



2008-2018 : rétrospective & leçons apprises du Groupe URD

Table des matières

Introduction.....	2
Rétrospective.....	2
Phase 0 : recueil des besoins (2008-2009)	2
Phase 1 : projet pilote (2010-2011), financé majoritairement par ECHO	2
Phase intermédiaire sans financement (2012-2013).....	2
Phase 2 : adoptions étendues (2013-2017), financé majoritairement par l'AFD	3
Evaluation (été 2017).....	4
Contexte de l'évaluation	4
Synthèse des résultats	4
Plan d'actions élaboré en réponse	4
Reprise (fin 2017 à fin 2018).....	6
Contexte opérationnel	6
Phase 1 : élaboration d'une stratégie partenariale de pérennisation (fin 2017).....	6
Phase 2 : mise en œuvre plan de reprise (2018).....	6
Leçons.....	7
Les idéaux et les résultats	7
Le métier de la conduite d'une innovation	7
Les risques et l'anticipation	7
L'expérimentation, l'apprentissage, et un appel à l'innovation ouverte.....	8
Suite pour le Groupe URD	8
Annexe : Frise chronologique	9

Octobre 2018

Introduction

Fin 2018, le projet Sigmah aura fusionné avec TolaData. Sigmah étant un projet de logiciel libre, tout son contenu technique restera disponible gratuitement sur sa forge logicielle¹ et la page d'archive de sa documentation². Mais plus qu'un projet informatique, Sigmah est d'abord une tentative collective de réaliser une vision : la production d'une application centralisée de gestion de projets pour et par les organisations d'aide internationale.

Cet article vise à rassembler en un document concis l'histoire de Sigmah et les leçons à en tirer, afin que la connaissance produite durant ce processus bénéficie autant que possible au secteur.

Rétrospective

Cette section vise à donner une vision synthétique de l'histoire de Sigmah. Vous trouverez en annexe une frise chronologique exhaustive des points saillants de cet historique.

Phase 0 : recueil des besoins (2008-2009)

L'histoire de Sigmah commence par une rencontre. Trois ONG (Solidarités, Aide Médicale Internationale et Première Urgence) contactent le Groupe URD car elles pensent avoir des besoins qui convergent sur la gestion centralisée de leurs projets. A la même époque, le Groupe URD mène des réflexions sur l'éventualité de donner une suite sous forme de logiciel libre à son projet de logiciel « COMPAS Dynamique ».

Une analyse est lancée auprès de 6 ONG pour valider l'hypothèse d'une convergence des besoins. À son terme, l'hypothèse est validée, le groupe commence à se réunir régulièrement, s'élargit et une proposition de projet est écrite pour trouver un premier financement.

Phase 1 : projet pilote (2010-2011), financé majoritairement par ECHO

ECHO - mais aussi l'Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament, la Fondation pour le Progrès de l'Homme, les Régions Île-de-France et Rhône-Alpes - financent un projet de 16 mois pour développer une première version du produit et commencer les adoptions dans les organisations. Sous la direction du groupe d'ONG maintenant baptisé « Coopérative de Pilotage du projet Sigmah », le projet géré par le Groupe URD démarre opérationnellement. Le socle du logiciel est construit par le partenaire technique Ideia sur la base du logiciel libre ActivityInfo³, plateforme de gestion d'indicateurs, sans qu'au final une fusion totale des 2 projets n'aboutisse.

Phase intermédiaire sans financement (2012-2013)

De juillet 2011 à octobre 2013, Sigmah fonctionne au ralenti sans l'appui de financement extérieur d'ampleur. Les contributions financières des membres, même si modérées, et l'appui financier de la Région Rhône-Alpes permettent de continuer une animation a minima du processus. Grâce conjointement à cet appui financier minimum, aux partenariats avec Ideia pour le développement et Adergo pour l'ergonomie, et à des sélections au programme « Google Summer of Code », les développements peuvent se poursuivre à un rythme lent. Des formations continuent d'être données, notamment grâce au partenariat avec Coordination SUD.

