



TRANSITION DIGITALE POUR DES VILLES  
DURABLES ET INCLUSIVES

# MANUEL DE LA TRANSITION NUMÉRIQUE

Un guide pratique pour les autorités locales

FINANCÉ PAR



SUPERVISÉ PAR



INSPIRÉ PAR



---

## Introduction p.4

À propos de ce manuel	p. 4
Mots clés	p. 5
Villes intelligentes et transformation numérique	p. 6
L'état d'esprit nécessaire pour la transformation numérique	p. 7

## Exploration p.8

Identifier un défi local	p. 9
Évaluer la maturité numérique	p. 11
Définir le problème	p. 14

## Engagement p.18

Constituer une équipe	p. 19
Intégrer les parties prenantes clés	p. 20
Collaborer et s'associer	p. 22
Identifier des solutions	p. 26
Définir sa vision	p. 28
Trouver des solutions auprès des partenaires	p. 28
S'approvisionner au sein d'une administration	p. 30
Parler de son travail	p. 30
Obtenir un soutien politique	p. 30

## Expérimentation p.31

Créer un plan d'action	p. 32
Tester ses hypothèses grâce aux expérimentations	p. 33
Conclusion	p. 38

---

# 01

---

## INTRODUCTION

À propos de ce manuel	p. 4
Mots clés	p. 5
Villes intelligentes et transformation numérique	p. 6
L'état d'esprit nécessaire pour la transformation numérique	p. 7

---

# INTRODUCTION

## À propos de ce manuel

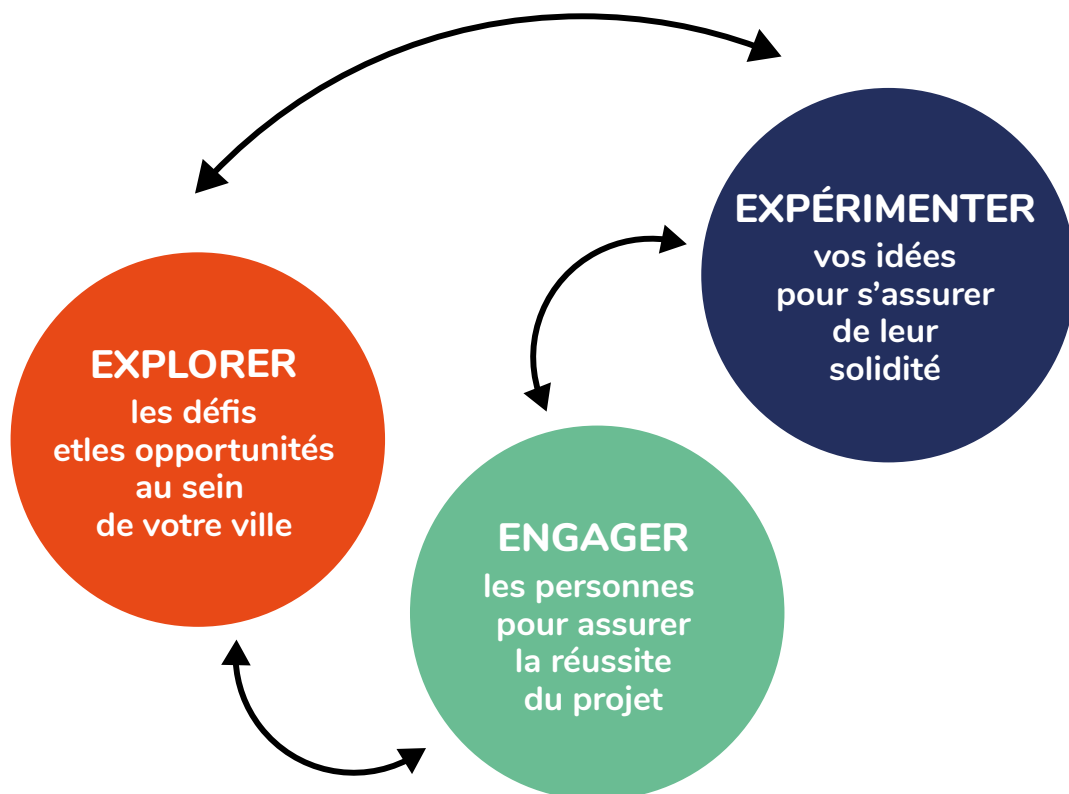
Si vous lisez ce manuel, c'est que vous vous intéressez probablement à la transformation numérique dans les administrations locales. Peut-être travaillez-vous au sein d'une autorité locale ou êtes-vous un financeur s'intéressant à la manière d'utiliser les outils numériques pour créer des villes durables et inclusives.

