



ASTON

TRANSITION DIGITALE POUR DES VILLES
DURABLES ET INCLUSIVES

BLUEPRINT - COMMENT CONCEVOIR ET PILOTER UN RÉSEAU DE VILLES

Leçons du réseau africain
des villes intelligentes

2019-2022

FINANCÉ PAR



SUPERVISÉ PAR



INSPIRÉ PAR



Avant-propos

Pourquoi ce blueprint ?

Ce blueprint a été rédigé pour permettre aux actuels et futurs opérateurs de réseaux de villes de s'inspirer des travaux du réseau ASToN (The African Smart Towns Network – Le réseau des villes intelligentes d'Afrique). En reprenant les méthodes utilisées pour créer le réseau, nous avons souhaité partager quelques-uns des enseignements que nous avons pu tirer du lancement d'un réseau de villes souhaitant recourir aux outils numériques pour relever des défis locaux et internationaux. Nous y avons analysé notre expérience et ce que nous avons appris au fil

des différentes phases de création du réseau, et espérons que les acteurs se trouvant dans une situation analogue pourront s'en inspirer, en tirer des enseignements et les exploiter. Chaque partie correspond à une phase du lancement, de la réalisation et de la clôture du programme ASToN (2019-2022). Si leur déroulement est ici présenté de façon linéaire, dans les faits ces différentes phases se sont parfois chevauchées, et nous supposons qu'il en sera de même pour quiconque mettra en œuvre un processus similaire.



Dans ce blueprint, le terme « ville » est employé pour désigner toute forme de gouvernement local chargé de fournir des services à la population. Tout au long du projet ASToN (2019-2022), nous avons travaillé avec des collectivités territoriales, des agences de développement, des autorités publiques ou encore des organismes régionaux en charge des problématiques urbaines sur

leur territoire, en fonction du contexte local et de la législation de chacun des 11 pays concernés. Par « responsables de ville », nous entendons les représentants des 11 autorités locales chargées du projet ASToN. Selon les cas, il peut s'agir de maires, de conseillers municipaux, de dirigeants ou de hauts fonctionnaires responsables de la planification, des affaires urbaines, des TIC, etc.

Remerciements

Ce blueprint a été rédigé par Nathan Kably, avec la contribution d'Alice Carter, d'Abi Freeman, de Simina Lazar et de Constanza Robles Fumarola. Il a été produit sous licence Creative Commons par le Secrétariat ASToN.

Un grand merci à tous les responsables de ville et à leurs équipes sans qui cet ouvrage n'aurait pas vu le jour : Hamadou Yalcouye de Bamako, Houda Aouni de Benguerir, Wiem Amri de Bizerte, Agnes Kahwa de Kampala, Pulicano Ayebazibwe de Kigali, Alani Lateef de Lagos, Randy Wilson et David Adjei de Kumasi, Mamane Ousmane de Niamey,

Aminata Lo de Nouakchott, Omar Bey de Matola et Farid Salako de Sèmè-Podji !

Un grand merci également à nos collègues pour leur contribution, leurs suggestions et leur aide : David Vigoureux, Mathilde Bigot, Thierry Picquart, Andra Stanciu, Saloni Sharma et les nombreux autres acteurs du changement que nous avons rencontrés dans cette aventure et qui ont inspiré notre travail en matière de renforcement des capacités d'innovation pour le bien de tous.

Ce blueprint est pour vous tous !

LE CONTEXTE

Partie 1 : Une vision claire de la transition numérique 6

POSER LES FONDATIONS

Partie 2 : Mise en place du réseau 10

Partie 3 : Intégration des villes au réseau
et mise au point de la méthodologie 14

CONSTRUIRE UN RÉSEAU PAR L'APPRENTISSAGE, LES RELATIONS, L'ACTION CONCRÈTE ET LE FINANCEMENT

Partie 4 : Conception d'un parcours d'apprentissage 21

Partie 5 : Création d'un réseau solide et actif 26

Partie 6 : Gestion des subventions et soutien 32

FONCTIONS DE SOUTIEN

Partie 7 : Faire avancer les choses,
y mettre un terme si nécessaire 39

Partie 8 : Choisir la bonne équipe 44

01

LE CONTEXTE

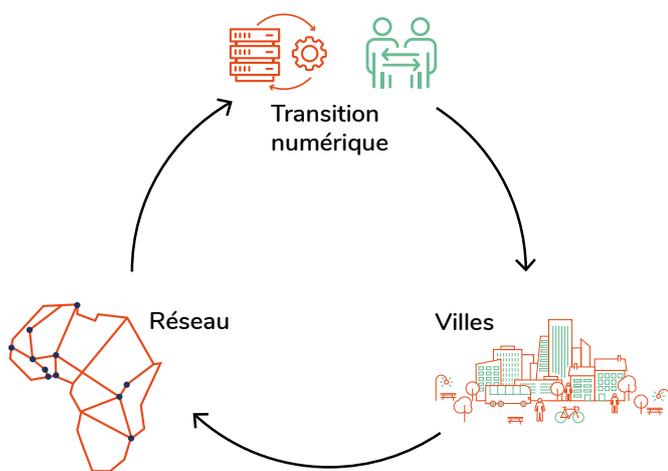
Partie 1 : Une vision claire de la transition numérique

6

Partie 1 : Une vision claire de la transition numérique

Pourquoi un réseau de villes dédié à la transition numérique ?

Le réseau ASToN a été créé pour répondre au contexte actuel d'urbanisation galopante, de multiplication des problèmes urbains complexes et systémiques et de possibilités accrues d'utiliser la transition numérique pour les résoudre. L'idée même d'un réseau de villes soutenant la transition numérique s'est profilée comme une extension du travail effectué avec URBACT et l'AFD sur des villes intelligentes et des réseaux de villes collaboratifs. L'objectif d'ASToN est d'améliorer la capacité des villes africaines à mener à bien des processus d'innovation et de transition numérique pour leur territoire.



— Croissance urbaine et transition numérique

Avec plus de la moitié de la population mondiale vivant aujourd'hui en zones urbaines et les 10 villes à la croissance la plus rapide au monde situées en Afrique, les villes africaines sont appelées à jouer un rôle majeur dans la création de futurs durables et inclusifs.

D'ici 2030, 6 des 41 plus importantes mégapoles au monde se trouveront sur ce continent, ce qui représente à la fois une formidable opportunité et un défi de taille.

Le rythme effréné des avancées technologiques mondiales ouvre la voie à de nouvelles relations économiques et sociales sur le continent africain. Le numérique revêt une importance croissante, notamment au regard de l'évolution démographique et des investissements dans les infrastructures numériques qui permettent de connecter davantage d'individus à l'Internet. Au cours des dernières années, il a largement influencé notre façon de travailler, de voyager, de faire des affaires, de communiquer et de consommer,

dans une société de plus en plus marquée par la mondialisation. Les technologies numériques permettent d'accroître la production économique, d'améliorer les services publics, d'encourager la participation des citoyens, et sont utilisées pour relever certains des plus grands défis de la société.

Que cela implique-t-il pour les autorités locales ? La capacité d'une ville à mobiliser les outils et les données numériques au profit de son territoire conditionnera sa capacité à élaborer des politiques et à fournir des services publics. Le déploiement d'une infrastructure numérique, le développement de compétences et la mise en place de nouvelles méthodes de travail sont des prérequis essentiels pour structurer, suivre et évaluer des projets gouvernementaux de manière radicalement différente. La transformation numérique d'une ville ou d'un service urbain, si elle est axée sur le développement local de nouveaux usages numériques pertinents et porteurs, peut contribuer à la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies.

— Le calendrier URBACT et ASToN de la « ville intelligente »

Nous avons lancé le réseau ASToN en partant de l'hypothèse que les villes engagées dans une transition numérique pourraient avancer plus vite dans leur projet si elles se constituaient en réseau, en répondant à leurs défis les plus urgents de façon plus durable. ASToN repose sur la conviction que les villes du continent africain sont en mesure de collaborer pour devenir des « villes intelligentes », c'est-à-dire d'exploiter le numérique, les données et la technologie, et d'adopter des approches participatives afin de perfectionner leurs politiques et leurs services et d'améliorer la qualité de vie de leurs citoyens.

Pour y parvenir, cette initiative phare s'est inspirée de la méthode, des connaissances et des outils URBACT, un programme européen de coopération dédié aux villes. Depuis 20 ans, URBACT accompagne plus de 1 000 villes en Europe pour créer des réseaux de coopération entre elles. Il leur a permis d'élaborer des solutions sur mesure pour résoudre les problèmes auxquels elles sont confrontées au niveau local. En 2018, l'AFD et URBACT ont lancé un appel aux villes africaines en vue de créer un réseau de partenaires pour une transition vers le numérique : le réseau ASToN (acronyme d'African Smart Towns Network – en français, réseau des villes intelligentes d'Afrique).

- Nous savions que la méthode URBACT avait prouvé son efficacité en Europe en soutenant la transformation urbaine de plus de 650 villes. Nous voulions voir si une méthode similaire pourrait être appliquée à d'autres contextes géographiques et culturels avec le même succès.
- Stimuler les capacités numériques des acteurs publics locaux en leur proposant des méthodes et des retours d'expérience est au cœur de la stratégie « ville intelligente » de l'AFD.

— Un réseau de villes africaines pour la transition numérique

L'objectif d'un réseau axé sur la transition numérique consiste, en améliorant les capacités des villes dans ce domaine, à influencer sur la qualité des services publics et sur les relations que celles-ci entretiennent avec les acteurs locaux et les citoyens. Pour ce faire, les activités sont menées à la fois au niveau local et au niveau du réseau.

• Au niveau local :

- Initier une collaboration avec des parties prenantes issues de différents domaines par le biais d'un groupe d'action local
- Bien cerner le problème
- Élaborer un plan d'action local
- Tester des solutions et en tirer des enseignements

• Au niveau du réseau :

- Créer un réseau solide de villes africaines qui se soutiennent et apprennent les unes des autres
- Aider les équipes locales à se familiariser avec les outils numériques, les technologies et les méthodes d'innovation telles que l'expérimentation
- Partager les résultats et les enseignements

Le réseau ASToN, 2019-2022 - épisode n° 1



Dans le cadre de son premier cycle (2019-2022), ASToN a aidé 11 villes africaines à faire de leur transformation numérique le déclencheur pour devenir des villes plus inclusives et durables.

Il s'agit des villes suivantes :

- | | | |
|---------------------|-----------------------|---------------------------|
| • Bamako (Mali) | • Kigali (Rwanda) | • Niamey (Niger) |
| • Benguerir (Maroc) | • Kumasi (Ghana) | • Nouakchott (Mauritanie) |
| • Bizerte (Tunisie) | • Lagos (Nigéria) | • Sèmè-Podji (Bénin) |
| • Kampala (Ouganda) | • Matola (Mozambique) | |

Au cours de la période 2019-2022, les membres d'ASToN ont fait progresser leurs projets de transition numérique par l'échange et l'apprentissage entre pairs, en engageant leurs parties prenantes dans un processus de transformation, en combinant leurs expertises urbaines et en adoptant de nouvelles méthodes de travail, et ce dans une approche axée sur les résultats.

Depuis le début nous espérons, en tant que réseau, qu'en créant une communauté de partenaires et en collaborant ainsi, les villes ASToN disposent des moyens nécessaires pour opérer des changements. Plus précisément, elles ont pu devenir des catalyseurs plus efficaces, compétents et autonomes, des moteurs reconnus du bien-être socio-économique de leurs citoyens grâce à des outils numériques appropriés et ancrés durablement dans leur contexte local.

Chiffres clés sur l'impact du réseau :

- 480 participants aux formations et rencontres transnationales
- 30 % des villes ASToN qui utilisent déjà les méthodes et les outils du programme pour concevoir d'autres politiques urbaines et des services innovants
- 450 000 euros investis pour expérimenter et tester des solutions innovantes
- 424 personnes impactées par les solutions expérimentées¹

5 choses que nous aurions aimé savoir lorsque nous avons lancé le réseau :

- **Examinez la raison d'être du réseau.** Le fait de définir les points de départ sous forme de questions permet d'orienter le programme et de l'ajuster au fur et à mesure, pour s'assurer qu'il apporte un maximum de valeur ajoutée à l'ensemble des acteurs concernés.
- **Collaborez avec les villes en tant qu'amis critiques.** Être accompagné d'un « ami critique », changeant en fonction des étapes du projet, en l'occurrence l'une des villes participantes, permet de disposer d'un partenaire de confiance avec lequel on peut tester des idées, les faire évoluer et veiller, ensemble, à ce qu'elles correspondent aux besoins.
- **Tout ne se passera pas comme prévu, il convient donc de planifier ses actions de manière souple afin de pouvoir itérer.** Le plan fera toujours l'objet de dysfonctionnements et certaines de ses composantes ne seront pas pertinentes dans la réalité. Ce n'est qu'en concevant un programme évolutif et en permettant des ajustements au fur et à mesure que vous serez pertinent et utile malgré les bouleversements extérieurs.
- **Connectez les personnes entre elles.** Ne pas sous-estimer le pouvoir et les bénéfices d'une mise en relation des personnes. Nous l'avons constaté à de nombreuses reprises tout au long du projet ASToN (2019-2022). Des liens étroits se sont même noués et le taux de participation aux événements en présentiel a atteint les 100 % (y compris parmi les maires), car de telles rencontres sont très enrichissantes.
- **L'expérimentation ne constitue pas l'objectif ultime en soi.** Pour une ville, il peut s'avérer inédit de démarrer à petite échelle sur la base d'une expérimentation et constituer une nouvelle méthode de travail, ce qui peut vite amener à penser que l'expérimentation correspond à l'objectif. Cette expérimentation n'est en réalité qu'une partie du processus, elle nous fournit suffisamment de données pour commencer/arrêter/poursuivre le processus et étayer la démarche afin de mobiliser davantage de fonds.