Cette phase permet de constater la difficulté à trouver des financements pour le développement de logiciels libres pour le secteur humanitaire. Elle démontre aussi la capacité de l'innovation à pouvoir survivre économiquement sans appui extérieur, mais le produit a des manques fonctionnels essentiels que seul un

¹ Forge logicielle de Sigmah : <https://github.com/sigmah-dev/sigmah>

² Page d'archive de la documentation technique de Sigmah : <https://sigmah-dev.github.io/>

³ ActivityInfo est une application d'appui au suivi-évaluation toujours maintenu et supporté par bedatadriven : <http://www.bedatadriven.com/products/activityinfo.html>

investissement d'ampleur permettrait de combler. Ce financement est obtenu en 2013 auprès de l'Agence Française de Développement.

Phase 2 : adoptions étendues (2013-2017), financé majoritairement par l'AFD

En novembre 2013 commence le projet avec comme priorité d'apporter au plus vite une réponse au manque fonctionnel le plus prioritaire pour les ONG membres. Le développement d'un mode déconnecté est établi comme priorité 1, afin de rendre Sigmah utilisable dans les zones avec peu ou pas de connectivité Internet.

L'innovation, portée par le Groupe URD, qui a fait le choix d'externaliser tous les développements informatiques, affronte plusieurs difficultés qu'on peut rencontrer dans la relation avec des prestataires : faillite du prestataire, rachat, décomposition quasi-totale de l'équipe à sa suite, etc. Après cet épisode du rachat, décision est prise de mettre en place un réseau de partenaires techniques. Ces difficultés compliquent et retardent la fin du développement d'une version 2 avec le mode déconnecté, qui sortira finalement en 2015.

L'année 2015 est une année pivot pour le projet. Suite à un séminaire stratégique de la Coopérative de Pilotage, une place plus importante est donnée au développement de fonctionnalités à bénéfice immédiat pour les utilisateurs. Un projet d'adoption conséquent est démarré avec l'Organisation Internationale de la Francophonie, qui inclut le développement de la gestion de contacts dans Sigmah. Enfin, un travail est amorcé avec l'appui de Participactive sur le modèle économique.

En 2016, la pré-sélection par le Humanitarian Innovation Fund à son programme « Accelerating the journey to scale » permet une participation à leur atelier « Innovation workshop » qui contribue à finaliser la conception d'un nouveau modèle économique.

Début 2017, ce modèle économique est mis en œuvre et présenté dans un nouveau site web du projet. La version 2.2 du logiciel avec la gestion de contacts sort la même année. En parallèle, le processus d'évaluation est lancé aussi bien pour répondre à des difficultés structurelles persistantes perçues par le Groupe URD et la Coopérative de Pilotage, que pour répondre à une des dernières exigences non remplies du financement de l'AFD qui doit finir fin 2017.

Suite à l'évaluation - cofinancée par l'AFD, la Fondation pour le Progrès de l'Homme et Handicap International – qui livre ses résultats en juillet 2017, une étude pour la reprise de Sigmah est lancée au second semestre de l'année avec l'appui financier de la Francophonie.

Evaluation (été 2017)

Contexte de l'évaluation

Suite à un appel d'offres, l'évaluation de Sigmah a été confiée à Simlab, et menée par sa directrice Laura Walker McDonald.

Afin de contribuer à l'apprentissage du secteur et en cohérence avec ses propres valeurs, le Groupe URD a souhaité publier les questionnements et perspectives issus de ce travail.