Élaboré par ASToN (African Smart Towns Network), un réseau de 11 communes africaines visant à développer des pratiques numériques et créer des villes durables et inclusives, ce manuel est un guide pratique de l'approche adoptée dans notre programme phare 2019-2022. Nous nous sommes inspirés de nombreux documents-cadres et guides déjà existants auxquels nous nous référons tout au long de cet ouvrage.

Nous souhaitons que ce manuel soit utile à d'autres autorités locales et à ceux qui s'intéressent à l'innovation à l'échelle de la ville. Il doit être source d'inspiration, et non être suivi à la lettre, car nous reconnaissons que chaque ville est différente et présente des besoins spécifiques. Bien que le réseau soit situé en Afrique, nous considérons notre approche comme « universelle ».

Ce document est divisé en trois parties : Exploration, Engagement et Expérimentation. Elles présentent une façon d'aborder la transition numérique dans votre ville et incluent diverses activités ainsi que les outils pour les mener à bien. Lorsque cela était possible, nous y avons adjoint un exemple d'utilisation d'un de ces outils par les membres du réseau ASToN.

Ces parties ne sont pas nécessairement linéaires mais se chevauchent et s'interconnectent. Bien que les activités, outils et méthodes partagés ici soient largement tirés des meilleures pratiques numériques, ils peuvent s'appliquer à tout type de projet, y compris non digital.



---

# Mots clés

---

**Ville intelligente**

Ville capable de percevoir et répondre aux besoins de ses citoyens à travers un processus constant d'innovation, d'apprentissage et d'adaptation, et susceptible de tirer parti du potentiel des outils et technologies numériques (Étude de référence ASToN).

---

**Autorité locale**

Structure de gouvernement local ayant la responsabilité globale de la mise à disposition des services urbains.

---

**Services urbains**

Services publics visant à répondre aux besoins des populations urbaines et à améliorer leur niveau de vie.

---

**Développement urbain intégré et durable**

Approche qui encourage la création d'emplois et la croissance en promouvant une société soudée et un meilleur environnement.

---

**Transformation numérique**

Application de la culture, des processus, des modèles d'entreprise et des technologies de l'ère d'Internet pour répondre aux attentes accrues de la population (Tom Loosemore, partenaire de Public Digital, 28 juin 2017).

---

**Inclusion numérique**

Réduction des inégalités d'accès aux outils numériques.

---

**Habilité numérique**

Capacité d'une personne à comprendre, accéder, créer, évaluer et communiquer des informations de manière sécurisée et appropriée par le biais des technologies numériques (UNESCO, 2018).

---

**Maturité numérique**

Niveau d'accès, d'utilisation des technologies numériques et de résultats obtenus dans la société (tel que souligné dans l'Étude de référence).

---

**Écosystème numérique**

Réseau de parties prenantes impliquées dans les services numériques au sein d'une zone géographique, s'étendant à différents secteurs.

---

**Données ouvertes**

Données numérisées accessibles gratuitement à tous.

---

# Villes intelligentes et transformation numérique

En mai 2020, le réseau ASToN a publié une [Étude de référence](#) présentant ses recherches sur le concept de « villes intelligentes ». Malgré la diversité des définitions et des ambitions, nous avons remarqué que les autorités locales de notre réseau utilisaient la notion de ville intelligente comme manière de s'engager dans les solutions technologiques pour transformer les services urbains. Au cours du projet, nous avons trouvé plus utile de nous concentrer sur le concept de « transformation numérique » que sur celui de « villes intelligentes » puisqu'il met l'accent sur le parcours unique de chaque ville plutôt que sur un état final.

