Ne visez pas directement le sommet de la montagne, visez la première étape, voire même seulement la première pause de la première étape. Divisez le projet en autant d'étapes que nécessaire afin que chacune d'entre elles soit aussi simple que possible.

## **11/ Responsabilisez les équipes**

Travailler sous la contrainte est rarement une source de motivation. Si au contraire, vous laissez votre équipe projet trouver son organisation interne, cela ne pourra

faire que du bien au développement du projet.

## **12/ Ajustez vos comportements**

L'amélioration et l'ajustement continus sont essentiels dans la méthode agile. Faire des points collectifs en fin de sprint est une manière efficace de faire une rétrospective sur ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné, et permet de s'améliorer pour le prochain sprint.

## **Comment appliquer la méthode agile pour votre association, fédération, ou réseau associatif ?**

---

Vous l'avez compris, la méthode agile consiste à revenir systématiquement à la base du besoin, et de se concentrer sur le besoin le plus pressant.

### **Étape 1 : Définir votre besoin**

Plutôt qu'une longue explication, prenons un exemple parlant.

Essayez de répondre à cette question :

« Si vous avez une heure pour vous préparer le matin avant de venir au travail, que faites-vous ? ».

C'est fait ? Passons à la suivante :  
« Imaginons maintenant que vous avez seulement 30 minutes, que faites-vous ? ».

Toujours bon ? Voici la troisième :

« Maintenant, admettons que vous n'avez que 3 minutes, que faites-vous ? »

C'est une belle illustration de la manière dont vous pouvez définir votre « Minimum Viable Product » : il s'agit de trouver la première brique indispensable au projet.

Il faut la définir avec toutes les parties prenantes du projet afin d'être sûr que la base de développement répond au besoin identifié. Il est indispensable que tout le monde soit convaincu que cette première brique est la bonne. Cela permet de définir les premières spécifications du projet.

Pour les définir, vous pouvez utiliser la méthode dite de la « User Story » (littéralement « l'histoire de l'utilisateur »). Il s'agit simplement de formuler le besoin sous la forme « En tant que [...], je veux que mon client puisse faire [...] afin de [...] ». Dans le cadre de votre grand projet digital, posez-vous les mêmes questions : quelle est la première brique essentielle ? Quel est le point sur lequel mes salariés (ou mes bénévoles) perdent le plus de temps ? Sur ce sujet, quelle est la brique de base absolument essentielle ?

## **Étape 2 : Détailler le MVP en sous-briques**

Reprenons l'exemple de la préparation matinale. Votre MVP a de bonnes chances de consister à vous habiller pour éviter d'arriver en pyjama au bureau. Dans ce cas, les sous-briques sont les suivantes : mettre des

sous-vêtements, puis mettre un pantalon, un t-shirt et un pull, puis mettre les chaussures et mon manteau. Vous avez donc 5 sous-briques, qui ont un ordre logique (mieux vaut mettre votre pull avant votre manteau).

Pour le développement de votre projet numérique, c'est la même chose : il s'agit de détailler les sous-briques simples et opérationnelles et de leur trouver un ordre logique de développement.

N'hésitez pas à utiliser un outil tel que Trello pour organiser ces différentes briques, ce qui vous permettra de les prioriser et de suivre leur avancement (à faire, en cours, en test, fait).

## **Étape 3 : Développer les mini-briques fonctionnelles**

Si les briques sont simples, opérationnelles et bien définies, les cycles de développement sont courts.

Une fois le développement effectué, montrez le résultat aux parties prenantes pour qu'elles le testent rapidement. C'est l'occasion des premiers échanges et retours, qui permettront d'itérer pour améliorer rapidement ce qui a été livré si c'est nécessaire.

La méthode retenue aura certainement un impact sur le choix du partenaire informatique. En effet, ce dernier devra non seulement être en phase avec vous sur ce point, mais surtout être en mesure de vous guider grâce à son expérience.

# 08

## LA CONDUITE DU CHANGEMENT DANS LE CADRE D'UN PROJET DIGITAL

Tout changement au sein d'une organisation doit être accompagné pour en assurer la bonne adoption par les utilisateurs finaux.