Synthèse des résultats

Points à conserver	Points à revoir
1/ TECH : Le code Sigmah paraît une plateforme mûre et développée professionnellement. Une réécriture serait un travail long et inutile.	2/ TECH : Interface utilisateur De nombreux interviewés ont dit que l'interface est confuse et non-intuitive, rebutante pour les équipes terrain.
	3/ TECH: Périmètre fonctionnel Le périmètre fonctionnel est complexe, a encore des manques et des "bugs" dans l'existant. Il manque plusieurs fonctionnalités clé promises. Globalement, il est peut-être trop ambitieux.
4/ ADOPTION: Groupe URD Les personnes interrogées ont été très positives en ce qui concerne les relations de travail avec le Groupe URD. Le chef de projet Sigmah a fait l'impossible pour faire avancer le projet et fournir un support seul ou avec une autre personne.	5/ ADOPTION : Le personnel de terrain n'est pas d'accord avec le siège quant au fait que Sigmah vaut le temps investi Cela est peut-être dû en partie à l'expérience utilisateur, mais aussi à des configurations de cycle de projet parfois beaucoup trop complexes au niveau du client.
	6/ PÉRENNITÉ : Le modèle économique actuel n'est pas viable pour le Groupe URD et ne permet ni le développement à long terme ni la maintenance de l'application centrale. Un seul financement sur subvention, même renouvelé, n'est peut-être la solution.
	7/ GOUVERNANCE : La Coopérative de pilotage n'est peut-être pas adaptée à l'objectif Le projet pourrait bénéficier de responsabilités confiées de façon formelle au chef de file, et d'un vrai pilotage au lieu de "micro-management".
	8/ GOUVERNANCE : Le Groupe URD peut-il continuer à porter le projet ? Un nouveau modèle économique nécessiterait-il un nouveau porteur pour le projet ? Le Groupe URD est-il un éditeur de logiciel, compte tenu des mesures à prendre pour se professionnaliser ?
	9/ Sigmah ne remplit pas actuellement ses objectifs A l'heure actuelle, Sigmah n'a pas atteint son objectif : "une amélioration de la... qualité et de l'efficacité... des mécanismes de gestion de projet des organisations utilisant Sigmah depuis plus d'un an."

Plan d'actions élaboré en réponse

En réponse à cette évaluation, le Groupe URD a élaboré un plan d'action en 4 changements structurels.

Un nouveau modèle économique avec les ONG membres qui deviennent des investisseurs

Le travail sur l'évaluation et ses résultats a permis au Groupe URD de mieux comprendre à quel point modèle économique et gouvernance sont liés. Une gouvernance saine suppose que les investisseurs du projet soient aussi à la tête de l'innovation. Les bailleurs ne pouvant être que difficilement des acteurs

impliqués dans la gouvernance de l'innovation en dehors des périodes de financement, cela suppose que le nouveau modèle économique soit structuré avec les ONG membres comme investisseurs.

Une nouvelle gouvernance avec les investisseurs à sa tête

Les rôles et responsabilités de la gouvernance devraient être clarifiés, et la responsabilité finale sur le projet devrait se resserrer autour d'un petit groupe d'investisseurs.

Une révision du logiciel pour un périmètre fonctionnel plus concentré et une meilleure ergonomie

Pour faire rebondir Sigmah, les besoins auxquels il répond le mieux devraient être priorisés et leur réponse complétée. L'ergonomie du logiciel devrait être repensée autour de ces priorités.

Un remplacement du Groupe URD comme éditeur du logiciel

L'évaluation a permis de réaliser qu'un institut associatif de recherche sur l'action humanitaire comme le Groupe URD ne pouvait être un porteur durable d'une innovation technologique comme Sigmah. Cette question du remplacement du Groupe URD a été rapidement perçue comme centrale par le Groupe URD, car il conditionne les autres points : les nouveaux modèle économique et gouvernance ne peuvent être tranchées sans prendre en compte les spécificités du repreneur à trouver, tout comme un programme de révision du logiciel ne pourra être lancé avant que les financements et le repreneur ne soient identifiés.

Cette réflexion stratégique menée durant l'été 2017 a donc amené à la conclusion que la prochaine étape essentielle était de travailler à la reprise de Sigmah.

Reprise (fin 2017 à fin 2018)

Contexte opérationnel

Les résultats de l'évaluation ayant été partagés de manière transparente avec tous les utilisateurs et membres de la Coopérative de Pilotage, une opportunité positive est apparue. L'Organisation Internationale de la Francophonie a été capable d'appuyer financièrement l'accompagnement méthodologique de la transition de Sigmah.

Un consultant du groupe RBMG a ainsi pu être contacté pour appuyer au second semestre 2017 l'élaboration d'une stratégie partenariale de pérennisation de Sigmah, et sa mise en œuvre en 2018.

Phase 1 : élaboration d'une stratégie partenariale de pérennisation (fin 2017)

Un processus agile a été mis en œuvre avec le consultant de RBMG. La démarche a commencé par une analyse structurée de l'existant du projet et du contexte des organisations visées, afin de préparer notamment l'explicitation des actifs qui seraient à céder. Ensuite, un dossier de reprise a été élaboré sur cette base, dans la perspective d'avoir un document complet à présenter à de potentiels repreneurs. Enfin, des entretiens ont été menés avec de potentiels repreneurs intéressés par cet appel d'offres, afin de cerner le potentiel de reprise existant et élaborer des scénarios.