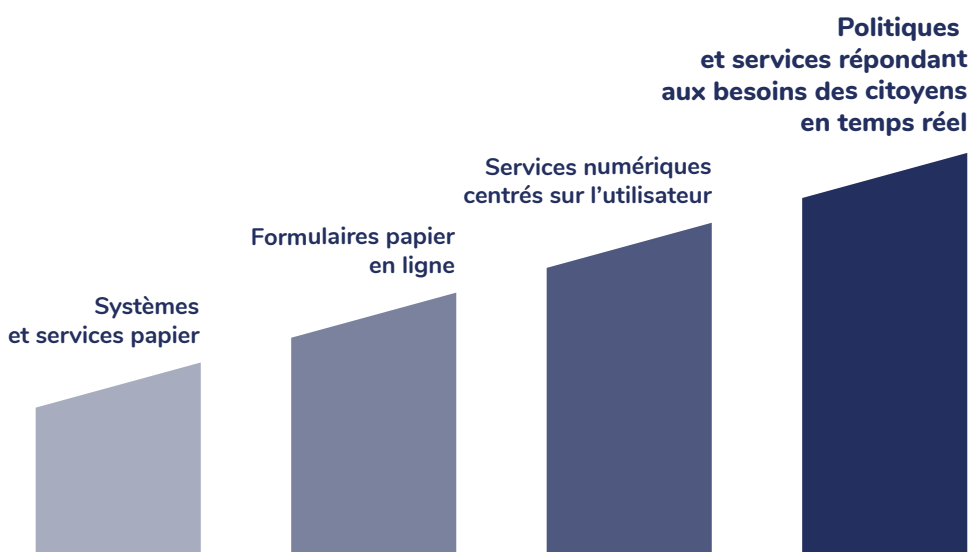
Le terme « numérique » fait référence à l'utilisation de la technologie (telle que les technologies informatiques ou mobiles, l'intelligence artificielle, la robotique, la blockchain et l'Internet des objets). Il revêt également un sens beaucoup plus large d'« application de la culture, des processus, des modèles d'entreprise et des technologies de l'ère d'Internet pour répondre aux attentes accrues de la population »<sup>1</sup>.

En tant que réseau, nous sommes convaincus de l'impact positif des outils numériques sur les villes. Tout au long de la pandémie de Covid-19, nous avons pu

constater leur puissance, qu'il s'agisse d'un simple logiciel de vidéoconférence permettant de mettre en relation les personnes durant le confinement, ou de drones livrant des fournitures médicales à des hôpitaux.<sup>2</sup> En revanche, nous sommes parfaitement conscients que ces bénéfices ne sont pas automatiques. Si la technologie est insuffisamment déployée, les projets risquent de ne pas avoir l'impact escompté voire d'engendrer des conséquences négatives involontaires.

La capacité d'une autorité locale à mobiliser le numérique dans sa globalité (technologie, états d'esprit et méthodes de travail) influence son aptitude à améliorer les services publics. Les versions les plus ambitieuses de la transformation numérique ne sont pas centrées sur le numérique et la technologie (voir diagramme ci-dessous), mais se concentrent plutôt sur la création de services tournés vers l'utilisateur et répondant aux besoins des citoyens, quelle qu'en soit leur forme. Dans de nombreux cas, l'action la plus déterminante qu'une autorité locale puisse mener pour exploiter tout le potentiel de la transformation numérique est de réinventer la manière de faire participer les parties prenantes, les citoyens et les fournisseurs tout au long du processus.

## Les étapes du changement à l'échelle de la transformation numérique, mesurées par rapport aux objectifs et à la complexité du projet



1. [Tom Loosemore, partenaire de Public Digital](#)

2. [Coronavirus : comment rendre les villes post-pandémie plus intelligentes ?](#), BBC, 11 juillet 2020

---

# L'état d'esprit nécessaire pour la transformation numérique

Gérer un tel changement au sein d'une administration locale n'est jamais évident. L'état d'esprit dans lequel le travail s'effectue est plus important que les différentes étapes et outils présentés.