## LA CONDUITE DU CHANGEMENT DANS LE CADRE D'UN PROJET DIGITAL

Vous avez certainement entendu parler de conduite du changement ces dernières années. C'est en effet un terme qui a le vent en poupe. Généralement attribuable au monde de l'entreprise, il est tout aussi pertinent déployer un grand projet au sein de votre structure associative.

### Qu'est-ce que la conduite du changement ?

Le terme « conduite du changement » désigne généralement **l'ensemble des actions et opérations entreprises au sein d'une organisation de manière à ce qu'elle s'adapte à une évolution.**

Cette évolution peut être de différents ordres : fusion avec une autre structure, changement d'organisation, adoption de nouveaux processus, changement de système d'information, etc.

Quel que soit le changement, il est primordial de **l'accompagner afin qu'il soit bien reçu et adopté.** Sans cela, vous prenez le risque d'avoir

dépensé du temps et de l'argent dans une solution qui ne sera jamais utilisée.

Nous avons vu dans le premier chapitre de ce guide les éléments à mettre en place en amont du projet, avec la définition de l'équipe projet, la communication des objectifs et enjeux, la mise en place d'un cadre de travail, etc.

Concentrons-nous maintenant sur ce qui se passe pendant le développement du projet, et la suite, une fois la solution livrée.

### La conduite du changement pendant le projet numérique

Cette partie pourrait se résumer en 3 mots : **communiquer, communiquer et communiquer.**

Un peu comme en secourisme, il s'agit de « **faire ce qu'on dit, dire ce qu'on fait** ».

Faire ce qu'on dit consiste à **respecter ses engagements.** C'est par exemple :

- Respecter les échéances, et donc prévoir une marge de manœuvre en cas de glissement de calendrier*
- Fournir les documents promis*
- Planifier les sessions de formation, etc.*

Dire ce qu'on fait consiste à **expliquer régulièrement les étapes et l'avancée de l'implémentation du projet**, communiquer en cas de retard, partager les informations, etc.

## **La conduite du changement en aval du projet numérique**

---

La fin du projet se profile ? Félicitations, le plus gros du travail est derrière vous ! Il reste néanmoins quelques petites choses à faire.

La première consiste à **célébrer la fin du projet** – c'est important ! N'hésitez pas à organiser un petit événement en interne pour fêter le lancement de votre nouvelle solution.

La seconde est d'organiser une **réunion avec l'équipe projet pour débrief** de la manière dont s'est déroulée l'implémentation du projet. Cela vous permettra de tirer des enseignements précieux pour des projets ultérieurs.

Quelques questions à vous poser :

- Quel est le ressenti global du projet ?*
- Qu'est-ce qui a été plus efficace que prévu ?*
- Qu'est-ce qui a été moins efficace que prévu ?*
- Quels furent les éventuels points bloquants ?*
- Comment se prémunir de leur répétition ?*
- Y a-t-il des signaux faibles qui pourraient se transformer en menace pour le projet ?*

Évidemment, cette liste n'est pas exhaustive, mais cela reste une bonne base.

Lorsque vous y répondez, veillez à ce que la parole soit libre (pas d'autocensure) et que tout le monde s'exprime.

Enfin, une fois le projet officiellement lancé, il est conseillé de continuer le suivi dans le temps. Pour ce faire, **monter un club d'utilisateurs** est un moyen efficace pour finir de valider la réussite du projet et apporter des améliorations au besoin.

## **Le prestataire informatique est-il concerné par la démarche ?**

---

Si la balle est principalement dans votre camp, votre prestataire externe,

peut tout de même contribuer à l'adoption du changement. Sa position externe à l'association et son expérience peuvent représenter un vrai « plus » dans ce processus. Dans vos discussions avec les potentiels prestataires, regardez s'ils sont attentifs à ces aspects, s'ils proposent de **s'adapter aux personnes** impliquées sur le projet et envisagent un **plan de formation pour vos équipes**.

### De la théorie à la pratique : l'exemple de la conduite du changement chez AssoConnect

---

Nous accompagnons de plus de plus de réseaux associatifs et de structures d'ampleur nationale dans la mise en place d'AssoConnect pour faciliter leur gestion.