1. Données issues de six des neuf villes ayant achevé la phase d'expérimentation au moment de la rédaction de ce texte.

02

POSER LES FONDATIONS

| | |
|--|----|
| Partie 2 : Mise en place du réseau | 10 |
| Partie 3 : Intégration des villes au réseau et mise au point de la méthodologie | 14 |

Partie 2 : Mise en place du réseau

— Quelles sont les premières étapes de la mise en place du réseau ?

Deux premières étapes importantes consistent d'abord à amener des villes à adhérer à la vision définie en lançant un appel à candidatures pour intégrer le réseau, puis à déterminer les besoins et à définir des indicateurs pour savoir si les objectifs sont atteints.

— Recruter 11 villes pour former un réseau

Après avoir défini une vision claire, la première étape pour créer le réseau consiste à recruter des villes convaincues par cette vision. L'un des moyens d'y parvenir est d'utiliser la voie formelle, par exemple en lançant un appel à candidatures. Ce processus garantit que du début à la fin du projet, le réseau sera constitué de villes ayant adhéré à la démarche et s'étant « officiellement » engagées dans celle-ci.

Notre approche et nos méthodes

- **Un appel à candidatures à l'attention des villes :**
Rédiger un appel à candidatures décrivant clairement l'offre du réseau (y compris le calendrier, les différents travaux), mais aussi ce qui est attendu des membres participants (les activités locales et transnationales prévues). Il doit clairement exposer la vision du réseau et les approches relatives au développement urbain et à la coopération entre pairs.
- **Calendrier de l'appel à candidatures :** Définition claire des étapes du processus :
 - Lancement de l'appel à candidatures
 - Premières déclarations d'intérêts des villes
 - Possibilité, pour les villes, de demander plus de précisions et de poser des questions
 - Soumission des candidatures
 - Annonce des résultats
- **Jury et critères de sélection :** Nommer un jury et définir des critères de sélection clairs, par exemple :
 - Présentation des leaders du projet, de l'intérêt et des attentes vis-à-vis du réseau
 - Présentation des défis identifiés, de la pertinence et de l'impact attendu
 - Identification des parties prenantes et des collaborateurs pertinents pour l'action locale
 - Description des ressources mobilisables et de l'équipe, et cohérence de l'offre
 - Motivation et dynamisme

• **Décision finale et communication du résultat aux villes :** Décider, par exemple :

- Combien de membres en tout, et de villes par pays ?
- Quel profil de ville (par exemple : taille, préparation au numérique, capitales et/ou villes secondaires) ? Quelle proportion de ces profils ?
- Quels défis les villes apportent-elles dans le réseau ? Quelles sont leurs points communs et leurs différences ?

Enseignements tirés d'ASToN (2019-2022)

- **Adapter le processus en fonction du contexte et des ressources disponibles.** Alors que dans le cadre du programme URBACT, les villes répondaient à un appel d'offres en tant que groupe pour la création d'un nouveau réseau, notre appel à candidatures demandait aux villes de postuler à titre individuel. Les candidatures collectives URBACT sont rendues possibles par la notoriété du programme auprès de nombreuses villes européennes, qui disposent de ressources largement supérieures à celles des villes africaines. Le montage particulier de l'initiative ASToN, qui ne nécessite pour les villes qui s'engagent dans la démarche que des ressources limitées, a rendu les candidatures individuelles plus accessibles.
- **Tenir compte de la diversité des villes participantes, de la communauté qu'elles forment ensemble au sein du réseau et des possibilités d'apprentissage collectif que cela offre.** Il peut être important de se pencher sur la façon dont les villes participantes apportent ensemble ou non une mixité de langues, de zones géographiques, de types de villes ou de maturité numérique afin, par exemple, d'encourager l'apprentissage entre pairs ou d'éviter les clusters régionaux. De même, il est important de tenir compte des difficultés auxquelles les villes font face et des possibilités d'apprentissage collectif.

ÉTUDE DE CAS ASToN (2019-2022) : Évolution du rôle du *partenaire référent*

Au lancement du programme ASToN (2019-2022), et en accord avec la méthodologie URBACT, nous avons prévu qu'une des villes membres tiennne le rôle de *partenaire référent*. Cette ville devait être en charge de l'avancement global, de la gestion des projets et de la gestion financière du réseau. L'idée n'a finalement pas été retenue et ce volet a été supprimé de la phase 1. Les tâches principales ont au final été prises en charge par le Secrétariat ASToN et l'*expert référent*.

À l'origine, en 2019, c'est Kampala qui avait été désignée comme *partenaire référent* pour le programme ASToN. Les rôles avaient été répartis entre l'équipe de Kampala et le Secrétariat en fonction des compétences et des disponibilités pour créer le programme et préparer le lancement du réseau. Toutefois, le Secrétariat n'avait pas anticipé les quelques complications qui nous ont poussés à abandonner cette idée :

- Le français et l'anglais étant les deux langues de travail des villes ASToN, le *partenaire référent* aurait eu besoin lui aussi de se doter d'une équipe bilingue pour mener à bien le projet. Aucune des villes participantes au réseau n'était en mesure de le faire.

- Dans le modèle URBACT où les villes se portent candidates en tant que groupe, le *partenaire référent* assume des responsabilités plus importantes – c'est lui qui soumet la candidature pour la création du réseau et gère le budget dans son ensemble –, mais dispose également de davantage de ressources qui s'avèrent nécessaires pour exercer son rôle et contribuent à son succès. Ces conditions ne figuraient pas dans le programme ASToN tel qu'il avait été pensé.

Malgré ces difficultés, le rôle de *partenaire référent* a pu être en partie conservé sous la forme beaucoup plus légère d'« ami critique » par rotation, qui nous a tout de même permis de nouer des liens profonds et précieux. Chaque trimestre, une ville différente était ainsi désignée « amie critique » et travaillait de concert avec le Secrétariat et l'*expert référent* pour tester des idées, collaborer à la conception des sessions, etc. Bien que différent de celui envisagé à l'origine, ce modèle s'est avéré mieux adapté aux ressources et au contexte d'ASToN (2019-2022). Une réflexion sur les rôles que nous continuerons à mener au fur et à mesure que le réseau évoluera.

— Déterminer ce qui contribue au succès et définir des indicateurs

Lancer un programme phare comme ASToN est en soi source d'incertitude. Le programme va-t-il fonctionner ? Parviendrons-nous à créer une communauté significative de pairs ou à amorcer un véritable changement sur le terrain ? Quels résultats minimaux pouvons-nous espérer ? Sans compter que la survenue d'événements comme l'épidémie de Covid-19 augmente considérablement l'incertitude et les perturbations. La mise en place du réseau implique de jongler entre mise à jour de notre cadre logique, écoute des demandes des villes de manière plus attentive et ajustement de nos plans en fonction de leurs besoins.

La définition de bons indicateurs permet d'évaluer en permanence si le réseau va dans la bonne direction. Il ne s'agira probablement pas d'un processus ponctuel et linéaire, les indicateurs devant être adaptés à la

réalité du réseau au fur et à mesure de son évolution. Ces indicateurs peuvent être définis à différents niveaux : le réseau, la ville, le projet.

Notre approche et nos méthodes

- **Choix et révision des indicateurs** : Déterminer ce qui contribue au succès et définir des indicateurs. Les adapter en fonction de l'évolution du réseau et déterminer une fréquence de révision.
- **Un espace pour suivre les indicateurs** : Imaginer un espace permettant de suivre facilement la progression des activités du réseau en fonction d'une série d'indicateurs pertinents. L'un des documents clés d'ASToN (2019-2022) est un cadre logique qui définit des indicateurs pour l'ensemble du travail fourni localement

par les villes, nous permettant d'apprendre en tant que réseau, de consolider et de partager nos connaissances et d'échanger davantage sur nos résultats.

Enseignements tirés d'ASToN (2019-2022)

- **Mettre en place des indicateurs en gardant à l'esprit leur finalité.** À quoi voulez-vous que l'avenir ressemble ? Il convient de mettre en place des indicateurs internes calibrés sur les meilleurs résultats que l'on peut attendre du programme et les utiliser pour vérifier les progrès réalisés. Dès le début d'ASToN, nous avons défini deux séries d'indicateurs de résultats : a) On estimerait que le programme est un échec si les choses suivantes se produisaient... b) On célébrerait le succès du programme si les choses suivantes se produisaient...
- **Assurer le suivi de risques émergents.** Suite à l'apparition du Covid-19, nous avons ébauché un cadre d'analyse des risques qui nous a permis de nous adapter à la conjoncture incertaine dans laquelle nous nous trouvions et à suivre de près la situation sur le terrain.
- **Accepter de ne pas obtenir certains des résultats escomptés.** Par exemple, nous n'avons malheureusement pas atteint notre objectif sur l'inclusion des genres. L'environnement technologique de la plupart des pays participants n'a pas permis de satisfaire notre vision sur l'égalité des sexes. Nous nous sommes attachés toutefois à ne laisser personne en marge là où nous pouvions intervenir (sessions de formation ASToN, réunions, conférences, etc.).
- **Instaurer un rythme évolutif pour établir de bons indicateurs de réussite.** Dans certains cas, les villes ne seront pas en mesure d'agir selon les indicateurs établis en début de projet, et certains de ces indicateurs élaborés au début du projet peuvent ne plus être pertinents par la suite. Il convient d'adopter un rythme de révision des indicateurs qui soit suffisamment réactif pour faire face aux évolutions du réseau et à la direction qu'il prend.
- **Actualiser sa compréhension de ce qui contribue au succès du réseau en fonction de son évolution.** Une fois la mise en œuvre amorcée, certains objectifs définis au lancement du réseau et certains résultats qui étaient alors attendus vont évoluer.

— Réfléchir à la pérennité du réseau et l'évaluer

La pérennité est un principe clé tant d'URBACT que de la Stratégie « ville intelligente » de l'AFD. Dans un contexte où les ressources se font rares, comment planifie-t-on la pérennité lors du lancement d'un programme phare susceptible d'être ponctuel ? Comment la pérennité peut-elle être intégrée dans les travaux réalisés pour que les résultats obtenus au cours du programme puissent perdurer ?

Notre approche et nos méthodes

- **Définir la pérennité :** Amener les parties prenantes à s'accorder sur ce que recouvre la notion de pérennité dans le cadre du projet, et dans quels domaines elle doit être intégrée.
 - Elle peut concerner la communauté – les personnes poursuivent leurs échanges et continuent à collaborer après la clôture du projet. Par exemple, ASToN (2019-2022) a peu à peu instauré un sentiment d'appartenance au sein du groupe grâce à l'organisation d'activités communes et de moments d'échanges. Les relations qu'entre-tiennent désormais les membres du réseau perdureront bien au-delà du projet.
 - Elle peut concerner les stratégies et projets locaux. Par exemple, ASToN (2019-2022) a défini la pérennité en tant que principe et objectif clés pour les plans d'action locaux, peut-être le domaine dans lequel l'intégration de cette notion est la plus essentielle. Dans le cadre du programme ASToN (2019-2022), les villes ont assuré la pérennité de leurs plans d'action locaux en veillant à ce que toutes les étapes respectent strictement les besoins identifiés et les objectifs qu'elles se sont fixés. En outre, cette approche les a encouragées à s'approprier leurs projets, en intégrant la pérennité dès le départ et en la testant par le biais de l'expérimentation.
- **Construire des relations interpersonnelles solides dès le début :** Utiliser des mécanismes tels que le système de « partenaires responsables », le jumelage de villes pour effectuer diverses missions ou la formation de petits groupes de villes par thèmes pour construire des relations interpersonnelles solides et assurer des niveaux de responsabilité plus élevés. Bien que nous n'ayons pas de visibilité directe sur ces échanges, nous savons que des relations se sont nouées entre les villes en dehors d'ASToN, qui tendent à être mobilisées dès lors qu'un des responsables de la ville recherche un soutien et des conseils.

• **Envisager des « options de sortie » du projet au niveau du réseau et comment les évaluer :** Il n'est pas certain que le réseau ASToN soit éternel, ni même qu'il doive l'être. Parfois, un projet plus court et plus ciblé peut suffire à lancer des activités qui modifieront les comportements et les approches et auront un impact sur le long terme. Pour ASToN, nous savions que nous disposions d'un financement pour une période initiale de trois ans en tant que réseau. Plusieurs options de « sortie », pour décider de la suite à donner au-delà de ce financement initial, ont été envisagées. Elles mêlent à la fois le maintien de l'organisation d'ASToN au niveau central – avec le Secrétariat, qui est le « moteur » du travail – et le déplacement de ce moteur vers une ou plusieurs villes. Ces différentes options incluent :

- **Fermeture :** mettre un terme au réseau.
- **Auto-organisation :** nommer au sein d'une des villes un responsable par rotation qui sera chargé d'animer le réseau et de le pérenniser.
- **Financement complémentaire :** rechercher des fonds supplémentaires auprès des investisseurs d'origine mais aussi de nouveaux pour financer le réseau.
- **Financement thématique :** rechercher des fonds pour un sous-ensemble de villes travaillant sur un thème particulier, par exemple la mobilité, ou dans une région spécifique, par exemple l'Afrique de l'Est.
- **Adhésion :** passer à un modèle basé sur une adhésion payante pour les villes participant au réseau, avec des tarifs préférentiels pour les membres actuels.
- **Parrainage :** rechercher des financements provenant de partenaires numériques ou technologiques pour qui l'accès aux 11 villes serait bénéfique.
- **Hybride :** un mix de toutes les options.

Enseignements tirés d'ASToN (2019-2022)

- **Réfléchir à la pérennité.** Des ressources, des actions, des changements d'état d'esprit et de compétences, et des relations.
- **Démarrer en ayant déjà la fin du réseau à l'esprit.** Avec un financement plus ou moins à court terme.
- **Définir des priorités claires.** Même si le réseau dans son ensemble ne perdurera pas, notre priorité est de rechercher des financements pour les plans d'action locaux résultant du programme. Leur mise en œuvre et leur pérennité globale constituent l'indicateur clé de réussite d'ASToN.