En nous inspirant des [12 principes de gouvernance numérique](#) de l'OCDE et des [12 principes pour le développement agile de logiciels](#), nous avons défini quatre états d'esprit nécessaires à toute organisation désireuse d'innover avec la technologie.

## 1. Le confort de l'ignorance

Nous devons accepter l'incertitude dans notre travail et avoir le courage d'essayer des choses. Pour gérer cette incertitude, nous devons formuler nos hypothèses et définir clairement de quelle manière nous les explorerons. Cela implique d'être prêts à se tromper et à apprendre de nos erreurs.

## 2. Accent sur le problème

La technologie évoluant constamment, il est impossible de se focaliser sur une seule solution. En revanche, nous devons tout faire pour résoudre le problème. Cela signifie d'abord se concentrer sur les besoins réels à l'échelle locale, puis tester nos idées et les itérer, et enfin faire évoluer la solution pour s'assurer qu'elle réponde vraiment au besoin.

## 3. Les personnes d'abord

La technologie en soi n'est pas la solution et peut même avoir des conséquences négatives. À l'inverse, nous devons privilégier les approches participatives en nous concentrant sur l'implication des personnes les plus impactées par le projet. L'appropriation qui en découle, et à long terme la responsabilisation des personnes et des équipes, garantira l'efficacité du travail engagé.

## 4. Ouverture et ambition

Définir une vision claire et l'utiliser pour impliquer les autres. Nous devons être ouverts d'esprit, prêts à collaborer et à saisir toute nouvelle opportunité.

---

# 02

---

## EXPLORATION

Cette partie est dédiée à la compréhension des défis et des opportunités qui existent au sein de votre ville. Il est essentiel de bien comprendre le contexte dans lequel vous travaillez. Il s'agit d'une base à partir de laquelle vous pouvez construire votre projet et à laquelle vous pouvez vous référer lorsque de nouvelles idées émergent et que la situation évolue.

Identifier un défi local	p. 9
Évaluer la maturité numérique	p. 11
Définir le problème	p. 14



# Identifier un défi local

Il est fort probable que vous soyez arrivé à ce stade avec une idée ou un domaine d'intervention déjà identifié, mais nous vous encourageons à commencer par prendre le temps de bien comprendre le défi à rele-

ver et de l'articuler clairement. Ainsi, vous serez certain de vous concentrer sur un besoin réel et de maîtriser parfaitement le projet. Les étapes suivantes pourront ensuite être pleinement planifiées.



## Étude de référence

Développer une première compréhension des défis auxquels votre ville est confrontée et déterminer un domaine d'intervention.

### COMMENT :

- Collectez des informations afin de répondre à quelques questions clés :
  - Quels sont les principaux défis auxquels votre ville est actuellement confrontée ?
  - Quelles expériences vos citoyens vivent-ils aujourd'hui ?
  - Quels sont les problèmes auxquels ils sont confrontés lorsqu'ils interagissent avec les services publics ?
  - Quel changement aimeriez-vous voir tout au long du projet ?
- Nous recommandons de commencer par collecter les données déjà existantes sur le problème, dont les données ouvertes, les données des études et rapports précédents ainsi que les bases de données gouvernementales.
- Pour combler vos éventuelles lacunes, vous pouvez compléter votre recueil d'informations en interrogeant des experts ou des parties prenantes clés. Ces entretiens peuvent se faire de façon traditionnelle, ou à l'aide des outils ci-dessous (Arbre à problèmes et les Cinq pourquoi) afin de faciliter les discussions.

### EXEMPLE :

L'Étude de référence du réseau ASToN est composée de 11 profils de villes. Chaque profil consigne les principales informations sur la ville concernée et sur le projet ASToN, en s'appuyant sur les données recueillies par le biais d'un questionnaire, d'entretiens ainsi que de visites de plusieurs jours dans la ville.