Vous vous en doutez : mettre en place une solution dans une structure de plusieurs centaines de milliers de membres et différents niveaux de gestion peut s'avérer un chantier de taille en termes d'appropriation de l'outil – plus important en tout cas que dans un club de quelques centaines d'adhérents.

Pour accompagner ces déploiements, nous avons créé un processus dédié de manière à ce que tout se passe dans les meilleures conditions.

Il comporte 6 étapes clés :

- un plan de formation adapté,*
- une communication interne au réseau,*
- des campagnes de sensibilisation,*
- un syllabus de ressources à la disposition du réseau,*
- des outils pour accompagner le déploiement,*
- une assistance interne au réseau, formée par nos soins,*

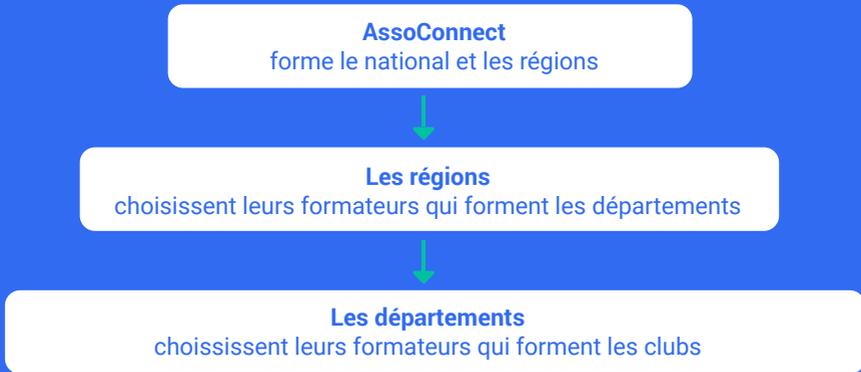
Détaillons-les.

#### **Un plan de formation adapté au réseau**

Dans un réseau associatif dans lequel plusieurs milliers de personnes utiliseront AssoConnect, impossible évidemment de les former une à une. Néanmoins, il est essentiel de proposer à chacune d'entre elles un accompagnement et des réponses à ses questions.

Pour les réseaux, nous proposons donc un plan de formation en cascade, alliant formations en présentiel à l'outil, mais aussi des formations à distances sous forme de webinaires.

Voici un exemple de plan de formation pour le déploiement d'un réseau national organisé en pyramide :



### Une campagne de communication dédiée au projet numérique

Impossible de mener un projet sans mettre en place une communication spécifique sur le sujet envers les parties prenantes. Alors quels éléments communiquer ?

Dans le cas d'AssoConnect, il s'agit globalement pour les réseaux de :

- Annoncer le projet et expliquer les bénéfices attendus,*
- Expliciter les processus (ex : comment accéder à son espace de gestion sur AssoConnect),*
- Apporter de l'information en continu, pour que les parties prenantes gardent en tête le projet et sachent où trouver l'information,*
- Mettre en avant les formateurs et ambassadeurs, qui sont des personnes ressources pour les différentes parties prenantes.*

Ces éléments sont communiqués avec l'aide de notre équipe sur les différents canaux de communication utilisés par le réseau associatif. Il s'agit généralement des réseaux sociaux, de newsletters internes et d'un mini-site dédié au projet.

### Des campagnes de sensibilisation pour interpeller les parties prenantes

Dans ce cas des réseaux associatifs qui adoptent AssoConnect en tant que nouveau système d'information, l'enjeu majeur consiste à sensibiliser les antennes à l'importance de l'utilisation du logiciel, qui leur fera gagner un temps précieux.

Les réseaux lancent alors des campagnes de sensibilisation, avec l'aide de notre équipe projet.



Il s'agit notamment de :

- Contacter les associations affiliées ou les antennes pour échanger avec elles sur le projet,*
- Leur envoyer des vidéos pour leur montrer la prise en main du logiciel,*
- Organiser des événements pour accélérer le déploiement.*

Pour apporter un côté ludique, certains réseaux décident également de « gamifier » le déploiement de la solution en créant des petites compétitions régionales ou départementales et en récompensant les déploiements les plus rapides.

### **Un syllabus de ressources à disposition du réseau**

Si vous lisez ce guide, vous êtes

certainement familier des contenus et ressources que nous créons à destination des associations – nous nous en réjouissons !

Nous adaptons également ce contenu aux réseaux avec lesquels nous travaillons en gestion de projet. Il s'agit toujours d'apporter un maximum d'informations utiles et pratiques aux associations et clubs qui intègrent AssoConnect.

### **Des outils pour accompagner le déploiement du réseau**

Il est essentiel de créer un cadre à la conduite de changement.

Outre les outils collaboratifs généralement mis en place au sein de l'équipe projet pour communiquer, partager des documents et apprécier l'avancée du projet, nous conseillons aux réseaux un panel d'outils qui facilitent l'organisation des formations et l'envoi d'informations aux différentes parties prenantes.



Un intranet via AssoConnect pour tout recenser



Effectuez vos webinars en tranquillité



Créez des vidéos maison simplement



Communiquez à distance

## Une assistance interne au réseau, formée par AssoConnect

Généralement, les réseaux associatifs qui intègrent la solution AssoConnect désignent une personne référente pour les questions concernant le logiciel et qui se substitue au support que nous apportons à l'ensemble de nos clients.

Nous formons cette personne de manière à ce qu'elle soit parfaitement armée pour accompagner toutes les personnes du réseau qui utilisent AssoConnect.



\*\*\*

Sans être parfaite, cette méthodologie d'accompagnement du changement a fait ses preuves jusqu'à présent et nos équipes s'efforcent de l'améliorer en continu.

# 09

## **GLOSSAIRE : LES 10 TERMES TECHNIQUES À CONNAÎTRE**

Parce que les projets digitaux n'échappent pas à leur lot d'acronymes et autres termes du jargon informatique, nous en déchiffrons les plus importants.



## GLOSSAIRE :

# LES 10 TERMES TECHNIQUES À CONNAÎTRE

La lecture de ce guide vous a fait rencontrer quelques termes relevant du jargon informatique. L'ambition de ce glossaire est de vulgariser et démystifier les termes qui reviennent quasi-systématiquement dans les projets digitaux.

Il vous permettra de :

- comprendre l'envers du décor d'un chantier informatique,
- communiquer avec les prestataires ou vos équipes internes,
- poser les bonnes questions pour faire les meilleurs choix.

Vous y (re)découvrirez les termes suivants :



API



CRM



ERP



ESN/SSII



Frameworks



Front-end et Back-end



Langage de programmation



SaaS



SSO



UX/UI

## API

Une API (pour « Application Programming Interface ») est un outil qui permet d'échanger des données entre plusieurs logiciels. Vous pouvez le visualiser comme un tuyau qui permet à plusieurs logiciels de communiquer entre eux.

### **Pourquoi c'est important ?**

Il se peut qu'un logiciel que vous envisagez d'utiliser ne réponde pas à la totalité de vos besoins. Plutôt que de tout faire redévelopper, ce qui est coûteux et difficile à maintenir, vous pouvez sélectionner ce logiciel et le connecter à d'autres via des API.

Si vous souhaitez adopter un logiciel, demandez à l'éditeur s'il a développé et ouvert ses API et s'il propose une documentation qui facilite son intégration.

### **Exemple de l'API chez AssoConnect**

Nous avons ouvert notre API pour qu'AssoConnect puisse être interfacé avec d'autres systèmes. Par exemple, nous avons connecté AssoConnect avec le système de gestion de licences de la Fédération Française de Triathlon afin que les données des deux systèmes soient constamment synchronisées. Ainsi, dès qu'on modifie la fiche profil d'un utilisateur dans AssoConnect, elle est également modifiée dans le logiciel de licences de la « FFTri ».

## CRM

CRM est l'acronyme de « Customer Relationship Management » c'est-à-dire la « Gestion de la Relation Client » en français. Cela désigne l'ensemble des techniques et outils utilisés par une entreprise pour suivre, conduire et améliorer la relation qu'elle entretient avec ses clients.

Un CRM a pour objectif la centralisation et l'analyse des données relatives aux clients. Toutes les informations enregistrées sur les clients y sont rassemblées : nom, prénom, date de naissance, adresse, e-mail, mais aussi l'historique de leurs achats, les différents échanges avec eux, etc.

De leur côté, les associations fournissent des services à leurs adhérents, et non des clients. D'une certaine manière, elles ont des objectifs similaires à ceux des entreprises : elles ont besoin d'interagir avec leurs membres et adhérents, de recruter des donateurs, de fidéliser leurs bénévoles, etc. C'est dans ce cadre qu'un CRM associatif est (très) intéressant.

## ERP

Un ERP (pour « Enterprise Resource Planning ») est simplement un système de gestion intégré dans lequel tous les modules échangent des informations. Globalement, vous pouvez considérer qu'un ERP est un logiciel tout-en-un.

Également appelé PGI (pour « Progiciel de Gestion Intégré » en français), ce système d'information permet de gérer et suivre au quotidien l'ensemble des informations et des services opérationnels d'une organisation.

La vocation d'un ERP est d'homogénéiser le système d'information d'une organisation grâce à un outil unique recouvrant une large palette de modules aux multiples avantages.

Si l'ERP correspond à vos besoins et présente une bonne UX, c'est certainement la meilleure solution pour votre projet ! Les connexions entre les modules d'un ERP sont souvent mieux pensées que les connexions entre différents logiciels via une API.

## ESN/SSII

Les ESN sont les Entreprises de Service Numérique, le nouveau nom que l'on donne aux SSII (Sociétés de Service et d'Ingénierie Informatique).

Une ESN est une société de services experte dans le domaine de l'informatique. Elle peut englober plusieurs métiers (conseil, conception et réalisation d'outils, maintenance ou encore formation) et accompagne une société cliente dans la réalisation d'un projet.

Il faut bien différencier une ESN d'un éditeur de logiciel. Un éditeur de logiciel a un produit qu'il adapte aux besoins du client. Une ESN peut concevoir un produit de A à Z pour répondre aux besoins d'un client.

Il est probable que vous rencontriez ce terme lorsque vous envisagerez les solutions possibles pour déployer votre grand projet digital d'association.

## Framework

Le framework est le squelette, le canevas, le cadre de travail du développeur. Il s'appuie sur un langage de programmation (défini ci-dessous) et permet au développeur de ne pas tout réinventer en permanence. Il est constitué de :

- un ensemble cohérent de composants éprouvés et réutilisables (on parle de bibliothèques, classes, etc.),
- un ensemble de préconisations pour la conception et le développement d'applications.

Vous pouvez voir un framework comme un magasin de bricolage. Le bricoleur va y sélectionner ses vis, ses clous, ses outils mais également ses kits de bricolage. Et il aura des notices d'utilisation pour tous ces éléments. C'est plus facile et rapide que de se forger ses propres vis !

### **Pourquoi le framework est-il important ?**

Il permet au développeur de baisser des coûts de construction et de maintenance du programme. Comme pour les langages, il est très compliqué et coûteux de passer d'un framework à un autre. Assurez-vous donc que les équipes partent sur les bons frameworks !

**Les frameworks Back-end** les plus répandus sont Symfony (basé sur PHP), Django (Python), Ruby on Rail (Ruby), Angular (Typescript), Meteor (JavaScript).

**Les frameworks Front-end** les plus répandus sont jQuery (basé sur JavaScript), Bootstrap (CSS), Foundation, Semantic UI.

Dans le cadre de vos discussions avec un prestataire informatique, demandez-lui s'il utilise des frameworks de développement et lesquels.

## Front-end & Back-end

Lorsque l'on parle de « Front-end », il s'agit simplement des éléments visibles à l'écran et avec lesquels l'utilisateur peut interagir.

Le « Back-end » est la partie immergée de l'iceberg : elle est invisible pour les visiteurs mais représente une grande partie du développement d'un projet web. Sans elle, le site web ou le logiciel est une coquille vide.

On peut décomposer le Back-end en trois parties essentielles :

- Un serveur (ou hébergement web),
- Une application (en l'occurrence le site web, le logiciel, l'application),
- Une base de données (où l'on stocke les données de l'application),

Attention à ne pas confondre Back-end et back-office.

Par exemple, sur **AssoConnect**, le Front-end comprend à la fois le site internet ([www.assoconnect.com](http://www.assoconnect.com), visible de tous les internautes) et la partie « logiciel » réservée aux administrateurs, c'est-à-dire le back-office des responsables associatifs.

Pour illustrer la séparation entre Back-end et Front-end, imaginons que vous recherchez une personne dans votre base de membres sur **AssoConnect**.

Le fait de trouver la personne dans la base de données et de renvoyer la bonne information est de la responsabilité du Back-end. La manière dont vous voyez cette restitution (position, couleur, forme, police, effets) relève du Front-end.

### **Les questions à poser dans le cadre d'un projet digital**

Demandez à votre prestataire comment se compose son équipe entre Back- et Front-end.

Point de vigilance ici : dans l'informatique comme dans beaucoup d'autres secteurs, quantité n'est pas toujours synonyme de qualité. Dans certains contextes, un excellent développeur sera 100 fois plus efficace que 100 développeurs moyens car lui seul trouvera la solution au problème.

### **Langage de programmation**

Le langage de programmation sert à coder et faire fonctionner votre logiciel, site internet ou application.

On peut l'apparenter à une langue. En utilisant le langage de programmation, le développeur traduit un souhait humain pour qu'il soit compréhensible et réalisé par une machine.

L'analogie avec les langues peut être filée :

- Les langues partagent des notions communes : les mots, les verbes, les temps, etc.
- Chaque langue a ses propres syntaxes, règles de grammaire, vocabulaires,

- Plus on maîtrise de langues, plus il devient facile d'en apprendre de nouvelles,
- Plus une langue est populaire, plus il sera facile de trouver quelqu'un qui puisse nous aider à traduire une idée dans cette langue.

### **Pourquoi est-ce important ?**

Là où l'analogie est moins vraie, c'est qu'il est plus difficile de passer d'un langage à un autre que de passer d'une langue à une autre. C'est pourquoi **le choix initial du langage de programmation est crucial**. C'est un critère qui peut entrer en compte dans votre sélection du prestataire le plus adapté.

Si vous choisissez un logiciel, le fait qu'il repose sur un langage populaire est rassurant car vous savez que les développeurs trouveront de l'aide dans leur communauté en cas de problème ou de besoin d'évolution.

Si vous choisissez une ESN, il est nécessaire que le langage de programmation soit assez répandu pour que l'application puisse être reprise par une autre ESN en cas de problème.

Les langages les plus répandus actuellement sont

- pour le Back-end : PHP, Ruby, Python, C++,
- pour le Front-end : JavaScript, CSS, HTML, React.

Ces langages peuvent être combinés car certains langages vont davantage concerner le Front-end et d'autres le Back-end.

Dans vos discussions avec un partenaire informatique, demandez-lui les langages de programmation qu'il utilise. Si le langage est peu connu, demandez-lui de vous expliquer son choix.

### **SaaS**

La majorité des logiciels modernes fonctionnent aujourd'hui en mode SaaS (pour « Software as a Service ») : ce sont tout simplement des **logiciels en ligne**, qu'il faut bien distinguer des logiciels traditionnels.

Le logiciel traditionnel doit être installé sur votre ordinateur, là où le logiciel en ligne s'utilise sur Internet. Le logiciel SaaS tourne dans un data center qui gère toutes vos données sur internet (appelé également « Cloud »). Ce que vous voyez à l'écran est donc le résultat de cette exécution à distance.

Le SaaS présente de nombreux avantages parmi lesquels :

- Déploiement et mise en production rapide de la solution,
- Mises à jour automatiques et disponibles directement,
- Accessibilité de partout, quel que soit l'appareil,
- Coût initial nul, effort financier lissé,
- Aucune maintenance à prévoir pour le client.

Excepté les cas exceptionnels (aucun accès à Internet par exemple), nous vous recommandons fortement d'opter pour un logiciel SaaS... tout simplement pour toutes les raisons citées ci-dessus !

## SSO

Le SSO (pour « Single Sign-On ») est une technologie d'authentification unique permettant de se connecter avec un seul identifiant à de multiples applications en provenance de fournisseurs divers et/ou dans différents environnements.

Une fois connecté au service de SSO, le service indique à chaque application que l'utilisateur est déjà authentifié, ce qui lui évite d'avoir à se connecter manuellement aux applications en rentrant son identifiant et son mot de passe.

En guise d'exemple bien connu de SSO, on peut citer le fameux bouton permettant de « Se connecter avec Facebook » présent sur de nombreux sites et applications.

Si vous optez pour plusieurs logiciels, il peut être utile de mettre en place un SSO pour gagner du temps dans la connexion à vos différents outils.

## UX/UI

UX est l'abréviation du terme « User eXpérience » ou « expérience utilisateur ». Il renvoie à l'ensemble des ressentis et réactions d'un utilisateur face à une interface digitale. Soigner son UX facilite la vie de l'internaute pour qu'il atteigne facilement son but.

L'UI signifie « User Interface » et fait partie intégrante de l'UX. L'UI consiste à travailler l'interface et son apparence. Cela peut par exemple concerner le design des boutons de navigation, la typographie, la création d'éléments visuels attrayants, l'organisation des différents éléments, etc. Tout a pour but de proposer l'expérience la plus agréable et intuitive possible.



## Pourquoi l'UX et l'UI sont-ils importants ?

Aujourd'hui, l'expérience vécue par l'utilisateur sur l'interface est au moins aussi importante que la réponse purement fonctionnelle au besoin. De nombreuses entreprises du web ont réussi car elles se différenciaient par une UX exceptionnelle.

Par ailleurs, l'UX est essentielle car nous sommes passés de logiciels qui nécessitaient une notice d'utilisation à l'utilisation de logiciels en auto-apprentissage.

Dans le cadre de votre projet digital, l'UX et l'UI sont évidemment à soigner. Si vous envisagez d'adopter un logiciel existant sur le marché, testez-le seul pour vérifier sa simplicité de prise en main et d'utilisation. Si vous passez par une ESN, demandez-lui de vous montrer les interfaces de projets qu'elle a menés.

\* \* \*

Nous vous l'accordons, ce glossaire ressemble à un festival d'acronymes. Nous espérons simplement qu'il vous aura permis d'y voir plus clair dans le jargon informatique et l'utilité de chacun de ces éléments de manière à faire les meilleurs choix possibles pour vos grands projets digitaux.

Merci d'avoir lu ce guide jusqu'au bout. Nous espérons qu'il vous sera utile et contribuera à faire décoller vos projets ! Nous en profitons pour remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à son élaboration.

S'il n'y avait qu'une chose à retenir de ce guide, il s'agirait comme souvent de **prendre le temps de bien se préparer**. Cela vous permettra de vous poser les bonnes questions et d'identifier les personnes les plus à même de vous accompagner de manière pertinente. Ce sont là les principaux facteurs de réussite de votre grand projet digital.

Si vous souhaitez savoir comment AssoConnect peut vous accompagner, nous vous invitons à nous contacter. Nous serions ravis de vous présenter la manière dont **AssoConnect Réseaux** peut vous aider à le réaliser.



Rendez-vous sur

[www.assoconnect.com/reseaux](http://www.assoconnect.com/reseaux)

pour en savoir plus et prendre contact avec nous !



## À PROPOS D'ASSOCONNECT RÉSEAUX

**AssoConnect Réseaux** est une solution tout-en-un qui facilite la gestion des réseaux associatifs, fédérations et têtes de réseaux.

En adoptant **AssoConnect Réseaux**, ces structures offrent à leurs antennes les meilleurs outils pour mener à bien leurs missions. Avec plus de 50 modules, allant de la comptabilité à la gestion de base de données, en passant par la collecte en ligne, la communication ou encore la création de site internet, **AssoConnect Réseaux** offre de précieux gains de temps et un regain d'efficacité !

Du côté des dirigeants, le logiciel permet d'accéder en temps réel aux données comptables et CRM consolidées du réseau. Un moyen efficace de donner de l'autonomie aux antennes tout en gardant un œil sur l'activité globale.

En 2020, plus de 200 réseaux et fédérations ont adopté **AssoConnect Réseaux**.

Pourquoi pas vous ?

[DÉCOUVRIR ASSOCONNECT RÉSEAUX](#)





---

[www.assoconnect.com](http://www.assoconnect.com)