Partie 3 : Intégration des villes au réseau et mise au point de la méthodologie

Comment intégrer les villes au réseau et lancer le processus sur des bases solides ?

La mise en place du réseau requiert en amont une réflexion approfondie sur la bonne manière d'y intégrer efficacement les villes participantes et de rassembler des informations sur et avec elles, afin de mettre au point une méthodologie en parfaite adéquation avec leurs besoins.

— Intégration des villes

Pour s'assurer que le réseau débute sur des fondations solides, il convient de consacrer du temps à l'intégration des villes. Cette étape inclut les aspects plus formels, comme la gestion des formalités contractuelles et l'officialisation de la collaboration par écrit, et les aspects plus subtils et intangibles de la mise en place d'un réseau d'innovation, notamment la préparation des équipes à collaborer, apprendre et expérimenter. La phase d'intégration doit donc impérativement répondre aux objectifs suivants :

- Confirmer la participation des villes et remplir tous les documents nécessaires
- Rendre publique la participation des villes au réseau
- Définir les attentes
- Répondre à toutes les questions des villes sur le fonctionnement futur du réseau
- Amener les participants à se connaître
- Commencer à mettre en place la culture et l'état d'esprit (d'innovation) appropriés pour le partenariat

Notre approche et nos méthodes

- **Premier contact et suivi de l'appel à candidatures :** Informer les villes qu'elles ont été sélectionnées pour intégrer le réseau et leur demander de confirmer leur intérêt et leur disponibilité. Leur donner l'opportunité de poser toutes leurs questions relatives au suivi.
- **Administratif :** Remplir tous les papiers nécessaires à l'intégration des villes.
- **Événement inaugural :** Organiser un événement en présentiel dans l'une des villes pour lancer le réseau, en profiter pour faire connaissance, définir les attentes et commencer à instaurer la culture du réseau.
- **Visite des villes :** Organiser une visite du Secrétariat dans chaque ville partenaire pour rencontrer l'équipe locale et fournir à cette dernière l'opportunité de communiquer sur le nouveau projet (auprès des citoyens, des médias et des autres acteurs clés). Les visites sont l'occasion de recueillir des informations supplémentaires pour répondre aux questions fondamentales et constituent pour chaque ville un événement catalyseur lui permettant de mobiliser le maire et les dirigeants, les acteurs locaux et les autres parties prenantes.

Enseignements tirés d'ASToN (2019-2022)

- **S'assurer que la sélection des membres intervient à une date proche du lancement du projet.**

Entre la sélection des villes, leur confirmation et le début officiel des activités, huit mois se sont écoulés (de janvier à septembre 2019, période durant laquelle nous nous sommes efforcés de maintenir l'implication des futurs membres par l'envoi d'une newsletter et de plusieurs messages). Cette longue période a rendu compliqués le démarrage du réseau et la reprise de contact avec les villes (rotation des équipes, changement des priorités politiques, élections). Dans les premiers mois du projet, nous avons passé beaucoup de temps à remotiver les villes, au détriment d'autres activités (mise au point de la méthode de travail, début des recherches pour les bases de référence, etc.).

- **Ne pas sous-estimer le temps nécessaire aux formalités administratives de démarrage** (signature du contrat, premier virement bancaire). Parce que ces opérations se déroulent pour la première fois, elles demandent en général plus de temps que les suivantes (les personnes au sein des institutions doivent se familiariser avec le projet, créer de nouvelles lignes budgétaires, etc.).

- **Respecter les processus locaux et les échéances.**

Si 11 des 12 villes sélectionnées au départ ont pu rejoindre le réseau, c'est parce que nous leur avons laissé du temps et avons ajusté le processus d'inscription à leurs contraintes.

ÉTUDE DE CAS ASToN (2019-2022) :

L'événement inaugural à Kampala (Ouganda), 23-25 octobre 2019

Pour marquer le lancement d'ASToN, les membres du réseau se sont rencontrés à Kampala en octobre 2019. Les villes étaient représentées par les responsables techniques des équipes municipales et un membre élu ou le maire.

Nous avons conçu un événement sur trois jours pour marquer le lancement du réseau et laisser du temps et de l'espace aux villes pour qu'elles commencent à faire connaissance. Nous voulions commencer à construire un lieu sécurisant qui encouragerait le partage des réussites et des défis à venir. Pour ce faire, nous avons adopté le type d'engagement et d'honnêteté que nous espérons que chacun apporterait aux interactions ASToN.

Le programme était le suivant :

• Jour 1 : Lancement

Tous les maires ont signé une charte, et une photo officielle a été prise pour immortaliser le moment. Chaque ville s'est présentée à l'aide d'une carte géante sur laquelle on pouvait se tenir debout, et chaque participant a ensuite fait part aux autres de ce qui l'enthousiasmait le plus. La journée s'est clôturée par un cocktail auquel d'autres membres de l'équipe de la ville de Kampala se sont joints.

• Jour 2 : Apprentissage

Après une présentation de la méthode ASToN, chaque ville a fait découvrir aux autres membres du réseau une « pépite » qu'elle possédait. Afin de mieux nous connaître, nous avons cherché à savoir qui, dans le groupe, était un optimiste ou un pessimiste en matière de technologie. Nous nous sommes ensuite rendus à Kampala pour découvrir certains des projets numériques phares de la ville.

• Jour 3 : Vision et prochaines étapes

Nous avons réalisé un exercice de visualisation collectif pour que chacun se connecte personnellement à ce qu'il attendait d'ASToN et à la façon dont le réseau pourrait

influencer sa carrière et sa vie dans sa ville. Nous avons dessiné des affiches représentant l'avenir que chaque ville voulait bâtir grâce à sa participation au programme ASToN et avons « découvert » les affiches des autres villes. L'événement s'est terminé par une cérémonie de clôture et un petit discours de notre hôte, le maire de la ville de Kampala.

Organiser le lancement d'un réseau représente un investissement considérable en temps et en ressources, mais le retour est largement bénéfique si l'on en juge par la qualité des liens qui se nouent lors de ce type d'événement et la compréhension mutuelle qui s'instaure entre les participants. Tous les moments, qu'il s'agisse des temps libres ou des sessions organisées, sont importants. Les pauses café, les dîners, le fait de déambuler dans les allées... sont autant d'instantanés précieux qui ont permis aux participants de mieux se connaître.

Le temps passé ensemble en tant que réseau est une priorité pour tous. Nous avons été stupéfaits de constater le nombre de personnes ayant mis leur participation au lancement au rang de leurs priorités, et qui continuent à le faire avec les réunions du réseau ASToN. Cela prouve à quel point les individus estiment les relations interpersonnelles et reconnaissent leurs apports.

ASToN exige une « safe place », un lieu sécurisant, ce qui prend du temps. Lors de l'événement d'inauguration, les villes ont cherché à montrer le meilleur d'elles-mêmes et une certaine compétitivité a pu même être ressentie. Un phénomène normal pour une première rencontre. Depuis, nous sommes parvenus à les persuader de partager davantage leurs problèmes et leurs défis, et à donner une vision plus nuancée de leur ville. Ce n'est qu'en créant un lieu de rencontre où des valeurs comme la sécurité, l'ouverture et l'honnêteté priment, que ce soit en présentiel ou en ligne, que ce type de partage devient possible. Mais un tel processus demande du temps.



— Élaboration de l'étude de référence et identification des besoins des villes

La seconde étape consiste à s'assurer que le réseau que vous mettez en place répond à de réels besoins. Cela suppose de comprendre les objectifs et les aspirations des villes concernées, de connaître les niveaux actuels de maturité numérique tant de la ville que du territoire concerné au sens large, et de déterminer les lacunes ou les besoins sur lesquels le réseau peut apporter son soutien. Chaque ville doit identifier un défi à relever ou un problème à résoudre afin de décider quelles activités elle devra mener en tant que membre du réseau.

Notre approche et nos méthodes

- Élaboration d'une étude de référence :
 - **Portée** : Rédiger des questions claires pour l'étude de référence. Quelle est la vision du groupe sur le thème de travail ? Qu'est-ce qui rassemble et différencie les membres du groupe et sur quels éléments doit-on se baser pour mesurer les progrès ?
 - **Collecte des données** : Utiliser les réponses obtenues lors du processus de sélection des candidats et des entretiens additionnels avec les représentants et les principales parties prenantes de chaque ville pour collecter les informations permettant de répondre aux questions clés. Dans le cas d'ASToN, ces questions étaient notamment les suivantes : quelle est la maturité numérique de la ville (compétences, pouvoir d'achat, culture de l'expérimentation, capacité à concevoir/maintenir la technologie) et quelle est celle du territoire (par exemple, le nombre de startups, le taux de pénétration de la téléphonie mobile, etc.) ?
 - **Analyse et synthèse** : Analyser les résultats provenant de la collecte des données et synthétiser les besoins des villes : à quel niveau leurs besoins sont-ils similaires ? En quoi diffèrent-ils ?
 - **Identification d'un défi pour la ville**. Aider chaque ville à identifier un défi qui lui est propre sur lequel elle souhaite travailler pendant toute la durée du programme.

Enseignements tirés d'ASToN (2019-2022)

- **Se concentrer sur les membres du réseau** et sur les perspectives uniques de chaque ville.
- **Réussir à s'accorder sur l'étude de référence peut être un processus de longue haleine**. En prenant URBACT comme référence, nous avions d'abord prévu que le travail sur l'étude de référence et la phase d'engagement se feraient sur six mois. Mais nous avons très vite réalisé que cette durée n'était pas suffisante, et ce pour plusieurs raisons : la distance géographique entre les différentes villes nous a contraints à prendre plus de temps pour effectuer les visites. De plus, le processus consistant à rédiger l'étude de référence et à s'accorder – aussi bien au sein du Secrétariat qu'avec les villes – sur les valeurs et les principes fondamentaux du réseau ont nécessité plusieurs échanges et discussions.
- **La visite des villes constitue une véritable opportunité**. Bien plus qu'un simple moment d'exploration, la visite des villes a permis à chaque équipe locale de se consolider. Cela a aussi permis à la ville concernée de rassembler les parties prenantes existantes et nouvelles, pour entendre et faire converger différentes opinions autour du défi, et de réaliser certains exercices clés à même de garantir le succès de l'équipe, comme un pré-mortem.

— Mise au point de la méthodologie

Pour finir, la méthodologie doit s'articuler autour de cette compréhension claire des besoins, en laissant de la place pour l'apprentissage à mesure que de nouveaux besoins apparaissent. L'analyse des besoins doit être utilisée pour concevoir une proposition de départ sur la manière dont le réseau pourrait aider au mieux ce groupe de villes à atteindre leurs objectifs. Le rythme d'apprentissage, quant à lui, doit favoriser un espace pour apprendre et s'adapter, par exemple lorsque de nouveaux besoins apparaissent.

Notre approche et nos méthodes

- **Proposition de départ** : Articuler la méthodologie en utilisant les résultats de l'étude de référence pour aider ce groupe de villes à atteindre leurs objectifs. Partager la méthodologie afin qu'elles comprennent de quelle manière le réseau les soutiendra. Prévoir quelques étapes pour recueillir et intégrer les retours des villes avant de finaliser l'offre.

- **Structurer le réseau en 3 phases** : Réfléchir aux évolutions en matière de connaissances, d'expertise et d'actions que les villes doivent engager pour atteindre les objectifs du réseau. Concernant ASToN, le réseau a été structuré en trois phases : Exploration, Engagement et Expérimentation.

- **Exploration** : la première phase consiste à établir l'étude de référence et définir le champ d'application, à savoir : bien appréhender la situation de chaque ville et le défi sur lequel elle souhaite se concentrer, définir le problème de façon claire et recenser les parties prenantes de tous les secteurs et de toutes les parties de la ville susceptibles d'avoir une influence ou de disposer des ressources nécessaires pour le

résoudre. Cette phase s'est déroulée de septembre 2019 à juin 2020.

- **Engagement** : la deuxième phase consiste à mettre en pratique la théorie et à commencer à tisser des relations avec des acteurs extérieurs à la collectivité locale, dans chaque secteur affecté ou impliqué dans le problème et la solution potentielle permettant de le résoudre. Il peut s'agir d'entreprises, de startups, d'universités, de la presse, du gouvernement ou d'autres autorités administratives, mais surtout des citoyens. Cette phase s'est déroulée de juillet 2020 à décembre 2022.

- **Expérimentation** : la troisième phase a été l'occasion pour les équipes municipales de mutualiser tous les enseignements acquis jusqu'à ce stade : la véritable cause du problème à résoudre, une première idée pour aborder ce problème, les acteurs de la ville susceptibles d'apporter leur aide ou qui, parce qu'ils se sentent concernés, pourraient contribuer à la conception et au processus, le financement d'ASToN et, au-delà, le financement de l'expérimentation. Tout ceci avec le soutien des coaches d'innovation et des experts techniques. La phase d'expérimentation était une étape facultative à laquelle 9 villes sur 11 ont participé entre décembre 2021 et juin 2022.

- **Un rythme pour apprendre et s'adapter** : envisager pour le réseau une cadence trimestrielle, par exemple par cycles de trois mois, obtenir un retour des participants, identifier tout changement dans les besoins et déterminer dans le détail ce à quoi devra ressembler la prochaine phase (plutôt que d'établir dès le départ un calendrier très précis qui changera au gré des circonstances).

Quelles sont les étapes de réalisation ?

EXPLORER

Grâce à des recherches et des visites, nous avons publié une étude de référence sur la situation actuelle des villes, avec une vision de la suite – ce que nous aimerions apprendre et jusqu'où nous pensons pouvoir aller.

Les villes ont commencé à impliquer les parties prenantes locales et à dresser un tableau de ce qu'il faudra faire pour apporter les changements que nous souhaitons, et de ce dont nous aurons tous besoin pour y parvenir.

> Septembre 2019 - juin 2020

ENGAGER

À la fin de la phase ENGAGER, les villes disposeront d'une vision claire, d'un plan d'action pour y parvenir, d'un groupe de parties prenantes pour mettre le plan en œuvre et de moyens pour valider ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.

Outre le travail local, nous organisons une série de réunions, d'ateliers et d'échanges transnationaux pour partager des idées et ce que nous apprenons. Nous nous penchons également sur les compétences nécessaires aux villes pour réussir leur transition numérique.

> Juillet 2020 - décembre 2022

EXPÉRIMENTER

C'est la phase « d'action » au cours de laquelle nous mettons en œuvre des projets pilotes, nous expérimentons, nous travaillons sur nos défis dans nos villes respectives, et nous ne laissons personne derrière nous.

À la fin de la phase EXPÉRIMENTER, les villes auront une idée claire des actions qui sont finançables ou non et du calendrier d'action.

> Décembre 2021 – juin 2022

Enseignements tirés d'ASToN (2019-2022)

- **Être souple au niveau de la méthodologie et du mode de conception de votre projet.** Au départ, nous avons organisé le projet en trois phases (Exploration - Engagement - Expérimentation) destinées à être mises en œuvre de manière consécutive. En réfléchissant à la phase 1 d'ASToN, nous avons réalisé que la phase d'expérimentation devait être intégrée à la phase d'engagement afin de faciliter l'apprentissage et l'adaptation. Pour élaborer le meilleur modèle et déployer ASToN de la manière la plus efficace possible, nous avons dû constamment nous adapter aux besoins et au contexte, notamment en raison de certains bouleversements externes imprévus comme l'épidémie de Covid-19.
- **Prendre en compte le temps nécessaire pour réfléchir, apprendre et corriger sa trajectoire.** Nous avons toujours acquis de nouvelles connaissances en mettant les choses en pratique et nous avons veillé à prendre le temps de faire des pauses, réfléchir et apprendre régulièrement. Nous avons élaboré une méthodologie modulable, comportant des cycles de trois mois pour apprendre ensemble, puis faire une pause, réfléchir et si nécessaire rectifier la trajectoire avant de poursuivre.
- **Adapter l'offre.** Une méthode conçue sur papier peut être très éloignée de ce dont les villes ont réellement besoin une fois connus leur situation, les compétences et l'état d'esprit de leurs équipes ainsi que la manière dont elles interagissent en tant que groupe. En adaptant l'offre, il vous sera beaucoup plus facile d'amener un maximum de villes sur le chemin de l'apprentissage et de l'expérimentation, et de savoir jusqu'où vous pouvez aller pour les inciter à prendre cette voie.

03

CONSTRUIRE UN RÉSEAU PAR L'APPRENTISSAGE, LES RELATIONS, L'ACTION CONCRÈTE ET LE FINANCEMENT

| | |
|---|----|
| Partie 4 : Conception d'un parcours d'apprentissage | 21 |
| Partie 5 : Création d'un réseau solide et actif | 26 |
| Partie 6 : Gestion des subventions et soutien | 32 |

Partie 4 : Conception d'un parcours d'apprentissage

Comment structurer ce que les villes du réseau vont apprendre ?

Envisager l'apprentissage comme un parcours. C'est une expérience dans le temps qui implique une variété de sujets, de méthodes et de modes d'apprentissage. Les sujets abordés au cours de ce parcours d'apprentissage doivent être basés sur les besoins identifiés lors de l'étude de référence et de la phase de démarrage. Il est primordial d'équilibrer les différents modes d'apprentissage : apprendre des experts, des pairs et mettre les choses en pratique.

— Parcours d'apprentissage

L'apprentissage doit s'envisager comme un parcours dans le temps. Une expérience d'apprentissage ponctuelle aura en effet moins d'impact sur la façon dont les participants conçoivent les problèmes ou obtiennent des résultats. Les amener à prendre part au contenu de diverses manières leur permettra de s'engager pleinement dans le sujet, de l'appréhender, de le comprendre et de l'appliquer.

Notre approche et nos méthodes

| | |
|--|--|
|  Différents modes d'apprentissage | Multiplier les sources et modes d'apprentissage – par des experts, des pairs, par la pratique, etc. – et fournir aux participants le soutien nécessaire à l'atteinte de leurs objectifs d'apprentissage, mais en garantissant un transfert de savoir-faire par les pairs, par les experts ou encore dans l'application de l'expertise, des méthodes, de l'état d'esprit et/ou des outils |
|  Pratique et réflexion | Veiller à ce que les villes du réseau aient la possibilité de mettre leurs apprentissages en pratique afin d'ancrer la démarche dans le concret. |
|  Moments et rythme d'apprentissage | Favoriser l'intentionnalité de l'apprentissage, instaurer un rythme régulier de réunions et de sessions d'apprentissage. <ul style="list-style-type: none">- Événements d'apprentissage : introduire un sujet, faire venir des intervenants inspirants, etc.- Sessions d'apprentissage par les pairs : inviter les villes à présenter leur travail, les encourager à partager les problèmes et les défis rencontrés.- Appels 1:1 : organiser des appels entre les villes confrontées à des problématiques similaires.- Sessions de réflexion : créer un espace de réflexion dédié aux apprentissages, afin de former les villes à l'auto-évaluation et d'inciter l'ouverture d'esprit et la volonté de réfléchir et d'apprendre de ses expériences. |

ÉTUDE DE CAS ASToN (2019-2022) : Le parcours d'apprentissage d'ASToN



Maintenir la cohésion du réseau

Le réseau ASToN a été conçu pour accompagner les villes dans leur parcours de transition numérique. Or, nous avons appris que chaque ville du réseau ne partait pas du même point. Le défi consistait donc à concevoir un parcours d'apprentissage commun qui permettrait de faire progresser les plus avancées tout en veillant à ne laisser personne à la traîne.

À l'issue de la phase 1, nous avons identifié les domaines qui offraient au réseau le plus grand nombre d'occasions d'apprendre, ensemble et les uns des autres. Les phases suivantes ont consisté à s'appuyer sur les acquis en place tout en explorant, ensemble, de nouveaux sujets qui profiteraient à tout le réseau.

Un programme commun

Afin de soutenir les principales activités nécessaires aux villes pour mettre en œuvre leur plan d'action local, nous avons développé un programme commun. Il s'inspire des domaines d'apprentissage que nous avons identifiés dans l'étude de référence.

Le programme commun a présenté certaines des méthodologies couramment utilisées dans le domaine du développement numérique et de l'innovation, telles que la réflexion conceptuelle, la méthode Lean et les méthodes Agiles, ainsi que les thèmes communs, les outils et les techniques qui accompagnent toutes les formes de transition numérique, tels que le gouvernement numérique, la gestion des données et les données à des fins de prises de décision.

Une liste très fournie de thèmes pour répondre à l'évolution des besoins

Les domaines d'apprentissage avaient été établis au niveau du réseau et conçus pour être pertinents pour l'ensemble des villes, couvrant les questions liées au numérique, à l'expérimentation, à la participation citoyenne, aux méthodes d'innovation et aux états d'esprit, aux données, au financement, etc.

Nous disposions d'une liste très fournie, à savoir toute une réserve de sujets pouvant faire l'objet d'un apprentissage et de domaines que nous voulions traiter, et avons défini un rythme d'apprentissage trimestriel qui nous permettait d'approfondir un sujet avant de passer au suivant. Chaque trimestre, nous examinions notre réserve de sujets et en choissions un en fonction des besoins exprimés par les villes.

En passant du temps avec les villes, nous nous sommes rendu compte que davantage d'apprentissages sur la gestion de projet, le suivi budgétaire et le pilotage d'un groupe d'action local leur aurait été profitable, ce qui devra être pris en compte à l'avenir.

Une approche mixte pour s'adapter à tous les modes d'apprentissage

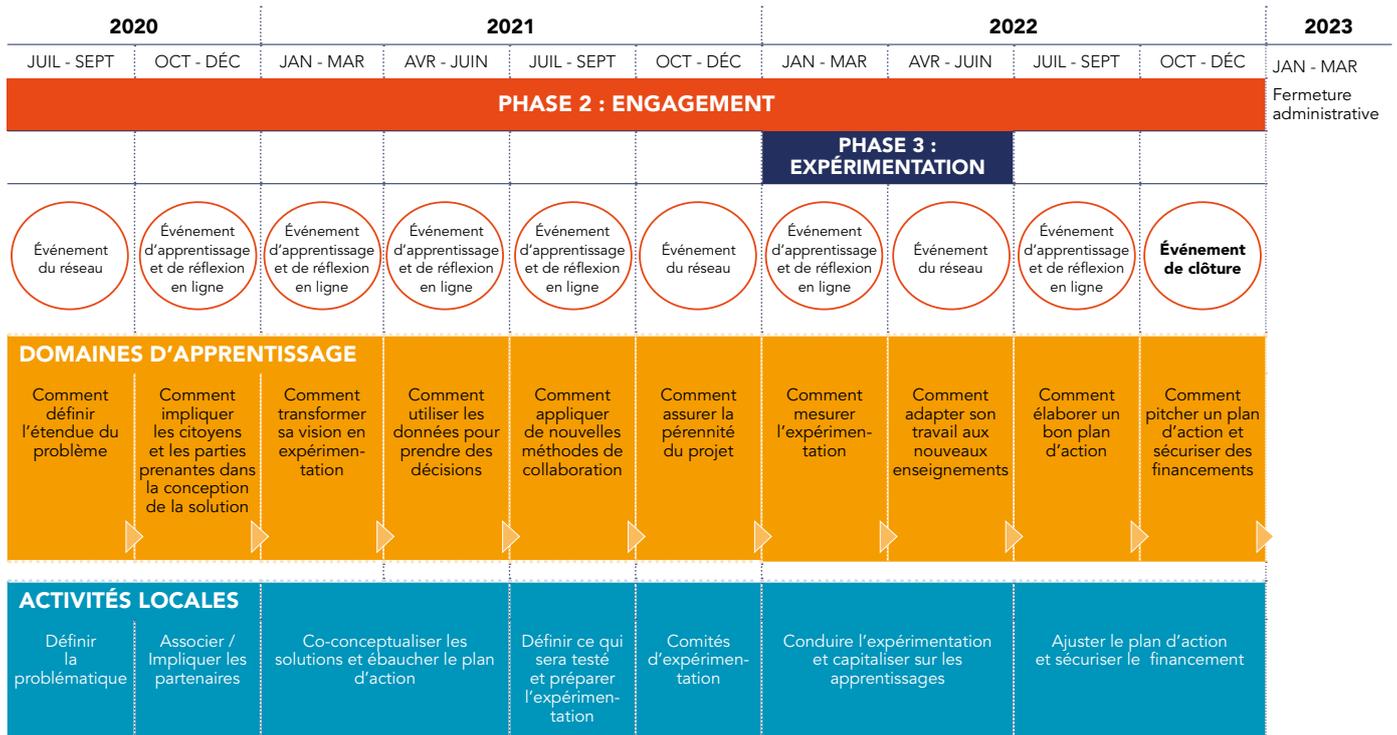
Pour soutenir les villes, nous avons utilisé une combinaison de plusieurs méthodes d'aide à l'apprentissage, notamment :

- des événements de réseau animés par des conférenciers ou organisés par l'*expert référent*
- des outils à utiliser par les villes dans leurs activités locales
- des moments entre pairs dédiés à l'apprentissage
- des mises en relation avec des experts techniques compétents

Soudés grâce à un rythme et une structure

Le rythme trimestriel nous a laissé le temps de réfléchir, d'apprendre et de corriger le cap si nécessaire, tout en créant chez les villes un sentiment de sécurité et d'encadrement qui leur permettait de savoir exactement où elles en étaient de leur parcours d'apprentissage et comment poursuivre.

Au début de chaque trimestre, une réunion de lancement a été organisée au cours de laquelle un guide d'apprentissage a été distribué et quelques nouveaux sujets et outils présentés. Avant la fin de chaque trimestre, les participants avaient l'occasion de mettre leur apprentissage en pratique, de réfléchir à ce qui avait ou n'avait pas fonctionné, et d'échanger avec d'autres membres du réseau pour consolider leur apprentissage.



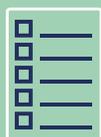
— Domaines d'apprentissage

Parce que les thématiques pouvant être couvertes par le réseau sont très nombreuses, il est important :

- **de prioriser les domaines d'apprentissage en collaboration avec les villes**, selon leurs besoins les plus urgents ;
- **d'encourager les villes, de manière générale, à s'engager sur plusieurs sujets à la fois.**

Les domaines d'apprentissage doivent être pertinents pour toutes les villes participantes, quelle que soit leur maturité numérique, et peuvent donc à ce titre être déterminés d'après l'évaluation des besoins de l'ensemble du groupe. Ils devront toutefois être régulièrement révisés, car la situation peut changer à tout moment et faire apparaître de nouveaux besoins. Le programme arrêté au lancement du réseau pourrait ainsi perdre de sa pertinence en cours de route.

Notre approche et nos méthodes



Une longue liste hiérarchisée

Commencer par établir une longue liste de domaines d'apprentissage classés par ordre de priorité, sur laquelle vous pourrez revenir chaque trimestre pour choisir le sujet suivant. Le domaine d'apprentissage doit permettre aux villes d'approfondir et de répondre au défi auquel elles sont confrontées à ce moment-là (par exemple, la définition du problème, l'identification des solutions ou l'expérimentation).



Un guide d'apprentissage

S'appuyer, chaque trimestre, sur un guide d'apprentissage, incluant le calendrier et les échéances du trimestre ainsi qu'une présentation des domaines et outils d'apprentissage que les villes peuvent utiliser pour progresser.



Des intervenants inspirants

Inviter des intervenants inspirants et des experts externes qui pourront apporter une nouvelle perspective sur le sujet.

— Groupes thématiques

Regrouper les participants autour d'un objectif ou d'un centre d'intérêt commun est un des moyens d'instaurer entre eux des connexions réelles, porteuses de retombées positives inespérées pour la suite de la collaboration entre pairs. Créer, au sein du réseau, de petits groupes de villes qui se rencontreront de façon privilégiée et tisseront des liens plus étroits en tant que pairs.

| Notre approche et nos méthodes | |
|--|---|
|  Groupes thématiques | Regrouper les villes (par exemple par trois ou quatre) en fonction du défi commun auquel elles sont confrontées (mobilité, e-taxe, engagement citoyen, gestion des terres). |
|  Experts | Assigner un expert à chaque groupe – quelqu'un ayant une connaissance approfondie du sujet et une expertise sur le continent africain. |
|  Création d'un espace d'apprentissage | Laisser aux villes le temps de se connaître et de saisir quels sont les points communs des différents défis auxquels elles sont confrontées. Créez un espace de confiance dans lequel elles peuvent échanger sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. |

Enseignements tirés d'ASToN (2019-2022)

- **Rester très flexible tout au long du projet.** Au fil du temps, certains groupes thématiques ont perdu de leur pertinence. Nous ne leur avons donc pas imposé de poursuivre leur démarche.
- **Intégrer des experts dans le processus ASToN.** L'apport d'une expertise thématique et technique est essentielle au bon fonctionnement d'un réseau spécialisé tel que celui d'ASToN. Dans notre cas, il est préférable de faire appel à des experts possédant une bonne connaissance du continent africain. Il est toutefois important qu'ils partagent et soient convaincus par la méthodologie mise en œuvre au sein du réseau. Les faire adhérer à cette méthodologie est indispensable pour garantir l'efficacité de leur contribution.

Partie 5 : Création d'un réseau solide et actif

Comment créer un réseau solide et actif ?

Le réseau doit, autant que possible, créer une communauté qui agit de manière intentionnelle. La communication, la capitalisation sur les connaissances et le partage sont importants pour s'engager efficacement vis-à-vis du monde extérieur. Par ailleurs, il convient d'utiliser des outils appropriés pour faciliter et promouvoir un partage efficace des informations en interne.

— Bâtir une communauté

Autant que possible, le réseau doit créer une communauté et développer chez les villes participantes un sentiment d'identité collective et d'appartenance. Ces relations subsisteront bien après le réseau, suscitant de nouvelles opportunités dont nous ignorons encore tout. La communauté peut apporter d'autres types de soutien que celui offert par les activités du programme car cela permet aux participants de prendre les devants et de demander directement aux autres ce dont ils ont besoin.

Apporter des changements et bouleverser ses méthodes de travail peut s'avérer compliqué au sein d'une administration. Chaque équipe municipale possède forcément des personnels disposant d'une expertise technique approfondie, capables d'apporter à leurs homologues soutien et conseils fondés sur leur expérience passée. Il existe également, entre pairs, un vrai sens de l'entraide dans les moments difficiles – un sentiment d'être « dans le même bateau » pour affronter les turbulences occasionnées par les changements politiques et des bouleversements externes tels qu'une pandémie.

Notre approche et nos méthodes

- **La culture du réseau** : Réfléchir à la culture du réseau. Les participants inscrits au programme sont probablement des acteurs du changement au sein de leur gouvernement dotés un esprit d'innovation plus prononcé. Le réseau doit être un lieu où l'on encourage et on ressent ce sentiment d'identité commune.
- **Principes partagés** : Dès le début du réseau, établir avec l'ensemble des participants des principes partagés. La philosophie et les principes partagés d'ASToN étaient les suivants :
 - Échange transnational basé sur la mutualisation ;
 - Apprentissage par la pratique, volonté d'essayer de nouvelles choses ;

- Démarche hautement collaborative et participative, y compris pour les parties prenantes locales de tous les secteurs, et écoute active ;
- Ouverture et esprit d'expérimentation : la curiosité et la volonté de « sortir de sa zone de confort » et l'honnêteté de le dire quand les choses ne fonctionnent pas ;
- Volonté de tisser des relations, prendre le temps d'apprendre à se connaître.

- **Réunir les membres du réseau autour de domaines d'expertise** : Sur les domaines d'expertise technique pointue, réfléchir à la manière de mettre en relation, à travers le réseau, des personnes aux rôles et attributions similaires.
- **Événements du réseau (en présentiel)** : Investir dans des événements de réseautage en présentiel, moments privilégiés où tous les membres du réseau se réunissent, se rencontrent de visu et peuvent échanger individuellement, apprennent ensemble et partagent leur repas.
- **Un espace numérique dédié à la collaboration** : Créer un espace numérique où les participants des villes des différents pays membres du réseau peuvent se connecter les uns aux autres à l'aide d'outils mobiles et internet. Nous avons utilisé Basecamp pour partager des informations et WhatsApp pour les échanges en général (plus de détails ci-dessous).
- **Communication multilingue** : Lorsque cela est possible, prévoir de communiquer dans au moins deux langues. Se servir de la technologie pour réduire la barrière linguistique qui peut freiner le développement de la communauté, par exemple en utilisant la fonction d'interprétation simultanée de Zoom, des interprètes physiques, etc.

— Marque, profil et communication

La communication externe joue un rôle crucial dans la mise en place d'un réseau solide :

- pour faire connaître le réseau et partager avec un large public les travaux et les résultats des villes ;
- pour bénéficier de la visibilité et de la reconnaissance d'autres acteurs externes au réseau, qui pourraient capitaliser sur le travail accompli.

Notre approche et nos méthodes

- **Une stratégie de communication** : Déterminer clairement quelles informations seront communiquées, quand, comment et pourquoi. Réfléchir aux axes autour desquels la stratégie doit s'articuler et aux messages que votre communication devra mettre en valeur pour chaque phase du réseau.
- **Communication en ligne** : Voici quelques exemples :
 - Utiliser un site web pour y regrouper le contenu et les contacts ;
 - Prévoir une forte présence sur les médias sociaux (notamment LinkedIn et Twitter) via des approches dédiées et ciblées ;
 - Publier systématiquement sur la plateforme Medium pour partager la vie du réseau et les principaux défis auxquels les villes ont été confrontées.
- **Événements externes** : Le cas échéant, participer à des événements externes en rapport avec les activités et les priorités du réseau.

ÉTUDE DE CAS ASToN (2019-2022) : La stratégie de communication d'ASToN



La stratégie de communication d'ASToN s'est articulée autour de quatre axes :

- **Présence et accessibilité** - Faire connaître le projet ASToN et ses membres au public. Valider la constitution du projet et les actions des membres.
- **Image** - Présenter le projet ASToN, valoriser la méthodologie déployée et positionner le réseau comme un acteur majeur du numérique en Afrique. Faire entendre la voix d'ASToN (son positionnement, sa promesse pour les territoires dans lesquels il est impliqué).
- **Animation et cocréation** - Faire vivre le réseau, créer des liens entre les villes participantes grâce à une série d'actions et d'outils pour rendre leur coopération efficace. Encourager la co-création (ASToN est un projet original qui se développe et s'enrichit au fur et à mesure des expérimentations).
- **Influence** - Diffuser les bonnes pratiques du réseau auprès des villes membres et au-delà afin que les autres villes intéressées puissent appliquer ses enseignements. Outre les résultats, communiquer sur les expériences ASToN, montrer leur impact sur les villes et les citoyens.

Le message externe était différent pour chaque phase d'ASToN. Les premiers contenus étaient axés sur la présentation du réseau, tandis que les suivants s'attachaient à communiquer les apports du travail fourni et de la méthodologie du réseau :

Phases initiales - Présentation du réseau ASToN - Messages :

- Le réseau existe ;
- ASToN regroupe 11 villes africaines ;
- ASToN répond aux défis de développement et de gouvernance auxquels toutes les villes sont confrontées ;
- ASToN développe des projets urbains locaux, intégrés et participatifs ;
- ASToN est convaincu que le numérique est un levier de développement essentiel pour construire des villes citoyennes, solidaires, durables et inclusives ;
- ASToN bénéficie du soutien de l'ANRU et de l'AFD.

Phases ultérieures - Communication sur les apports du réseau ASToN - Messages :

- ASToN soutient la transition des villes africaines vers le numérique en déployant un réseau de villes ;
- ASToN conçoit des projets urbains locaux intégrés et participatifs par le biais d'échanges entre villes, du partage des meilleures pratiques et de l'évaluation par les pairs ;
- ASToN conçoit des projets personnalisés élaborés par et pour les Africains en s'adaptant à la situation de chaque territoire ;
- ASToN vise à renforcer les capacités des acteurs locaux.

— Capitalisation et partage des connaissances

Il est essentiel de capitaliser et de partager les connaissances développées par le réseau, et ce pour trois raisons :

- Pour raconter l'histoire du réseau au fur et à mesure de sa progression, partager sa nature innovante avec le reste du monde et avoir un impact au-delà des 11 villes.
- Pour construire l'héritage du réseau, en veillant à ce que d'autres villes puissent s'engager dans une démarche similaire et qu'éventuellement d'autres organisations internationales puissent lancer des réseaux de coopération de villes.
- Pour renforcer le sentiment d'appartenance des membres du réseau en présentant à un public externe qui sont les villes participantes et quel travail elles ont accompli en tant que communauté.

Notre approche et nos méthodes

- **Une stratégie de partage des connaissances :** Déterminer avec précision quelles connaissances seront partagées, quand, comment et pourquoi. Veiller à ce que la stratégie soit flexible et s'adapte à l'évolution et aux ajustements continus du programme.
- **Commencer à petite échelle et capitaliser sur l'existant.** Commencer à petite échelle et voir ce qui peut être fait à partir des actions déjà en place pour en tirer parti (par exemple, les réunions de groupe, les rencontres transnationales, la participation à des événements externes ou les documents produits par les villes). Le réseau ASToN (2019-2022) a, par exemple, rédigé des articles en lien avec les principaux domaines d'apprentissage explorés par une ville au cours d'un trimestre donné (notamment sur la participation, la durabilité), a publié des vidéos synthétisant les messages clés des différents événements organisés par le réseau et a produit des vidéos explicatives pour présenter les travaux en cours et/ou la méthodologie utilisée. Lors de l'élaboration de votre stratégie, réfléchissez à ce qui peut être partagé et à quel moment, en fonction des résultats des différentes parties du programme.

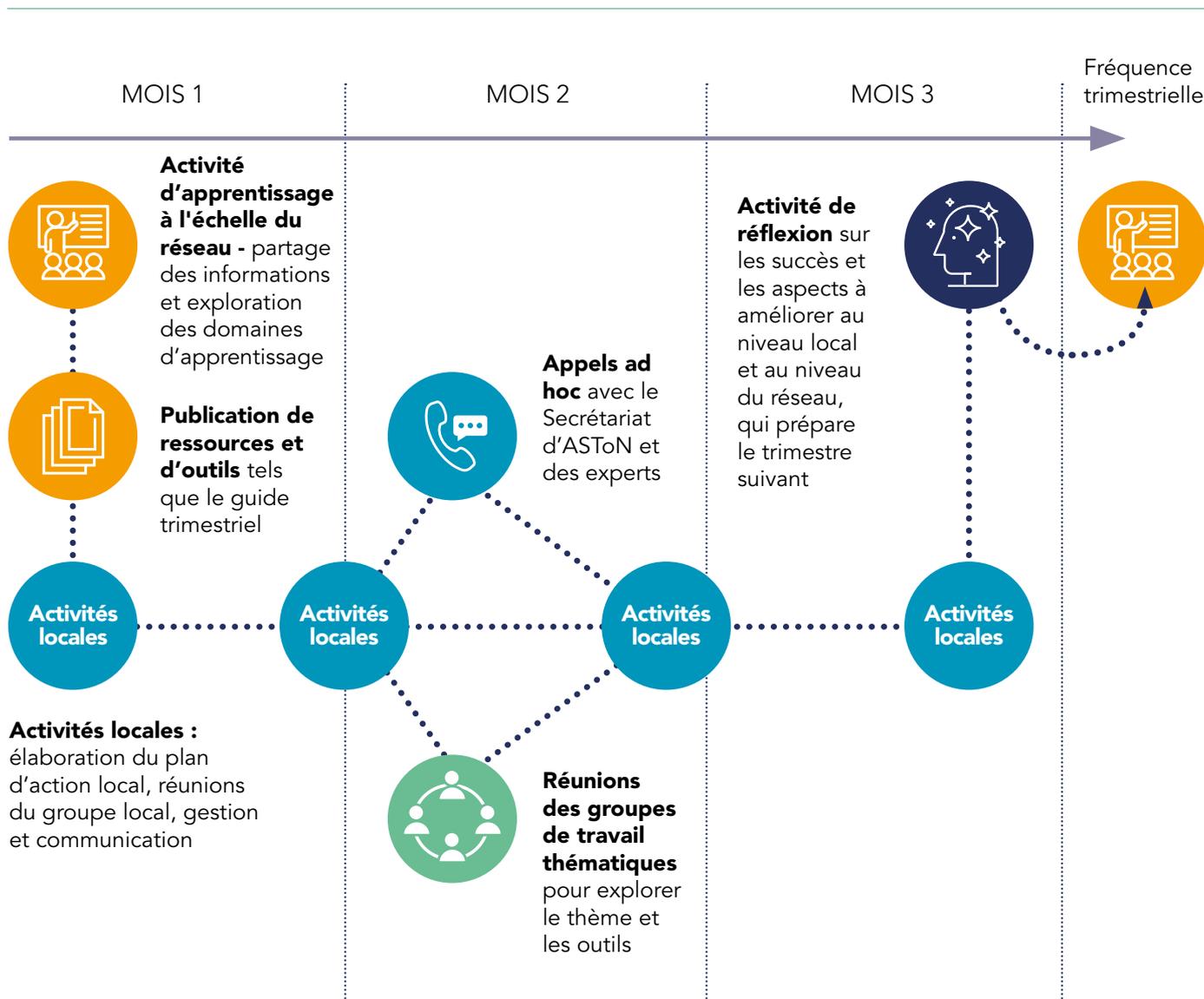
— Partage en interne

En interne, le partage d'informations doit être encouragé et accompagné de manière ciblée :

- Veiller à ce que toutes les villes aient accès aux mêmes informations, conseils, outils, calendriers, délais ainsi qu'à un référentiel de tous les projets en cours.
- S'assurer qu'elles puissent consulter ces documents à tout moment si cela s'avère nécessaire.
- Encourager la transparence.
- Entre deux réunions, maintenir les échanges et les contacts entre les responsables de ville (en ligne ou en présentiel) pour renforcer leur sentiment d'appartenance à un groupe de pairs.
- Créer un espace sécurisé dans lequel les villes pourront échanger des idées et s'exprimer.

Notre approche et nos méthodes

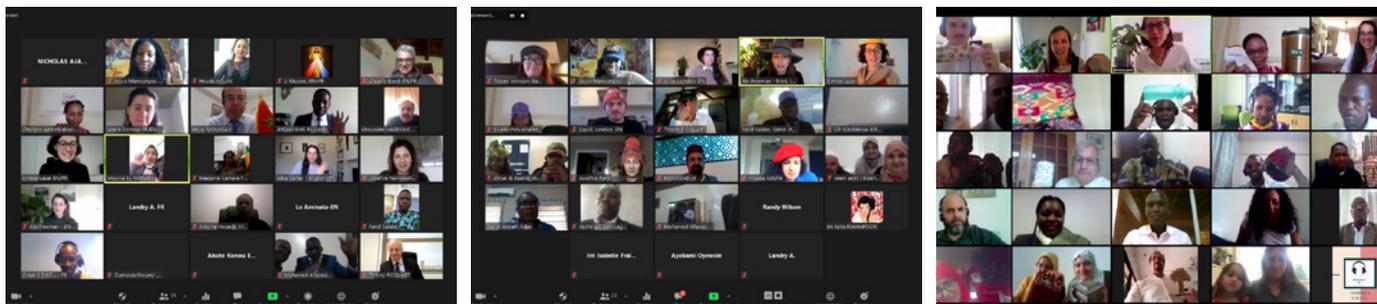
- **Outils et espaces pour la collaboration en ligne.** Prévoir des outils numériques permettant aux villes d'optimiser leur collaboration. Par exemple, le réseau ASToN (2019-2022) a utilisé :
 - Basecamp en tant que principal espace Intranet pour publier des messages destinés à l'ensemble de la communauté, partager la documentation, le calendrier et les échéances liées aux contributions, ainsi que les résultats du réseau ;
 - WhatsApp pour les échanges informels et le suivi.



Enseignements tirés d'ASToN (2019-2022)

- **Aller à la rencontre des gens** - Pour nous, le meilleur moyen de créer une communauté consistait à aller à la rencontre des gens, à savoir :
 - WhatsApp – Nous avons constaté que les gens répondaient beaucoup plus rapidement via WhatsApp que par email (qui est souvent perçu comme un mode de communication plus formel et qui nécessite une validation interne). En 2022, le groupe WhatsApp #astonnetwork comptait plus de 80 membres, dont certains appartenant à la communauté élargie et d'autres qui n'étaient plus directement impliqués dans le projet. Les participants y donnent des nouvelles de leurs activités locales et d'autres travaux en cours et échangent sur les rencontres festives, les événements intéressants et les publications.
 - En fonction du rythme et de la disponibilité des participants, nous avons organisé des rencontres en ligne plus courtes mais plus fréquentes.
 - Pour motiver les participants, nous avons fait de ces rencontres (en réseau, en ligne ou en personne) des moments particulièrement festifs.
- **Indiquer aux participants les personnes à qui se référer (points de contact).**

ÉTUDE DE CAS ASToN (2019-2022) : Le passage à une exécution plus virtuelle, l'impact de la pandémie de Covid-19



Suite aux confinements imposés partout dans le monde début 2020, le réseau ASToN a été contraint de suspendre tous les événements organisés en présentiel. Même si 9 des 11 visites de ville et la réunion de lancement du réseau à Kampala ont pu être maintenues, toutes les réunions et activités d'ASToN se sont tenues en ligne dès fin mars 2020.

S'agissant de l'exécution du programme, l'un des effets négatifs de la pandémie a été le report des événements en présentiel. Tout au long du projet, il aurait fallu pouvoir se rendre dans les villes qui connaissaient un ralentissement pour les aider à redynamiser leur projet local, les relégitimer auprès de leurs élus, etc. Mais cela n'a pas été possible.

Malgré la déception et les difficultés causées par cette situation, le passage à un mode de fonctionnement en distanciel en raison de la pandémie de Covid-19 a été bénéfique aux activités du réseau sur le long terme :

- Il nous a permis de maintenir la dynamique en prévoyant de courtes conférences téléphoniques et appels avec les responsables de ville sur des sujets spécifiques.
- Il a obligé nos partenaires à s'adapter et apprendre – les réunions en ligne étant le seul moyen d'échanger à l'international.
- Il nous a poussé à espacer les réunions en présentiel, les transformant en véritables rassemblements festifs pour les villes membres du réseau. Au départ, en suivant la méthodologie URBACT, nous avons envisagé un rythme de rencontres plus rapprochées, ce qui, après réflexion, aurait fonctionné en Europe mais pas en Afrique compte tenu des distances mais aussi du temps et des ressources nécessaires pour organiser de tels événements.

En réponse à cette situation :

- Nous avons testé différents moyens pour se réunir en ligne en tenant compte des besoins et des spécificités de chacun (fuseaux horaires différents, créneaux durant lesquels les participants n'étaient pas déjà en réunion ou dans les embouteillages, problèmes de connectivité et sélection de la plateforme en ligne utilisant le moins de bande passante).
- Nous avons finalement choisi d'utiliser Zoom car il s'agissait de la seule plateforme en ligne offrant une fonction d'interprétation simultanée. Lors des premières réunions de groupe, nous avons passé beaucoup de temps à expliquer comment utiliser l'outil et nous sommes accordés sur un certain nombre de principes pour garantir l'efficacité de ces réunions en ligne. Nous avons testé diverses fonctionnalités Zoom (par exemple, la préinscription et le mode webinaire) ainsi que plusieurs outils externes pour faciliter les réunions (notamment Jamboard, Mentimeter et Miro). Nous avons appris à être flexibles et accepté que certains membres, appelés à assister à d'autres réunions en interne, annulent leur participation à la dernière minute.
- Le fait de disposer d'un rythme de sessions d'apprentissage et de réflexion à la fin de chaque trimestre a également permis aux membres de renforcer l'apprentissage collectif du réseau et de mieux maîtriser les outils en ligne.

L'épidémie de Covid-19 a amorcé un énorme changement dans la façon dont nous échangeons, communiquons, apprenons et partageons. Elle nous a offert une occasion d'accélérer le rythme auquel nous construisons des communautés virtuelles d'une manière efficace et humaine. Nous continuerons à évaluer la situation et à œuvrer ensemble pour trouver les meilleurs moyens de poursuivre le travail.

Partie 6 : Gestion des subventions et soutien

Comment utiliser au mieux les subventions pour soutenir l'apprentissage et l'expérimentation ?

Les subventions doivent être déployées en cohérence avec les activités planifiées et réalisées par les villes. Elles sont là pour les soutenir. Mettez au point un procédé qui permette de valider et saluer les progrès de façon formelle. Veillez également à utiliser les subventions pour soutenir l'expérimentation et orienter les villes vers des modes d'action plus itératifs et expérimentaux.

— Mise en adéquation des subventions et des activités

Les subventions constituent un outil puissant pour encourager la prise de risques positifs, l'apprentissage et le progrès. Il convient de mettre les subventions et les activités en adéquation et d'aligner les paiements sur les résultats :

- Cela permet aux villes participantes d'ajuster leur calendrier et leurs activités en fonction des résultats et du temps nécessaire consacré à chaque phase.
- Les démarches administratives sont également simplifiées car les paiements sont basés sur les résultats plutôt que sur le temps passé.

Notre approche et nos méthodes

- **Calendriers de paiement flexibles** : Être flexible avec les villes participantes et s'adapter à leur calendrier, en tenant compte de leurs besoins plutôt qu'en se montrant trop strict. Éviter de mettre en œuvre un cadre commun pour tous. Travailler sur la base d'un calendrier d'attribution des subventions « indicatif » qui pourra être modifié en fonction de l'évolution des échéances du projet.
- **Alléger la paperasserie** : Limiter la paperasserie et combiner tâches administratives et activités utiles.

— Validation et mise en avant des progrès

La mise en place d'un processus formel de validation des résultats est nécessaire pour aligner les paiements sur les résultats. Pour ce faire, vous pouvez réunir un comité à intervalles réguliers pour valider l'accès à chaque phase du programme. Ce point de contrôle permet aussi de faire un bilan intermédiaire et d'ajuster le travail de la phase suivante pour assurer un maximum de retombées positives à tous les niveaux. Il offre enfin l'occasion de reconnaître et de saluer le travail déjà accompli, et de renforcer l'engagement de la ville dans les étapes suivantes.

Notre approche et nos méthodes

- **Définition claire des livrables / points de contrôle** : Définir des livrables clairs pour chaque phase du programme. Dans le cadre d'ASToN (2019-2022) par exemple, pour accéder aux phases suivantes, chaque ville devait préparer des documents spécifiques pour étayer sa phase de travail (par exemple, pour accéder à la phase 3, il s'agissait de produire un plan d'expérimentation assorti du budget correspondant).
- **Validation des progrès par un comité** : Confier les droits décisionnels pour valider les progrès, et profiter de ce point de contrôle pour encourager les échanges et les retours productifs. Après avoir examiné les documents susmentionnés, un comité composé par exemple du Secrétariat, de membres externes et d'experts thématiques peut clarifier avec la ville les points restés en suspens et valider les progrès réalisés.
- **Mise en avant des progrès** : Profiter de cette occasion pour saluer les progrès accomplis.

— Soutien aux villes pour mener des expérimentations

L'expérimentation permet de recadrer le travail des villes pour l'axer sur l'apprentissage et l'adaptation (à ce qui a été appris). Une démarche qui peut être nouvelle pour les membres participants. Accompagner les villes dans leur expérimentation les aidera à acquérir des compétences et une confiance qu'elles pourront ensuite mettre à profit.

Un peu partout dans le monde, les services publics sont de plus en plus centrés sur l'utilisateur, basés sur des applications et menés par les citoyens. Au vu de la nature des solutions numériques attendues par les citoyens et de la complexité des défis auxquels ces derniers sont confrontés, les villes doivent impérativement adopter une approche expérimentale (Agile) si elles veulent garder un rôle majeur dans la satisfaction des besoins des citoyens. En expérimentant à un rythme régulier, les villes sont en mesure de tester leurs idées afin de mettre progressivement en place « ce qu'il y a lieu de faire », de modifier ou encore de mettre un terme à un projet lorsqu'il n'est tout simplement pas réalisable.

Cependant, il existe une tension intrinsèque entre le mode de fonctionnement itératif de l'expérimentation et les exigences des villes en matière de planification à long terme, de flux de trésorerie et de certitude, d'où l'importance de soutenir les villes lorsqu'elles planifient et mettent en œuvre des expérimentations.

Il s'agit là d'un changement ambitieux des méthodes de travail. Le soutien aux villes doit donc aller au-delà du partage de méthodes et d'outils, mais inclure du temps et des ressources pour traverser les moments difficiles, célébrer ce que l'on considère comme des « victoires », demander des comptes et garder le rythme et la dynamique.

Notre approche et nos méthodes

- **Coaching** : Assigner à chaque ville qui reçoit une subvention un coach spécialisé dans l'expérimentation.
- **Planification des subventions, montage du financement et avances, coaching** :
 - **Temps de préparation** : Lors de la planification du projet, laisser aux villes suffisamment de temps pour se familiariser avec la méthode, programmer et obtenir les autorisations et les marchés nécessaires. Il peut être surprenant de constater à quel point toutes ces démarches sont chronophages.

- **Montant de la subvention pour l'expérimentation** : La subvention n'a pas besoin d'être très élevée mais doit être suffisante pour permettre aux équipes de travailler, même sur un projet plus modeste si besoin.

- **Durée et montant du financement** : Tirer parti des relations que vous entretenez avec les villes pour déterminer la durée et le montant du financement selon des critères réalistes pour les autorités locales (en tenant compte des délais liés aux marchés publics ou du degré de participation citoyenne).

- **Outils** : Fournir aux équipes des outils et des ressources pour qu'elles puissent structurer leur planification.

- **Reporting** : Concevoir les dispositifs permettant d'accéder et de rendre compte des financements afin qu'ils soient fondés sur les objectifs de la subvention, qu'il s'agisse d'un impact ou d'apprentissages spécifiques. Apporter votre soutien pour que le budget soit utilisé de manière efficace.

- **Bonne intégration des subventions** :

- **Durant le programme** : Faire en sorte que cette « phase » soit perçue comme une progression naturelle du travail, qui ne surcharge pas l'équipe.

- **Après le programme** : Encourager les équipes à faire évoluer leur approche pour qu'elle puisse se prolonger au-delà du financement de la subvention.

- **Mise en place de mesures incitatives** :

- **Instaurer un climat d'émulation positive entre pairs.**

- **Comité d'investissement** : Pour s'assurer que les villes sont prêtes, leur demander de constituer un comité d'investissement composé de personnes de confiance, qui les incitera à motiver leur choix d'activités et leur permettra d'obtenir un retour constructif. Demander au coach d'expérimentation de décider du moment opportun pour le faire car il travaille en étroite collaboration avec la ville et peut aussi intervenir en tant que relais informel.

Enseignements tirés d'ASToN (2019-2022)

- **Disposer d'un capital distinct pour l'expérimentation** afin de donner aux villes de la visibilité et leur permettre de planifier les tâches spécifiquement dédiées à l'apprentissage. Dans la mesure du possible, essayer de traiter différemment le financement par subvention pour trouver un équilibre entre le niveau habituel de suivi et le niveau de liberté dont les villes ont besoin pour se mettre rapidement au travail.
- **Ne pas se contenter d'apporter aux villes un soutien financier** pour mener leurs expérimentations, ces dernières étant souvent inédites pour elles et en contradiction avec leurs modes de travail habituels. En bénéficiant aussi de méthodes, d'outils et d'un coaching sur mesure, les villes pourront plus facilement relever les défis administratifs et budgétaires, et ainsi planifier, tester leurs idées et en tirer un apprentissage, à leur rythme.
- **Aider les équipes à comprendre les processus et conditions auxquels leur ville doit se soumettre pour accéder aux fonds et les dépenser.** Le point de départ de l'expérimentation repose sur l'absence de certitude quant à l'idée, son efficacité et son déploiement. Cela peut contraster avec les processus que les villes doivent suivre pour dépenser les fonds qui leur sont attribués (à savoir par le biais de marchés publics), qui exigent souvent des plans très détaillés, concrets et figés. Bon nombre d'entre elles connaissent également des problèmes de trésorerie qui peuvent entraver leur capacité à acquérir des actifs ou à conclure rapidement des contrats avec des partenaires. Il est important de tenir compte de ces contraintes pour concevoir les subventions et soutenir les villes de la manière la plus pertinente.

ÉTUDE DE CAS ASToN (2019-2022) : Marchés publics, Bizerte (Tunisie)



La municipalité de Bizerte cherche en permanence à améliorer la qualité de vie de ses citoyens, notamment concernant les activités de propreté et d'élimination des déchets. Récemment, un élargissement des frontières communales (dont celles des zones périurbaines et rurales) a remis en question la gestion des déchets en place. Le périmètre municipal a en effet quadruplé, complexifiant le suivi des bennes à ordures, occasionnant de nombreux « points noirs » dans la prestation de service et faisant baisser le niveau de satisfaction des citoyens. Une amélioration de la qualité du service se traduirait d'une part par des quartiers plus propres, et d'autre part par une meilleure compréhension des besoins et attentes des prestataires de service et des citoyens au regard de la gestion des déchets.

En janvier 2022, la ville de Bizerte a souhaité trouver un partenaire pour concevoir et développer un produit minimum viable (PMV) de solution de gestion des déchets susceptible de répondre à l'ensemble de ces problèmes, afin de pouvoir effectuer des premiers tests sur la fonctionnalité, la faisabilité et l'impact de la solution envisagée. La ville de Bizerte a donc lancé trois appels d'offres, mais sans succès. Les fournisseurs de technologie de la ville et de toute la Tunisie ont déclaré que la durée du contrat était trop courte pour que le projet soit réalisable et financièrement viable, et que les exigences en matière d'expertise et d'expérience étaient trop élevées pour une solution innovante et non testée.

Le coach de l'innovation ASToN a travaillé main dans la main avec la ville sur une période de deux mois, entre février et avril 2022, afin de comprendre le mode de conception de l'appel d'offres et d'aider les équipes à collecter et analyser le retour des fournisseurs de technologie sur le processus d'appel d'offres.

- Le coach et la municipalité de Bizerte ont travaillé en étroite collaboration pour répertorier les différents moyens par lesquels les prestataires de la ville avaient été sélectionnés par le passé et pourraient l'être à l'avenir.
- Tout au long du processus, la ville a été encouragée à rechercher un partenaire qui pourrait l'aider à déployer une version du PMV qu'elle pourrait utiliser pour tester la solution et en tirer des enseignements (à savoir ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné), afin d'avoir la visibilité nécessaire pour trouver un partenariat à plus long terme.
- Ces échanges continus avec la ville ont permis de repérer un PPP déjà existant entre la ville et un fournisseur de technologie, qui a accepté d'adapter une solution déjà en place et de la tester au sein du système de gestion des déchets de Bizerte.

Au mois de mai 2022, la ville a conclu un partenariat avec le fournisseur de technologie qui l'aide à tester et à déployer la solution dans toute la commune. Ce partenariat a permis la création d'une version adaptée de la solution d'origine, ainsi que son déploiement à des fins d'expérimentation avec les chauffeurs et gérants d'une tournée unique de collecte des déchets.

Cette méthode de travail itérative et expérimentale a permis à la municipalité de Bizerte d'économiser du temps et de l'argent. La manière unique dont le partenariat a été établi a permis de co-concevoir la solution, de la tester par étapes de travail et d'adapter la portée des actions au fur et à mesure de leur réalisation et selon les besoins. Cela a également permis à la ville d'éviter d'avoir à établir, à l'avance, un plan fixe à long terme, ce qui aurait donné lieu à une solution très incertaine.

— Plans d'action

Les plans d'action sont un outil de planification utile. Mis en œuvre par les villes participantes au niveau local, ils regroupent le travail effectué avec le réseau, depuis l'exposé du problème jusqu'à la définition d'une vision pour l'avenir, en passant par la planification et la réalisation d'expériences en collaboration avec l'équipe locale et le groupe d'action local. Leur ambition doit être proportionnelle à la vision et aux capacités des villes et correspondre à leurs besoins, qu'il s'agisse pour elles d'une stratégie à long terme ou d'un projet très spécifique se rapportant à un domaine de travail plus ciblé.

Notre approche et nos méthodes

- **Aborder la conception des plans d'action pas à pas**, dès le début du programme. Inscire les principales étapes du processus dans les différentes phases du programme. Veillez à ce que les différents domaines d'apprentissage répondent à la situation dans laquelle se trouvent les villes dans leur processus de planification d'actions (définition du problème - engagement des parties prenantes - conception de la solution - expérimentation).
- Votre travail doit se baser sur une **analyse approfondie du contexte local**. Une recherche préliminaire peut être effectuée et constituer un socle solide pour bien définir le problème, car elle permet d'approfondir le contexte local et d'analyser les partenaires institutionnels et les précédentes tentatives faites au niveau local pour résoudre le problème.

• Coordination avec l'organisme de financement :

- **Établir une procédure pour rendre compte des activités** qui vous laisse suffisamment de temps pour observer les tendances sans toutefois imposer aux villes une charge administrative superflue.
- **Organiser de fréquentes sessions de coordination**. Dans le cadre d'ASToN (2019-2022), les sessions trimestrielles fonctionnaient mieux.

Enseignements tirés d'ASToN (2019-2022)

- **Faire correspondre le reporting avec les tâches à effectuer par les villes participantes** (par exemple, avec les cycles d'expérimentation).
- **Écouter, écouter et encore écouter**. Où en sont les villes ? Que se passe-t-il sur le terrain ? S'assurer que toute action menée est pertinente.
- **Fournir un modèle de plan d'action flexible et modulaire**, dont les villes peuvent se servir comme elles l'entendent.
- **Utiliser les principaux enseignements tirés de l'expérimentation pour finaliser le plan d'action**. Si les villes ont rédigé une V1 du plan d'action avant l'expérimentation, c'est grâce aux résultats de cette expérimentation qu'elles ont été à même de vérifier leurs hypothèses et donc d'élaborer la V2 d'après des résultats étayés.

.....

ÉTUDE DE CAS ASToN (2019 - 2022) : Le plan d'action de Kampala (Ouganda)



Les embouteillages sont l'un des problèmes auxquels les autorités de la capitale, la Kampala Capital City Authority (KCCA), entendent s'attaquer. Ils ont un impact majeur dans toute la ville, tant en termes de pollution que de perte de temps pour les conducteurs. Et si les causes de ces embouteillages sont nombreuses, le manque d'informations fiables sur le trafic est considéré comme un facteur majeur pouvant être atténué.

Le plan d'action local de la KCCA est centré sur Kampala Konnect, une vision globale pour l'amélioration de la mobilité du trafic portée par la ville. L'un des volets de sa feuille de route vise à développer un outil de signalement des accidents de la route et autres causes d'embouteillages, comme les inondations ou les nids de poule.

Pour élaborer ce plan, le groupe d'action local a travaillé à la mise en place d'un certain nombre d'éléments cruciaux et interconnectés :

- Tout d'abord, la clarté stratégique, en détaillant la manière dont ce plan alimente d'autres documents et stratégies à l'échelle de la ville.
- Deuxièmement, les résultats de la phase d'expérimentation, des preuves cruciales pour étayer la mise en œuvre à venir.
- Troisièmement, un plan d'expérimentation détaillant la mise en place du plan, y compris les responsabilités et le financement.
- Enfin, les mesures clés du succès, qui définissent la manière dont l'équipe suivra l'efficacité et l'efficience du plan au fur et à mesure de sa mise en œuvre.



04

FONCTIONS DE SOUTIEN

| | |
|--|----|
| Partie 7 : Faire avancer les choses, y mettre un terme si nécessaire | 39 |
| Partie 8 : Choisir la bonne équipe | 44 |

Partie 7 : Faire avancer les choses, y mettre un terme si nécessaire

Comment maintenir la dynamique ?

Former des groupes de partenaires pertinents capables de soutenir et d'inspirer les villes participantes, être conscient que chaque ville évolue à un rythme différent et être clair quant aux attentes et au niveau de progression dans le parcours d'apprentissage global sont trois éléments essentiels à la fois pour faire avancer les choses et y mettre un terme si nécessaire.

— Partenariats

Les partenariats apportent une perspective externe au programme et permettent au réseau d'accéder à de nouveaux publics, par exemple via des sessions conjointes ou la participation à des événements externes. Ils offrent un potentiel de durabilité supplémentaire au programme (une fois le financement initial terminé) et peuvent renforcer les messages du réseau par le biais de communications conjointes. Trouvez des organisations partageant les mêmes idées que le réseau ou de plus petits groupes de villes pour amplifier l'impact, financer leur travail ou échanger et apprendre avec elles.

Notre approche et nos méthodes

- **Une stratégie de partenariat :** Déterminer clairement quels partenariats seront établis, quand, comment et pourquoi.
- **Typologies :** Dresser un tableau des différents types de partenaires, qu'il s'agisse d'intervenants ponctuels lors d'événements ou de partenariats plus poussés pour toute la durée du réseau (et même après).
- **Rôles :** Définir les rôles que vous souhaitez affecter aux partenaires. Qu'est-ce qui sera le plus utile aux villes participantes ?

Enseignements tirés d'ASToN (2019-2022)

- **Établir des partenariats externes reposant sur des valeurs et des priorités partagées et sur le désir de travailler ensemble, tester de petites actions conjointes avant de passer à la vitesse supérieure pour renforcer la relation de travail.** En tant que programme phare, nous devons veiller à ce que nos idées se propagent le plus loin possible et nous ne pouvons y parvenir qu'en joignant nos forces à celles d'autres organisations. Si nous avons trouvé des intérêts communs et des terrains d'entente avec nombre d'entre elles, nous n'avons fini par mettre en place des actions conjointes qu'avec une poignée d'entre elles. Commencer petit et tester avant de se lancer dans des actions plus ambitieuses était pour nous le meilleur moyen de vérifier que nos méthodes de travail correspondaient.

.....

ÉTUDE DE CAS ASToN (2019-2022) : La stratégie de partenariat d'ASToN

Chez ASToN (2019-2022), nous assignons à nos partenaires au moins l'un des trois rôles suivants, chaque rôle étant assorti d'un ensemble précis d'activités que nous attendons d'eux :

Amplifier

- Partager avec leur réseau les actualités de nos événements ou de nouvelles opportunités.
- Faire connaître à leur public les idées et les connaissances d'ASToN, les questions que nous continuons d'explorer ou les publications que nous diffusons.
- Communiquer l'ambition, la méthode et les perspectives d'ASToN à d'autres membres ou partenaires potentiels.

Financer

- Rechercher des opportunités pour financer les expérimentations des villes.
- S'associer à d'autres financeurs dans un cercle de financement autour d'un thème précis, comme la mobilité par exemple.
- Apporter un soutien financier à des groupes thématiques pour qu'ils intensifient leur travail.
- Financer le réseau ASToN dans son ensemble pour prolonger le financement de l'AFD et toucher ainsi plus de villes et plus de citoyens.

Échanger et apprendre

- Discuter avec d'autres personnes de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas et échanger des outils, des blueprints et des perspectives.
- Maintenir un espace de conversations ouvertes et d'explorations pour favoriser l'apprentissage entre pairs.

Nous sélectionnerons nos partenaires et développerons les partenariats selon une stratégie en trois étapes :

- 1 - Identifier et impliquer des partenaires qui peuvent aider ASToN à pérenniser son action, en amplifiant, finançant ou renforçant notre propriété intellectuelle.
- 2 - Réunir ces partenaires au sein d'un groupe de soutien financier et non financier et d'échange pour les villes intelligentes d'Afrique.
- 3 - Utiliser ce groupe pour obtenir plus de financements, d'expertise, de dynamisme et de talent, et amener ASToN à lancer une deuxième phase de son projet, voire idéalement à se pérenniser.



— Soutien aux villes qui sont dans l'incapacité de terminer leur projet dans le délai imparti

Le rythme, les méthodes utilisées et l'implication en temps que le programme exige des praticiens de la ville pourraient ne pas convenir à tous les partenaires et leur contexte institutionnel – potentiellement trop hiérarchique, bureaucratique, lent ou répondant à des priorités différentes. Parfois, les villes participantes peuvent elles-mêmes prendre du retard et se trouver dans l'incapacité de terminer leur projet dans les délais attendus. Il se peut aussi que des événements indépendants du réseau et de la ville perturbent les échéances. Vous devez donc être prêt à ajuster les résultats attendus des membres participants. Pour les villes qui passent sous les radars ou qui ne sont pas en mesure de franchir certaines étapes du réseau, les conditions contractuelles pourront-elles être renégociées ? Les contrats autoriseront-ils la résiliation d'un accord financier ?

Notre approche et nos méthodes

- **Bouleversements au niveau du réseau** (par exemple, la pandémie de Covid-19) : Être prêt à ce que le réseau dans son ensemble traverse des bouleversements importants qui remettront en question la mise en œuvre des plans et la manière de le faire.
 - **Partager un cadre et soutenir les réponses des villes** : Comprendre et identifier les domaines dans lesquels le réseau peut le mieux aider les villes à faire face aux perturbations qu'elles rencontrent. Apporter ce soutien le cas échéant. Réfléchir à la manière dont les choses doivent être mises en œuvre selon que les difficultés persistent ou pas.
- **Perturbations au niveau des villes** (par exemple, élections, inondations, mouvements de personnel) : Il y a de fortes chances que pendant le déroulement du programme, au moins une des villes soit confrontée à un bouleversement externe ou interne ou à un changement important. Par exemple, dans le cadre d'ASToN (2019-2022), les membres de la ville ont connu des changements de dirigeants politiques après les élections, des mouvements de personnel, des départs de dirigeants clés pour cause de maladie ou de congé parental, des événements extérieurs tels que des inondations ou des troubles sociaux. Tous ces éléments affectent les équipes de projet et risquent de compromettre leur capacité à poursuivre leur engagement dans le programme, de manière temporaire ou permanente.

- **Réponse aux bouleversements temporaires.** Mettre en place une mesure réactive. Bien que certains aspects échappent au contrôle du réseau et que le participant soit susceptible d'abandonner, si le bouleversement n'est que temporaire, il convient :
 - d'évaluer ce que cela implique pour le programme et les délais liés aux projets des villes ;
 - de se mettre d'accord sur ce qui est réaliste ;
 - de remanier les calendriers et de reformuler les accords ;
 - de faire remonter les informations sur la situation si nécessaire.

Enseignements tirés d'ASToN (2019-2022)

- **Accepter que les membres du réseau puissent rester silencieux** à différents moments du programme. Chaque ville a ses propres cycles, avec des temps morts et des temps forts, et les professionnels sont très sollicités en dehors du programme ASToN. D'où l'intérêt de faire partie d'un réseau.

ÉTUDE DE CAS ASToN (2019-2022) : Mesures de soutien prises dans le cadre du Covid-19

En 2020, la pandémie mondiale a engendré une période d'incertitude et de perturbation pour tous les membres du réseau ASToN. Concernant la façon dont nous pouvions réagir à cette situation et poursuivre le programme, nous en avons tiré les enseignements suivants :

- 1 - Une méthodologie telle qu'ASToN est sensible à l'évolution des priorités et des besoins
- 2 - Les villes du réseau ASToN ont été touchées par le Covid-19 à des degrés divers et de différentes manières, et y ont apporté différents niveaux de réponses

C'est pourquoi, pour faire face à cette pandémie, nous avons décidé d'organiser trois appels ouverts, en ligne, autour des trois piliers suivants :

- **Réaction** - Réponse immédiate et action requise pour endiguer la propagation du virus et faire respecter le confinement.
- **Stabilisation** - Réflexion sur la manière de fournir des services vitaux aux habitants tout au long du confinement.

- **Rétablissement** - Allègement des restrictions et action centrée sur l'adaptation au nouvel environnement et à ses effets.

Ces sessions comportaient une présentation d'experts sur les mesures prises dans chacun des trois piliers. Lorenzo Kihlgren Grandi, maître de conférences en diplomatie des villes à Sciences Po Paris, s'est joint à nous et a fourni des exemples tirés de villes d'Europe et d'Amérique du Sud pour susciter et stimuler les échanges.

Au fil des appels, nous avons constaté chez les participants un changement de ton et d'état d'esprit. Lors du premier appel (Réaction), la conversation portait essentiellement sur les réalités africaines qui rendent cette crise particulièrement préoccupante. Lors du deuxième appel (Stabilisation), nous avons constaté que les villes du projet ASToN se mettaient à réfléchir et à examiner leurs points forts et leurs points faibles. Lors du dernier appel (Rétablissement), de nombreux participants ont évoqué la nécessité d'intégrer les opportunités offertes par la pandémie de Covid-19, notamment la manière dont elle a fait évoluer l'attitude et le comportement des citoyens vis-à-vis du numérique et de la technologie.

— Arrêt du projet

Une ville peut parfois se retrouver dans l'incapacité de poursuivre son travail et son engagement auprès du réseau. Une négociation s'avère alors nécessaire pour convenir si oui et de quelle manière elle pourra maintenir son implication. Une telle situation peut être liée à des bouleversements extérieurs comme une pandémie, obligeant la ville à réorienter ses ressources vers d'autres domaines prioritaires, elle peut également résulter de changements dans la gestion des priorités, comme l'arrivée d'un nouveau dirigeant ou un manque de motivation interne vis-vis du projet lorsqu'il y a renouvellement du personnel clé, ou encore être due à une baisse de performance de la ville, pouvant se traduire par une participation moindre ou un non-respect des délais en vigueur.

Notre approche et nos méthodes

Liste des questions auxquelles réfléchir avant de cesser toute collaboration avec une ville :

- Comment la nécessité d'interrompre le projet se manifeste-t-elle ? S'agit-il du non-respect des délais en vigueur, d'un faible taux de participation, ou d'une alerte de la ville sur ses difficultés à mener à bien son projet ?
- Quelles raisons peuvent potentiellement pousser la ville à mettre un terme à ses activités ? Ces raisons sont-elles temporaires ou permanentes ? Le problème peut-il être surmonté ?
- Serait-il utile de faire part du problème au maire ou, tout au moins, de s'adresser directement à la hiérarchie pour obtenir davantage de ressources et de

soutien politique ? Le réseau pourrait-il aider la ville d'une autre manière, étudier comment elle pourrait reprendre son activité et combler le retard qu'elle a par rapport aux autres ?

- Quelles sont les répercussions du retrait d'un membre du réseau sur les autres villes ? Cela affectera-t-il le groupe thématique, les relations individuelles ou encore la dynamique du réseau dans son ensemble ?

Enseignements tirés d'ASToN (2019-2022)

- **Accepter que la méthode et les principes de travail d'ASToN ne sont pas forcément compatibles avec toutes les villes et que ce n'est qu'en testant qu'on peut le savoir.**

Partie 8 : Choisir la bonne équipe

De quelle équipe a-t-on besoin pour mettre en place un réseau comme ASToN ?

Au vu de la complexité des thèmes gérés par un réseau tel qu'ASToN, il est préférable de constituer une équipe de mise en œuvre articulée autour d'une petite équipe principale et d'un panel d'experts.

— Une équipe principale et un panel d'experts

La méthode du projet ASToN comporte plusieurs niveaux (réseau complet, groupes thématiques, villes individuelles) et, de 2019 à 2022, a accompagné 11 villes dans un parcours d'apprentissage de plus de trois ans consistant à explorer un problème qu'elles souhaitent régler, puis à expérimenter des idées afin de le résoudre. La mise en place et la gestion d'un projet tel qu'ASToN requiert une combinaison de compétences, apportées par une petite équipe principale, par certaines expertises pointues et un panel de prestataires offrant des services spécialisés.

- Pour soutenir les villes et les aider à se développer, tout un éventail de compétences et d'expertises différentes s'est avéré nécessaire.
- Pour éviter de créer une usine à gaz et être en mesure de répondre aux besoins des villes au fur et à mesure qu'ils se présentaient, il était plus efficace de conserver une petite équipe principale et un expert référent.
- Pour apporter une expertise technique pointue et adaptée au contexte, il était crucial de recourir à des compétences thématiques, locales et axées sur l'expérimentation, la problématique et les prestataires, selon les besoins.

ÉTUDE DE CAS ASToN (2019-2022) : L'équipe chargée de la mise en œuvre d'ASToN



Le Secrétariat ASToN : le moteur qui coordonne et administre le projet

Il est préférable que l'équipe du Secrétariat reste limitée afin d'éviter toute paperasserie inutile et de consacrer toutes les ressources au réseau lui-même. Composée d'un coordinateur de projet, d'un responsable de réseau/communauté et d'un administrateur, avec le soutien et le

pilotage d'un directeur financier, l'équipe idéale combine un ensemble d'expériences diverses dans un ou plusieurs des domaines suivants : affaires urbaines, affaires internationales, communication, gestion communautaire, développement économique et administration. En outre, il peut aussi être utile de disposer, au sein de l'équipe principale, d'une expertise sur le thème retenu pour le réseau.

Équipe d'experts : une expertise solide sur laquelle s'appuyer à certains moments précis du projet.

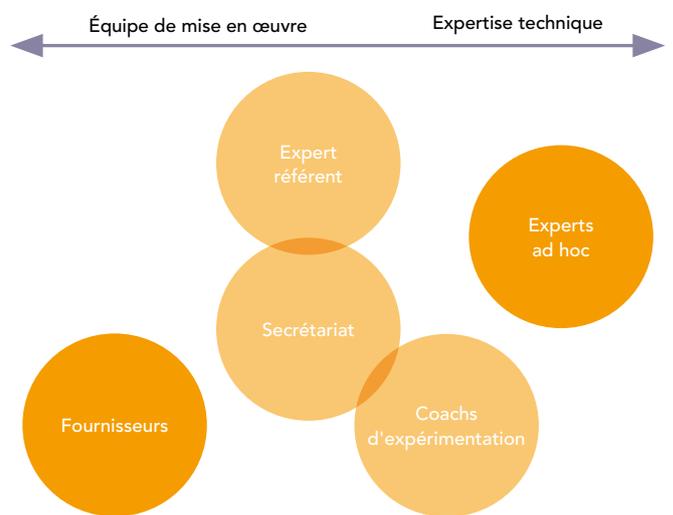
- Pour ASToN, nous disposons de plusieurs niveaux d'expertise, depuis les experts en innovation qui ont supervisé le projet sur toute sa durée, jusqu'aux experts techniques spécialisés dans un domaine de niche (comme la gestion des données) qui sont intervenus auprès des villes lors d'une seule conférence pour partager leur expérience.
- Pour notre part, nous avons réparti l'expertise comme suit :
 - **Expert référent.** Le responsable de la stratégie d'innovation pour le projet. L'intitulé de cette fonction pourrait tout aussi bien être « coach référent ».
 - **Experts thématiques.** Les experts techniques dotés d'une expertise pointue en lien avec les thèmes des groupes (comme la mobilité, la gestion des problèmes et la participation des citoyens), sélectionnés à partir d'une liste d'experts établie en début de projet.
 - **Experts ad hoc.** Des professionnels ou des universitaires dotés d'une expertise pointue sur un sujet plus spécifique, que nous pourrions inviter à titre de conférencier ou d'ami critique à des moments clés du projet.
 - **Experts locaux.** Des consultants dotés d'une expertise et de réseaux ancrés dans l'écosystème local, qui peuvent établir un lien entre l'équipe locale, les citoyens, le monde universitaire, la presse et toute équipe technique travaillant avec la ville sur le projet.

- **Coachs d'expérimentation.** Des coachs spécialisés dans l'innovation qui guident les équipes à concevoir, tester et itérer leurs idées dans le monde réel, et qui tirent des enseignements de ces expériences.

Fournisseurs : d'autres soutiens spécifiques issus d'une liste de prestataires sélectionnés

- Évaluation et audit externes
- Marque et communication
- Journalisme et acquisition des connaissances

Répartition des compétences :



Enseignements tirés d'ASToN (2019-2022)

- **Être aussi flexible que possible avec votre plan de recrutement.** Un an après le début du projet, nous avons réalisé que le recrutement d'un employé permanent supplémentaire était nécessaire.
- **Prévoir du temps pour que tous les membres de l'équipe soient en phase avec le projet,** quelle que soit leur implication (temps partiel, temps plein, etc.). Dans notre cas, cela impliquait des réunions bihebdomadaires pour discuter du statut et des prochaines étapes des activités en cours. C'est une conséquence positive du Covid-19 : le confinement et l'éloignement nous ont conduits, dès le début, à organiser des conférences téléphoniques quotidiennes à heure fixe. Elles se sont ensuite transformées en réunions bihebdomadaires à jour et heure fixes, qui ont perduré après la crise.
- **Réfléchir à intervalles réguliers sur ce qui fonctionne, sur les rôles et les relations.** Nous avons adopté un rythme régulier de « rétrospectives » et de sessions de réflexion pour vérifier ce qui fonctionnait et ce qui ne fonctionnait pas, et continuer à définir nos rôles en fonction des besoins.
- **Créer dès le départ un pool de compétences** à partir duquel vous pourrez recruter. Plus l'éventail de compétences couvert est large, mieux c'est.
- **Le contexte compte.** Il est essentiel de pouvoir compter sur des personnes qui comprennent le contexte local, national, africain ou thématique.
- **Faire évoluer les réunions et les rythmes de travail en fonction des besoins.** Au fil du projet, les réunions réunissant tous les experts se sont révélées trop lourdes. Nous avons opté pour des structures beaucoup plus légères, ne faisant appel aux experts concernés qu'en cas de besoin.

Plus d'informations sur ASToN :
www.aston-network.org

 hello@aston-network.org

 [@aston_network](https://twitter.com/aston_network)

*Publié par
le Secrétariat ASToN*

20, avenue de Ségur
75007 Paris
www.aston-network.org
CC - Creative commons

Auteurs :

Alice Carter, Abi Freeman,
Nathan Kably, Simina Lazar,
Constanza Robles Fumarola

Révision et relecture :

Mathilde Bigot, Thierry Picquart,
David Vigoureux

**Conception graphique,
maquette et mise en page :**
EPICEUM

Dernière mise à jour :

Décembre 2022

Crédits photos :
© ASToN network