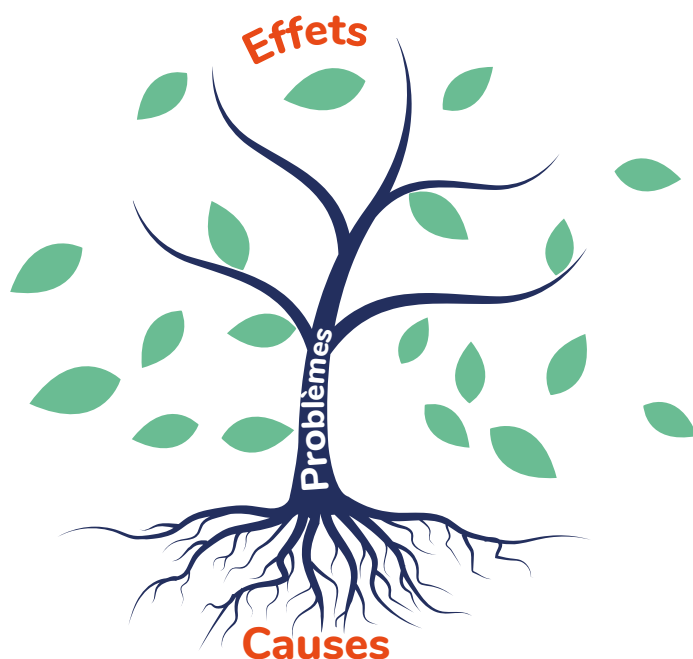
Pour la ville de Kampala (Ouganda), l'étude a permis de comprendre les différentes problématiques influant sur son projet d'amélioration de la gestion du trafic dans la ville :

- diffusion limitée des informations sur le trafic en temps réel auprès des citoyens ;
- multiplicité des acteurs dans le secteur du transport et insuffisance de coordination ;
- infrastructure de transport numérique et physique limitée malgré des améliorations autour de la ville ;
- financement limité pour le développement numérique.



## Arbre à problèmes

Une fois que vous avez identifié un problème sur lequel vous souhaitez vous focaliser, vous pouvez utiliser cet outil pour en déterminer les causes profondes.



### **COMMENT :**

- Organisez une session en équipe pour compléter ensemble l'arbre à problèmes. La session peut être menée en interne avec des membres de votre institution, vous pouvez aussi inviter des acteurs clés à se joindre à vous.
- Commencez à lister les effets ou les symptômes que vous observez et inscrivez-les au niveau des feuilles de l'arbre.
- Demandez-vous « pourquoi » ces effets apparaissent, quelles en sont les causes et inscrivez-les sur les racines de l'arbre.

### **EXEMPLE :**

En tant que membre du réseau ASToN, Bizerte (Tunisie) a décidé de se concentrer sur la gestion des déchets. La ville a utilisé l'arbre à problèmes pour souligner les causes et les effets de ce défi. En groupe, les membres ont discuté de ce qu'ils avaient constaté dans la ville : une multiplication importante de « points noirs » avec des poubelles qui s'entassaient, provoquant le mécontentement des citoyens, des difficultés dans la collecte de déchets et une usure importante du matériel de collecte. Le groupe a ensuite évoqué les causes possibles de ces complications et a convenu qu'elles étaient dû à des problèmes d'infrastructure et de gouvernance, ainsi qu'à des ressources humaines et une sensibilisation des citoyens limitées.

L'utilisation de l'arbre à problèmes a permis au groupe d'approfondir les causes ainsi que les effets du problème identifié à travers une série d'ateliers participatifs, et d'orienter ses recherches de solutions et ses actions en ce sens.

### **EN SAVOIR PLUS :**

[Outils de planification ODI - Analyse à l'aide de l'arbre à problèmes](#)



## Cinq pourquoi

Il s'agit d'une autre façon d'analyser un problème. Cette méthode permet d'aller au-delà des apparences pour s'assurer que les véritables causes ont été correctement identifiées.

### COMMENT :

- En formulant le problème que vous souhaitez résoudre dans votre ville.
- En vous demandant « pourquoi » il s'agit d'un problème.
- Chaque réponse constitue la base de la question d'après. Généralement, en se demandant cinq fois « pourquoi ? », on atteint une cause plus profonde que celle initialement identifiée.
- Lorsque les réponses sont vagues ou pointent des problèmes indépendants de votre volonté, tels que le manque de temps ou un faible investissement, demandez-vous « pourquoi le processus a-t-il échoué ? » afin d'identifier d'autres problèmes.

### EXEMPLE :

L'autorité locale de Matola (Mozambique) a constaté qu'elle ne récoltait pas suffisamment de recettes d'impôts auprès des citoyens. En utilisant la méthode des cinq pourquoi, elle a été capable d'étudier les sources de cette situation. Initialement, l'équipe avait mis en cause le système de collecte en place. En approfondissant la question, elle s'est rendu compte que le nombre de personnel et d'ordinateurs aux points de collecte des impôts était insuffisant pour que le système fonctionne correctement. Celui-ci reposait pour une trop grande part sur un traitement manuel et la venue des citoyens.

L'autre cause avancée par certains était que les citoyens évitaient activement de payer leurs impôts. En se demandant pourquoi, l'équipe a identifié plusieurs facteurs possibles : les citoyens ignorent peut-être comment les payer car le système est trop complexe et que peu d'informations leur sont fournies ; peut-être aussi que la municipalité, faute de données solides sur les personnes imposables, ne parvient pas à responsabiliser ses citoyens.

### EN SAVOIR PLUS :

[Boîte à outils URBACT - Cinq pourquoi](#)

Sur la base de ce premier travail, vous pourrez ensuite commencer à identifier un défi. Le défi évoluera à mesure que vous affinerez votre connaissance du problème et du contexte local. Surtout, ces activités vous aideront à comprendre quelles questions restent à traiter et quelles recherches supplémentaires sont à effectuer.

Le nombre de données disponibles variera en fonction du problème et de la localisation du projet. De nombreuses villes africaines du réseau ASToN ont en effet constaté un manque de données ouvertes ou de données gouvernementales disponibles sur les questions urbaines qui les intéressaient.

# Évaluer la maturité numérique

Comprendre la maturité numérique de votre secteur et de votre autorité locale est essentiel pour établir le point de départ de votre projet de transformation numérique. Nous encourageons les autorités locales à s'auto-évaluer et à identifier les forces et faiblesses qui pourraient jouer un rôle.

Vous et votre équipe êtes-vous capables en interne de diriger des projets ? Combien de citoyens sont numériquement habiles ? Quelle est l'ampleur de la fracture numérique et quels sont les risques d'exclusion d'une partie importante de la population en développant un nouveau service numérique ? Telles sont les questions à se poser lorsque vous démarrez un projet de transformation numérique.



## Cadre de maturité numérique

Auto-évaluer la maturité numérique de son autorité locale afin d'être sûr de comprendre entièrement le contexte local influant sur le projet.

### Cadre d'évaluation de la maturité numérique

#### Autorités locales à forte maturité numérique

Autorité locale : structure du gouvernement local ayant la responsabilité globale de la mise à disposition de services urbains.  
Les caractéristiques des autorités locales à forte maturité numérique sont :

##### Vision et stratégie

Une stratégie ou un plan numérique pertinent, une vision claire des domaines dans lesquels le numérique peut contribuer au progrès et à l'autonomie nécessaire pour mettre en œuvre le plan.

##### Compétences et expérience

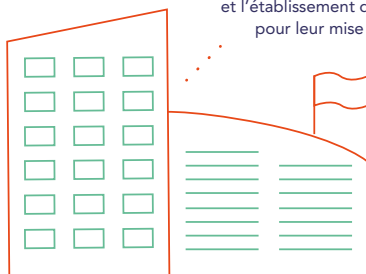
Une intelligence technique interne, y compris l'expérience en projets numériques et l'établissement de partenariats pour leur mise en œuvre.

##### Systèmes et mécanismes

Des équipements et des outils modernes, des structures de gouvernance et des cadres institutionnels favorables.

##### Données

Accès aux données et capacité à les gérer et à les analyser efficacement pour faciliter la prise de décision.



#### Territoires à forte maturité numérique

Territoire : fait référence à la zone urbaine représentée par l'autorité locale ainsi que toutes les institutions ayant une compétence/participation directe dans cette zone.  
Les caractéristiques des territoires à forte maturité numérique sont :

##### Écosystème local

Un écosystème numérique local mature et diversifié, incluant innovation et investissement systémiques.

##### Accès à la technologie

Une infrastructure complémentaire, notamment une couverture internet étendue ainsi qu'une forte pénétration des appareils numériques.

##### Lois et politiques

Le gouvernement national est un puissant facilitateur, avec des politiques et des cadres juridiques qui encouragent et soutiennent l'écosystème numérique.

##### Préparation des citoyens

Les citoyens sont numériquement habiles et utilisent régulièrement les outils numériques dans leur vie quotidienne.



### COMMENT :

- Examinez les caractéristiques présentées dans le cadre de maturité numérique ci-dessus.
- Dressez une liste de questions sur votre ville auxquelles vous devrez répondre afin de l'évaluer par rapport à ces caractéristiques. Nous recommandons d'inclure les questions suivantes :
  - **Vision et stratégie** : Votre maire soutient-il activement la transformation numérique ? Existe-t-il des plans/stratégies numériques déjà en cours ou sur le point de l'être dans votre ville ou pays ? Quels en sont les objectifs ?

- **Systèmes et mécanismes + compétences et expérience** : Quels projets significatifs ont été réalisés à ce jour ? Ont-ils été concluants ? Quels ont été les défis ? Comment évaluez-vous l'aptitude de votre autorité locale à mener un projet de numérisation ? Quelles sont les limites de votre autorité locale ?
  - **Données** : Comment votre autorité locale collecte-t-elle et utilise-t-elle les données ? Les données sur les services urbains de votre ville sont-elles facilement disponibles ? Y a-t-il une forte culture de protection des données ?
  - **Écosystème local** : Existe-t-il un écosystème numérique et technologique florissant au sein du territoire ? Qui sont les principaux acteurs et quelle est la taille des organisations ? Existe-t-il des acteurs internationaux ? Quelle est la part d'investissement dans le numérique en général ? Et dans la gouvernance numérique ?
  - **Lois et politiques** : Quel est le rôle du gouvernement national ? Quels politiques et cadres juridiques sont en vigueur ? Sont-ils encourageants ou restrictifs ?
  - **Accès à la technologie** : Quel est le niveau de connectivité dans votre ville/pays ? Quelle est l'étendue de la couverture internet et quelle est le taux de pénétration des appareils numériques ?
  - **Préparation des citoyens** : Quelle est la culture numérique de la population ? Les citoyens utilisent-ils déjà des outils numériques tels que le paiement mobile ? Dans quelle mesure les citoyens sont-ils à l'aise avec les outils numériques pour communiquer avec le gouvernement ?
- En vous appuyant sur les informations existantes ainsi que sur les connaissances acquises lors des entretiens avec les principaux acteurs, répondez attentivement à ces questions.
  - Ensuite, en vous basant sur les caractéristiques du cadre de maturité numérique, évaluez la maturité de votre autorité locale et de votre territoire en vous notant de 1 (faible maturité) à 5 (maturité élevée).
  - Évitez de vous attribuer des notes trop élevées. Voyez plutôt l'exercice comme une opportunité d'identifier les potentiels défis à relever lorsque vous vous lancerez dans un projet numérique. Considérez-le également comme une évaluation de la situation de l'administration de votre ville telle qu'elle est actuellement, et non de celle que vous souhaiteriez atteindre.
  - Vous pouvez concevoir votre projet en phase avec le contexte actuel (par exemple, en vous assurant de la disponibilité d'une option non digitale pour les personnes n'ayant pas d'habileté numérique), ou vous pouvez inclure dans vos plans des actions visant à augmenter la maturité numérique (par exemple, en dispensant aux principaux utilisateurs de votre service des cours d'habileté numérique ciblés).

### **EXEMPLE :**

En tant que membre du réseau ASToN, la ville de Nouakchott (Mauritanie) a évalué la maturité numérique des institutions locales ainsi que celles des citoyens avant de lancer son projet. Si 80 à 100 % des citoyens posséderaient un téléphone mobile et 60 à 80 % un smartphone, les estimations montrent aussi qu'ils seraient moins de 20 % à disposer d'une connexion mobile 4G et d'un compte de paiement mobile. Ces chiffres ont pu être utilisés pour formuler des idées de solutions numériques. L'équipe s'est engagée à rendre la solution accessible à tous les citoyens.

### **EN SAVOIR PLUS :**

[Guide ville intelligente de l'AFD - Analysez votre maturité numérique](#)  
[Manuels d'ONU-Habitat - Évaluer et combler la fracture numérique](#)

# Définir le problème

Pour être certain de travailler sur la bonne problématique, il est crucial de bien définir l'étendue du problème. Cette étape vous encourage à vous adresser directement à vos utilisateurs afin mieux comprendre les difficultés rencontrées et vous assurer que vous avez

bien cerné les facteurs qui y contribuent. L'objectif est de récolter suffisamment de données et d'informations pour énoncer clairement un problème, qui sera essentiel pour les étapes suivantes du projet.



## Schéma de l'étendue du problème

Rassembler les connaissances sur le problème et définir les domaines dans lesquels il est souhaitable d'approfondir les recherches.

### COMPRÉHENSION DU PROBLÈME

- Pourquoi est-ce important ?
- Comment avez-vous pris cette décision ?
- En quoi la situation actuelle pose-t-elle problème ?
- Quels sont les problèmes de fond ?

### CONTEXTE ET RÉFLEXIONS

- Que doit-il se produire pour que le projet soit un succès ? Quels autres plans et stratégies devez-vous envisager à l'échelle locale et nationale ?
- Un travail a-t-il déjà été effectué auparavant sur le sujet ? Existe-t-il des recherches ou des écrits à prendre en compte ?
- Quelles sont les contraintes ?

### EXPÉRIENCE ACTUELLE DES CITOYENS

- Décrivez comment les choses se déroulent actuellement
- Comment les citoyens vivent-ils cette situation ?
- Quel est le rôle de l'autorité locale ? Quelles sont les données dont vous disposez déjà sur cette situation ?

### IDÉES DE SOLUTIONS

- Quelles idées avez-vous déjà ?
- Quelles sont vos hypothèses sur ces solutions ?
- Quelles solutions existent déjà et qui les fournit ?

### RÉSULTAT SOUHAITÉ

- Quels seront les changements pour les citoyens ?
- Comment définissez-vous le succès ?
- Comment pourriez-vous mesurer l'impact de votre action sur le problème ?

### QUE DEVEZ-VOUS SAVOIR D'AUTRE AVANT DE COMMENCER ?

- .....
- .....
- .....
- .....

### COMMENT :

- Réunissez votre équipe principale, ou un groupe plus large composé de parties prenantes.
- Imprimez l'outil sur une feuille A3 ou dessinez-le sur une feuille de papier.
- Dans chaque case figurent des questions auxquelles vous devez être en mesure de répondre pour énoncer clairement le problème.

- Pensez à ce que vous savez déjà : comment le savez-vous ? Avez-vous des données ou des preuves ? De quoi n'êtes-vous pas certain ? Quelles sont les lacunes ?
- Discutez de la manière de mener les recherches pour affiner votre compréhension de la problématique.

### **EXEMPLE :**

Pour le groupe local de Benguerir (Maroc), cet outil a permis de mieux comprendre le problème de l'accès aux soins de santé et de la prise de rendez-vous. Le groupe a remarqué que les patients parcouraient de très longues distances pour prendre un rendez-vous et que la tenue et le suivi des dossiers médicaux posaient aussi certains problèmes. Il s'est donc accordé sur l'objectif du projet : résoudre ces problèmes pour garantir un service de santé public inclusif, efficace et local.

Plus important encore, en utilisant le schéma de l'étendue du problème, le groupe a mis en évidence les lacunes à combler. