



**Projet WSM financé par le FONDS QUALITÉ des fédérations  
ACODEV / NGO-federatie  
2<sup>e</sup> semestre 2017**

**Accompagnement dans la mise en place d'une  
plateforme technique continentale pour le  
service Sud de WSM**

**Rapport final**  
février 2018

**Responsable du projet : Marie-Line Simon**

Wereldsolidariteit - Solidarité Mondiale (WSM)

Chaussée de Haecht 579

B1030 - Schaerbeek

[www.wsm.be](http://www.wsm.be) [www.solmond.be](http://www.solmond.be) [www.wereldsolidariteit.be](http://www.wereldsolidariteit.be)

**Projet WSM financé par le FONDS QUALITÉ des fédérations – 2<sup>e</sup> semestre 2017**  
**Accompagnement dans la mise en place d'une plateforme technique**  
**continentale pour le service Sud de WSM**

<b>Organisation</b>	Wereldsolidariteit-Solidarité Mondiale-WSM
<b>Personne de contact</b>	Marie-Line Simon – <a href="mailto:marieline.simon@wsm.be">marieline.simon@wsm.be</a>
<b>Date d'introduction</b>	08/09/2017
<b>Thématiques</b>	Informatique collaborative, gestion des connaissances, outils numériques de planification, outils de communication
<b>Objectif</b>	Opérer un diagnostic du dispositif informatique actuel de WSM et envisager les solutions possibles en vue de développer une « plateforme technique » plus en phase avec son mode de fonctionnement.
<b>Consultant retenu</b>	Yves Leulier, Cosmopol – <a href="mailto:yves.leulier@cosmopol.be">yves.leulier@cosmopol.be</a>

### 1. Introduction – description du projet

WSM soutient des organisations partenaires en Afrique, Amérique latine et Asie autour des thèmes du **travail décent et du droit à la protection sociale**. En Belgique, elle promeut les intérêts de la solidarité internationale auprès d'organisations belges de la société civile.

Dans le cadre de ses activités, WSM entretient des interactions avec **de nombreux intervenants** : autres acteurs du Mouvement ouvrier chrétien en Belgique pour son approche d'internationalisation, programme commun avec les services internationaux de la CSC, de l'ANMC et de l'ong BIS/MSI, autres membres de la plateforme Travail décent, etc.

Le service Sud, qui regroupe tous les collaborateurs de WSM chargés d'opérer le suivi des activités avec les organisations partenaires dans les continents (Afrique, Asie, Amérique latine), se compose de **personnes postées à Bruxelles et de coopérants et coordinateurs déployés sur le terrain**. Compte tenu de ce qui précède, le service Sud doit coordonner ses activités à la fois avec les autres services de WSM (Educatie, Education, Plaidoyer et Recherche, Récolte de fonds), mais aussi avec des intervenants d'autres organisations belges (CSC, ANMC, BIS/MSI, etc.)

Pour organiser la concertation par continent, WSM a constitué des cellules de travail, nommées « **cellules continentales** », qui regroupent les membres du service Sud et les personnes des autres services de WSM et des autres organisations actives dans un même continent. Il y a ainsi 3 « cellules continentales » : Afrique, Amérique latine et Asie. Elles se composent à chaque fois de :

- 1 à 3 gestionnaire(s) de programme (postés à Bruxelles – service Sud WSM)
- 1 à 2 coopérant(s) (postés dans un pays du continent – service Sud WSM)
- 1 à 2 responsable(s) administratif(s) et financier(s) (postés à Bruxelles – service Sud WSM)
- 1 collaborateur sensibilisation francophone (service Education WSM) et 1 collaborateur sensibilisation néerlandophone (service Educatie WSM)
- Un collaborateur du service Plaidoyer et Recherche WSM
- 1 collaborateur du service international de la CSC
- Pour l'Afrique : 2 collaborateurs du service international ANMC et 1 collaborateur de BIS/MSI

Certains membres du service Sud WSM travaillent depuis l'étranger (Bolivie, Rép. dominicaine, Inde, Népal, Indonésie, Bénin, Mali, Burundi et RD Congo) et la plupart d'entre eux partent régulièrement en mission. Ils doivent donc parfois travailler avec une connexion Internet faible, voire absente. Dans ce contexte, il est devenu indispensable pour le service Sud de WSM de **se doter d'un système intégré et performant, flexible et accessible partout dans le monde, pour 1- le planning ; 2- le partage de documents ; et 3- les concertations entre les membres des cellules.**

## 2. Choix du consultant

Un cahier des charges précis, détaillant les termes de référence du projet et les résultats escomptés (voir annexe), a été dressé et envoyé à 12 intervenants possibles : certains ont été trouvés en utilisant un moteur de recherche, d'autres nous ont été recommandés, d'autres enfin proviennent de la banque de données « Qualité » des fédérations.

Parmi ces 12 envois, 3 sont restés sans réponse. 2 intervenants ont signifié qu'ils ne se sentaient pas à même de répondre à la demande. 3 intervenants n'ont pas compris la demande de diagnostic et ont répondu en proposant directement un système unique à mettre en place.

**Un choix devait donc se faire parmi 3 offres valables.** Les critères pris en compte pour départager les 3 offres et opérer ce choix ont été : **la pertinence** de l'offre, **l'expérience du consultant** par rapport au fonctionnement WSM (travail depuis le Sud, secteur coopération, etc.), **la connaissance suffisante** de différents environnements techniques et le caractère **innovant** de l'approche proposée. Des scores ont été posés aux offres pour chacun de ces critères, de la manière la plus objective et argumentée possible. C'est finalement **Cosmopol (Yves Leulier)** qui a remporté l'appel d'offres et a été engagé pour mener à bien l'intervention.

## 3. Réalisations du projet

Dès qu'un accord a pu être engagé sur l'offre, une première rencontre a été organisée avec le consultant, pour répondre à une série de questions qui se posaient de part et d'autre et lancer le diagnostic. Il était important, dans ce cadre, de bien se comprendre sur les attentes de l'organisation et de planifier les différentes étapes du processus.

Le diagnostic a également été entamé : le consultant a pu se rendre compte par lui-même du mode de fonctionnement actuel et du système existant dans les bureaux de l'organisation. Sa connaissance du contexte informatique dans certains pays d'Afrique de l'Ouest, notamment, l'a aidé à comprendre quelles sont les difficultés rencontrées par les collègues postés à l'étranger et à poser des questions pertinentes pour identifier les faiblesses du système informatique de WSM.

Dès le départ, le consultant a commencé à réfléchir et expliquer brièvement plusieurs solutions qu'il estimait possibles, compte tenu du contexte. Cette approche a permis que se posent sans attendre les bonnes questions et d'orienter la recherche de solutions en fonction des constats.

Au terme de cette rencontre, une deuxième date a été fixée pour rencontrer le service informatique de l'organisation, qui est un service externe mais situé dans le même bâtiment.

Cette étape était importante pour plusieurs raisons : tout d'abord, certaines spécificités techniques ne sont pas bien connues des employés de WSM, puisqu'elles sont entre les mains du service informatique (l'asbl Procura), et rencontrer un membre de ce service était la meilleure manière d'avoir une réponse correcte et complète aux questions d'ordre plus technique. Ensuite, il était essentiel d'évaluer dans quelle mesure ce service pourrait prendre en charge une partie des changements qui découleront inévitablement du choix de nouvelles solutions : achat et/ou installation de nouveau matériel ou logiciel, back-up, mises à jour, etc. Enfin, la réussite et la durabilité du projet dépend également de la manière dont les utilisateurs pourront s'appropriier les nouveaux outils, il est donc important de le mener avec un maximum de transparence et de faire

participer toutes les parties prenantes, en ce compris le service informatique, qui est le premier concerné.

Cette rencontre a donné lieu à plusieurs constats intéressants et a permis de comprendre certains choix qui avaient été posés pour développer le système actuel de WSM ; ces informations sont reprises dans le rapport final du consultant (voir annexe).

Au terme de cette première étape, le consultant a envoyé une première version de rapport d'analyse. La difficulté à ce stade était d'avoir une idée suffisante de ce qui pose problème et pourrait mieux convenir aux membres de l'équipe postés à l'étranger. On a donc fait participer un des coopérants, Bruno Deceukelier (qui travaille depuis le Népal), à la relecture du rapport d'analyse, de manière à intégrer aussi son point de vue, malgré qu'on ne travaillait que depuis Bruxelles et ne disposions pas du temps et des moyens suffisants pour se rendre sur le terrain.

Une fois finalisé le rapport du consultant, un **groupe de travail « plateforme technique continentale »** a été constitué au sein de WSM, composé à la fois de membres de l'équipe « service Sud » et de personnes des autres services de l'organisation. De nouveau, un coopérant posté à l'étranger a été impliqué, Didier, qui travaille depuis la Bolivie. Les membres du groupe ont reçu le rapport final du consultant et une demi-journée de restitution a été fixée deux semaines plus tard pour laisser le temps à tout le monde de lire le rapport entretemps.

Cette réunion de restitution a permis au consultant de présenter ses conclusions et de montrer les différentes solutions proposées pour résoudre les problèmes rencontrés. Un temps suffisant était prévu pendant la réunion pour poser des questions d'éclaircissement et avancer dans la réflexion avec l'ensemble du groupe de travail. Un rapport de cette réunion a été rédigé et partagé avec tout le monde.

Une réunion de réflexion a ensuite été planifiée une semaine plus tard avec le groupe de travail pour rencontrer de nouveau le consultant, lui poser les dernières questions d'éclaircissement et avancer dans la réflexion. Enfin, une rencontre avec le service informatique avait été fixée le même jour avec le consultant pour poser les dernières questions nécessaires à la prise de décision concernant les développements envisagés.

Dans l'ensemble, la plus grosse difficulté rencontrée a été de trouver des moments où les personnes concernées étaient disponibles. Et à ce stade, l'étape ultérieure, à savoir la mise en place des solutions envisagées, se heurte aussi à deux enjeux considérables :

- L'ensemble de l'équipe doit se mettre d'accord sur toute une série de **règles et de conventions quant à l'organisation des documents** (et quels documents on partage), la **structure des agendas qu'on va partager**, les **règles liées au partage de ces informations** (qui décide, qui peut modifier ou juste lire), etc.
- Une **phase de transition** entre le système actuel et le nouveau système va devoir être négociée – l'idéal étant de la prévoir pendant les congés scolaires d'été pour ne pas compliquer le travail des équipes à un moment de travail plus intense et se donner l'opportunité de tester et ajuster le dispositif si nécessaire.

#### 4. Résultats du projet et effets attendus

Le premier résultat atteint grâce à ce projet a été de nous obliger à **opérer ensemble une analyse de nos besoins et de ce qui devait être amélioré**, tant dans notre fonctionnement que dans nos outils de travail. Plutôt que de rester dans les plaintes ponctuelles et récurrentes, il a fallu rassembler les sollicitations, les objectiver et les organiser, mais aussi reconnaître ce qui fonctionne bien et qu'on souhaite maintenir ou valoriser.

En réalité, ce processus était en cours depuis fin avril 2017, au départ d'une demande des membres du service Sud de trouver le moyen de mieux s'organiser pour gagner du temps. La réflexion a été menée dès le départ en impliquant l'ensemble des membres de l'équipe « service Sud », de manière à garantir un inventaire complet des besoins et attentes et une meilleure appropriation des nouvelles orientations et des nouveaux outils.

L'analyse qui en a découlé a permis d'identifier le besoin de faire appel à une personne externe pour nous aider, et elle a naturellement servi de base au cahier des charges qu'il a fallu rédiger pour trouver cette personne.

Un second résultat concret est l'élaboration d'une **analyse critique, par un spécialiste, de l'installation technique existante** (voir rapport final en annexe). Ce diagnostic n'aurait pas été possible sans l'intervention d'une personne externe : tout d'abord, personne dans l'organisation ne dispose des connaissances et des compétences suffisantes à ce sujet. Ensuite, un regard extérieur était nécessaire, pour disposer de points de comparaison et ouvrir les perspectives. Enfin, le dialogue avec le service informatique, externe mais situé dans le même bâtiment que l'organisation, se révélait indispensable à ce stade de la réflexion mais ne semblait pas donner de résultats lorsqu'il était mené par une personne interne à l'organisation. L'intervention d'une personne externe non liée à l'organisation a grandement facilité les échanges et a permis d'établir un **nouveau mode de communication** entre ce service et l'organisation.

L'analyse était centrée sur trois aspects techniques liés au travail avec les membres de l'équipe dans les différents continents : **le partage des agendas, le partage des documents à distance et l'organisation des réunions d'échange à distance** avec les coopérants et les coordinateurs postés à l'étranger.

#### 1- Par rapport au partage des agendas :

Tous les membres de l'équipe « service Sud » postés au bureau central de Bruxelles disposent d'une adresse du même type (@wsm.be), fournie par le service informatique et gérée via Outlook, ce qui permet d'ores et déjà de partager facilement les agendas. Par contre, les membres postés à l'étranger n'utilisent pas toujours Outlook et utilisent peu l'adresse @wsm.be dont ils disposent déjà ; certains n'ont tout simplement pas d'adresse @wsm.be (les coordinateurs).

Il a donc été décidé, d'une part, de procurer **une adresse @wsm.be** à ceux de l'équipe qui n'en ont pas encore et, d'autre part, de promouvoir l'utilisation de cette adresse et du logiciel Outlook par tous les membres de l'équipe, de manière à pouvoir **partager les agendas via le module Exchange d'Outlook**.

Cette solution doit encore être concrétisée mais les adresses e-mails manquantes ont déjà été créées par le service informatique. Une communication systématique et un **manuel d'utilisation** vont être rédigés, de manière à promouvoir l'usage de ce système par tous les membres de l'équipe « service Sud », quel que soit l'endroit d'où il/elle travaille.

Ensuite, il paraît maintenant évident que nous devons **tous nous former** à l'utilisation de l'outil Outlook, pour maîtriser ses différentes fonction et en tirer parti le mieux possible. Il est question d'organiser ces formations dans les mois qui viennent, compte tenu des contraintes liées à la distance et à l'emploi du temps des différents membres de l'équipe « service Sud ».

Enfin, la **possibilité d'opérer un « upgrade » vers Office 365** a été envisagée. Nous disposons actuellement d'une version 2010 de la suite Office et le service informatique ne nous donne accès qu'à un volume de 750 Mb pour nos e-mails dans Outlook. Bien entendu, le fait de suivre une formation concernant les fonctionnalités d'Outlook devrait améliorer notre gestion de l'archivage des mails, mais ce volume reste très réduit au regard de l'importance des e-mails dans la gestion de nos tâches au quotidien. Le consultant nous a donc proposé d'envisager l'option de passer à

Office 365, qui offre un grand volume pour les e-mails (50 Gb) et garantit une connectivité maximale entre les utilisateurs – à condition de disposer d'une connexion Internet suffisante. Vu que nous fonctionnons avec un service informatique externe, cet upgrade dépend de la possibilité d'être accompagné à ce sujet par ce même service. Dans le cas contraire, il faudrait envisager un appui extérieur ou fonctionner avec les services offerts par Microsoft. A ce stade, la question a été posée au service informatique et ils vont envisager de leur côté s'ils décident de prendre cet upgrade en charge, et de quelle manière. En attendant, il a été demandé au service informatique **d'augmenter le volume disponible de 750 Mb à 2 Gb** pour les e-mails dans Outlook.

## 2- Par rapport au partage à distance des documents :

Grâce à cette analyse, l'équipe « service Sud » a pris connaissance et choisi d'opter pour une solution de **serveur dit « intelligent »** ([NAS de QNAP](#)) fonctionnant avec un utilitaire (QSync) qui permet d'optimiser le partage des documents grâce à la **possibilité de synchroniser les documents** de travail dès qu'une connexion Internet est disponible. Ce serveur pourrait être installé au niveau du serveur déjà existant, mais une personne externe devra intervenir pour son installation et son entretien car le service informatique ne dispose pas des connaissances techniques requises.

L'achat du matériel est d'ores et déjà prévu au niveau budgétaire, mais il faudra prévoir **l'accompagnement technique et la rédaction des manuels d'utilisation** nécessaires à l'appropriation de ce nouvel outil de travail.

## 3- Par rapport aux communications à distance :

Des solutions complémentaires à l'option généralement utilisée (Skype) ont été identifiées. En bref, la recommandation du consultant est de **multiplier les solutions possibles**, pour pouvoir utiliser différents modes de communication, en fonction des circonstances : Hangout, Whatsapp ou un système VOIP pourraient ainsi compléter l'offre. A ce titre, il est déjà prévu de **dresser une liste des coordonnées** (adresses skype, Hangout et numéros de téléphone) des membres des cellules continentales, en vue d'en faciliter l'utilisation au sein des équipes continentales.

D'autres outils plus structurels sont également envisagés, de manière à passer à un système plus structurel : Adobe Connect, par exemple, pourrait offrir une solution. Mais pour l'instant, aucune décision n'a été prise à ce sujet, tant que des tests suffisants n'ont pas pu être réalisés.

## 5. Etapes ultérieures du projet

A ce stade, le processus de changement engagé n'a pas pu être finalisé. Le serveur « intelligent » doit encore être installé et configuré, mais la décision d'opter pour cette solution a d'ores et déjà été prise. Il s'agit maintenant de se mettre d'accord, au sein de l'équipe « service Sud », sur les documents qui vont être placés sur ce serveur et la manière dont ils vont être rangés (arborescence) et gérés (droits de lecture et de modification). Ces étapes requièrent une étude fine et consensuelle qui n'a pas encore pu avoir lieu. Il faudra également prévoir une formation de tous les membres de l'équipe à l'outil Outlook et la rédaction de manuels pour utiliser l'ensemble de ces outils de manière adéquate, compte tenu des accords pris au sein de l'équipe. L'objectif est d'aboutir avec ce projet, dans la mesure du possible, **d'ici la fin de l'année 2018**.

## 6. Evaluation de la qualité du consultant

Jusqu'ici, le service informatique externe (Procura asbl) avait tenté d'offrir des solutions techniques pour répondre aux besoins de l'organisation, mais compte tenu de la structure internationale de

WSM, ces solutions n'étaient pas suffisantes. Certains membres de l'organisation travaillent depuis des pays où la connexion Internet est généralement faible, voire inexistante par moments. Il s'agissait donc de prendre en compte ces difficultés de connexion dans le choix des outils informatiques.

Une approche structurelle de ces difficultés était nécessaire et ne pouvait pas être développée sans une analyse complète de la situation existante et une connaissance des solutions adoptées par d'autres organisations du même type. Une bonne connaissance technique était nécessaire pour opérer cette analyse. Le consultant a pu apporter ce regard critique et compétent, en connaissance de cause, et servir d'intermédiaire avec les spécialistes du service informatique pour traduire les besoins en exigences techniques.

La deuxième étape de l'analyse réalisée par le consultant a consisté en l'identification des différentes solutions possibles, étayées par des arguments « pour » ou « contre ». Cette partie a été rédigée dans un langage compréhensible par les membres de l'équipe « service Sud », ce qui a permis de poser des choix sur base d'arguments concrets, indépendamment des limites posées par le système actuel et compte tenu des différentes contraintes en présence.

Le consultant nous a en outre permis de tester certains des outils proposés, notamment le serveur NAS pour le partage de documents et la solution VOIP pour les appels distants, ce qui a permis de se rendre compte par la pratique des avantages et inconvénients de ces différents dispositifs.

Enfin, sa connaissance des conditions techniques de travail depuis l'étranger (Afrique de l'Ouest) lui a permis d'appréhender directement les difficultés auxquelles les membres de l'équipe sont confrontés et de ne pas perdre de temps dans l'analyse.

## 7. Enseignements tirés et produits concrets à partager

Cette analyse nous a permis de reconnaître les avantages de notre système existant (gestion des e-mails et agendas via Outlook notamment), et de comprendre pourquoi le système actuel d'accès au serveur à distance (via un espace de travail virtuel) ne répond pas à nos besoins. Nous sommes désormais plus à même de comprendre comment intégrer des personnes distantes à notre organisation quotidienne et nous nous sommes posé les bonnes questions quant à la gestion de nos documents et de nos informations.

### 1- Par rapport au partage des agendas :

Cette analyse nous a permis de reconnaître les avantages d'utiliser Outlook comme « Client » pour les e-mails et les agendas. Certaines questions sont encore en suspens, telles que l'utilisation des fonctions de « tâches » pour le suivi des différents projets en cours, mais nous sommes maintenant conscients de l'intérêt de former tous les membres de l'équipe à cet outil puissant qu'est Outlook. La phase de formation n'a pas encore été lancée mais devrait être finalisée, idéalement, d'ici la fin de l'année. L'identification de **formations adaptées au travail dans le secteur** pourrait être utile à d'autres organisations. Au terme de cette formation, un **manuel** devrait être rédigé pour une utilisation optimale d'Outlook, qui pourrait peut-être servir à d'autres organisations.

### 2- Par rapport au partage à distance des documents :

L'outil qui devrait être adopté dans les semaines qui viennent offre une réelle alternative, complète et durable, aux outils généralement utilisés. Nous sommes partis des réalités que nous connaissions : la plupart des coopérants et coordinateurs postés à l'étranger utilisent spontanément les outils de la suite Google (Agenda, Drive, etc.) et/ou l'espace de travail en ligne DropBox. Il nous fallait donc trouver une solution qui offrait les mêmes avantages, sans les inconvénients. Avec le **serveur intelligent de QNAP et son utilitaire de synchronisation intégré QSync**, on retrouve les avantages de la synchronisation automatique, tout en gardant le contrôle sur nos données. De plus, c'est une solution à faible coût et qui ne demande pas trop de frais d'entretien.

Dès que nous aurons installé cette solution, nous pourrions faire profiter d'autres organisations de cette expérience.

3- Par rapport aux communications à distance :

Les solutions Hangout, Whatsapp et un système VOIP vont être testés, ainsi que la solution intégrée Adobe Connect. A terme, il sera peut-être possible de faire profiter les autres organisations de notre expérience à ce sujet.

#### **8. Conseils, bonnes pratiques, avertissements, apprentissages à transmettre à d'autres organisations qui rencontreraient le même type de situation**

L'étape de l'analyse préliminaire, en faisant participer tous les acteurs concernés (en l'occurrence, tous les membres de l'équipe « service Sud », y compris les personnes postées à l'étranger) s'est révélée une étape indispensable du processus. Cela prend du temps mais permet de s'assurer que tout le monde fasse part de ses besoins et de ses objections, s'approprie les résultats et accompagne le changement de manière constructive.

Au moment de désigner le consultant, il nous semble essentiel de poser des critères objectifs et d'impliquer plusieurs personnes tant dans le choix des critères que dans la sélection, de manière à ne pas être influencé par des aspects plus subjectifs.

Annexes :

- 1- Cahier des charges
- 2- Rapport final COSMOPOL