Phase 2 : mise en œuvre plan de reprise (2018)

Début 2018, nous constatons qu'aucun des repreneurs potentiels identifiés fin 2017 n'est intéressé à reprendre l'ensemble du projet Sigmah : le produit existant, ses utilisateurs actuels, sa marque, etc. Décision est alors prise de contacter directement des concurrents directs de Sigmah, cette fois-ci dans une perspective de fusion de Sigmah avec leur produit.

Parmi les options identifiées, TolaData est retenue pour sa proximité de vision sur le secteur et son caractère open-source. Une élaboration d'un plan détaillé s'en suit pour assurer la meilleure transition possible aux utilisateurs de Sigmah : plan de migration d'une solution informatique à l'autre, mise en relation commerciale, passage de témoins sur la communication.

Le processus aboutit à l'élaboration conjointe d'un accord de reprise. Ce document, décidé sans valeur légale, est un contrat moral exposé à l'ensemble des utilisateurs et membres de la Coopérative de Pilotage de Sigmah. Il établit les engagements réciproques à court ou long terme du Groupe URD et de TolaData afin d'aboutir à une transition dans les meilleures conditions pour Sigmah.

Signé le 21 juin 2018, l'accord de reprise conduit à la transmission des « clés » de Sigmah (code d'accès aux comptes email, transfert des droits d'administrateur, etc.) à fin juillet 2018. L'arrêt du financement du service d'hébergement de Sigmah par le Groupe URD est prévu au 31 décembre 2018, et la transition pour les utilisateurs vers TolaData est en cours.

Leçons

Les idéaux et les résultats

Issu du secteur humanitaire qui est fondé sur des idéaux et des valeurs fortes, Sigmah a depuis ses origines défendue une vision ambitieuse du développement d'un bien commun créé par et pour les organisations d'aide internationale. Cette vision, dont la sincérité du portage par le Groupe URD a été saluée lors de l'évaluation, a contribué à maintenir la cohésion dans la Coopérative de Pilotage.

Il était évident pour tous que le chemin vers cette vision allait prendre du temps. Mais une approche pragmatique a manqué pour maximiser les bénéfices et la valeur ajoutée de chaque étape concrète nécessaire sur ce chemin. Ainsi l'objectif stratégique de la Phase 1 en 2010-2011 était de produire un outil basique (un « galet aménagé ») que les ONG membres pourraient ensuite peaufiner en fonction de leur besoins et retours. La valeur ajoutée de cette version 1 du logiciel n'a pas cherchée à être maximisée.

Les idéaux et une vision forte nous semblent donc très opérants pour mobiliser, mais ils doivent être accompagnés d'une approche pragmatique pour produire des résultats à court terme. Il faut appliquer le principe agile de maximisation de la valeur ajoutée à chaque itération.

Le métier de la conduite d'une innovation

L'innovation Sigmah n'a donc pas réussi à changer d'échelle et réaliser sa vision. Ce n'est pas la seule innovation dans ce cas. La perception du Groupe URD est que notre secteur de l'aide internationale manque (mais de moins en moins) de maturité sur toute l'expertise métier nécessaire pour la conduite d'une innovation. Les bailleurs, les ONG sous-estiment souvent la complexité et le volume de ressources nécessaires pour concevoir et valider un modèle économique pertinent, élaborer une gouvernance ou des partenariats efficaces, penser et ajuster une stratégie produit qui anticipe l'avenir tout en produisant des résultats utiles à court terme.

Acteur aussi de ce secteur de l'aide internationale, le Groupe URD a également sous-estimé ces efforts. A titre d'exemple, il a budgétisé en 2013 à 3 jours le temps d'accompagnement suffisant pour aider à l'élaboration de son nouveau modèle économique. En contre-exemple, ce sont 15 jours qui ont été estimés en 2017 par un externe pour ajuster ce modèle et faire la nécessaire étude de marché préalable.

A tout porteur d'un projet d'innovation qui vise une diffusion large, nous recommanderions donc d'approcher des structures comme le Humanitarian Innovation Fund ou la Global Alliance on Humanitarian Innovation afin de développer une approche en phase avec les exigences d'une initiative d'une telle ambition.

Les risques et l'anticipation

La place centrale donnée à la vision de long terme n'a pas uniquement eu comme corollaire un manque d'importance donnée à la production de valeur ajoutée à court terme. Il a aussi amené à ne pas donner assez d'espace aux risques.

Ainsi, bien que l'intention sous-jacente lors de la création d'une « coopérative » de pilotage était explicitement un partage des coûts de fonctionnement du projet, aucun acteur de cette coopérative – y compris le Groupe URD – n'a jugé utile de valider cette intention et sa faisabilité financière. Pour le fonctionnement de cette Coopérative de Pilotage, seul un document court et non-engageant a été écrit. Une discussion collective autour d'un accord de partenariat engageant et prévoyant ce partage des coûts de fonctionnement aurait permis d'aligner plus fortement l'ambition du projet et sa faisabilité financière.

L'expérience du Groupe URD sur ce sujet l'amène non pas à considérer que des documents formels protègent instantanément contre les risques, mais que l'élaboration collective de documents engageants peut offrir un espace où des discussions se tiennent sur les risques liés aux objectifs.

L'expérimentation, l'apprentissage, et un appel à l'innovation ouverte

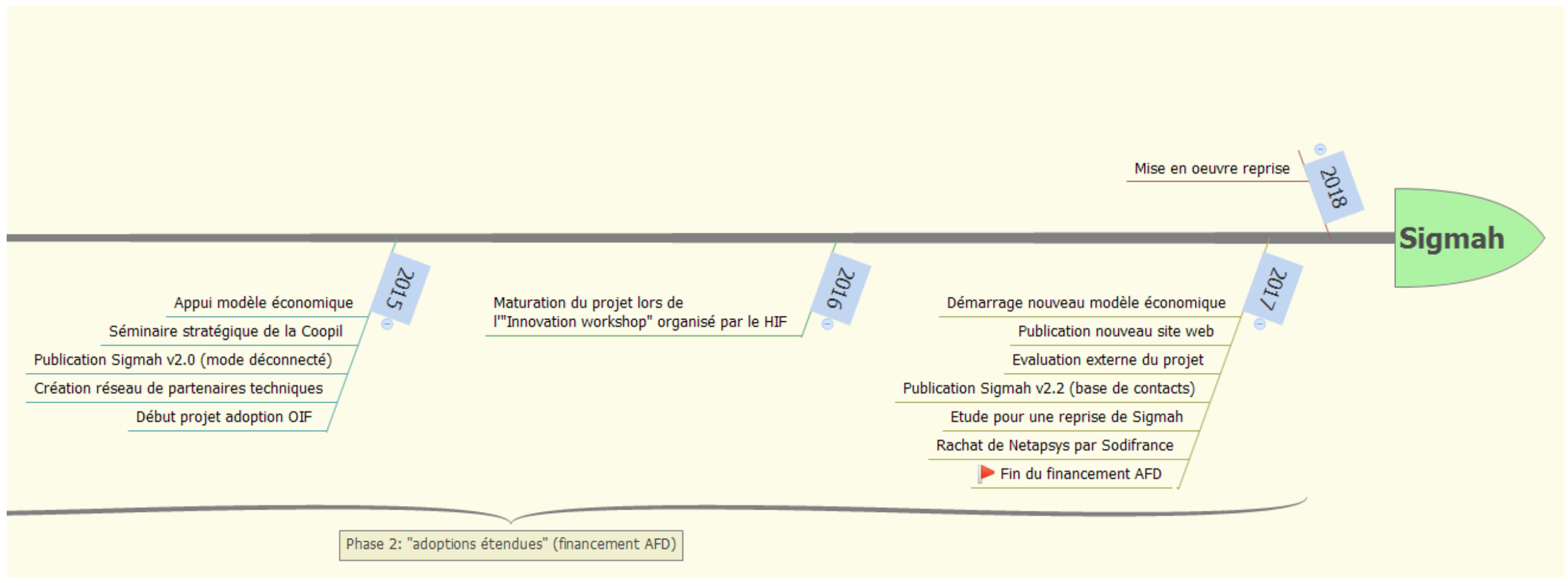
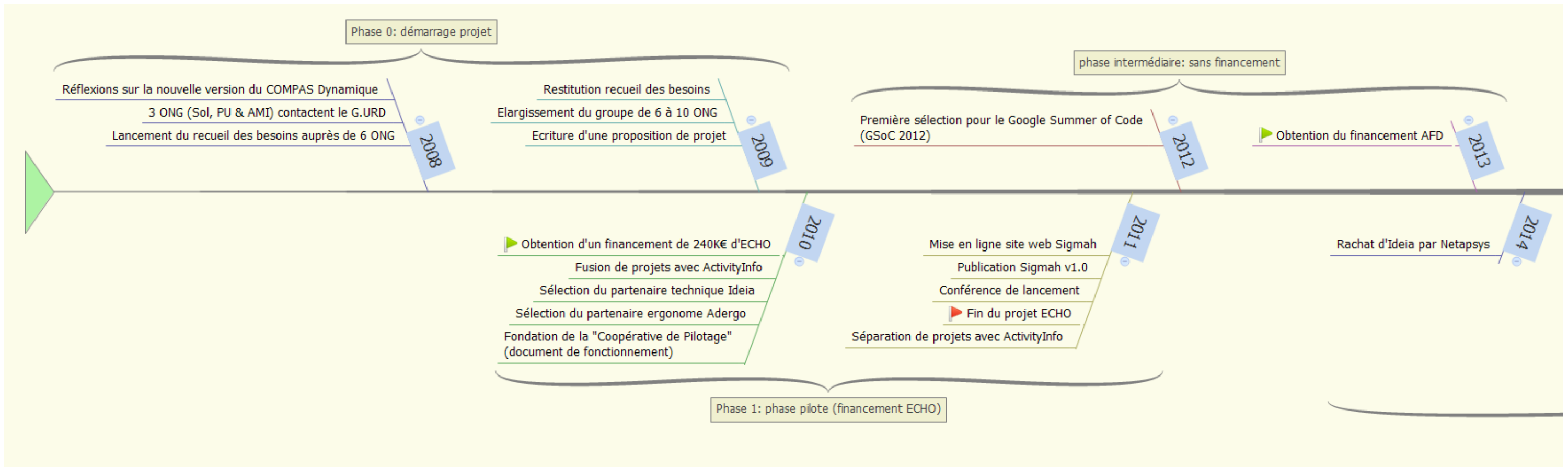
Sigmah n'a pas réussi à révolutionner la gestion de projets pour l'ensemble du secteur de l'aide internationale comme il l'ambitionnait secrètement. Il a légué la force et l'exigence de sa vision à TolaData, après avoir vérifié que cette organisation semblait avoir déjà évité les pièges qu'il a identifiés.

Toutefois, nombreux ont été les témoignages d'organisations qui ont participé ou utilisé Sigmah, et qui ont reconnu que le projet ou le produit Sigmah leur a offert un espace où avancer dans une compréhension plus fine de leurs besoins propres, ou dans les enjeux du développement d'une telle solution. La grande flexibilité du logiciel, son coût très abordable, a permis à certaines organisations de mener des phases pilote d'une adoption d'un outil centralisé de gestion de projets. Pour d'autres, c'est la transparence du fonctionnement du projet qui a permis de progresser dans la prise de conscience des enjeux du numérique dans notre secteur.

L'avis du Groupe URD est que l'expérimentation est une source d'apprentissage essentielle. Mais si un tel processus d'innovation est lancé, il doit l'être selon les principes de l'innovation ouverte afin que son expérience soit de manière certaine a minima une opportunité d'apprentissage collectif.

Suite pour le Groupe URD

L'expérience de Sigmah est terminée pour le Groupe URD. Suite à ces apprentissages, il a été décidé que nous ne porterons plus le développement d'innovations numériques de cette ampleur. Au contraire, nous souhaitons, en ce qui concerne le numérique, recentrer notre activité sur deux de nos expertises métier : la recherche sur les évolutions sectorielles en lien avec la transition numérique, et l'accompagnement des organisations.



Annexe : Frise chronologique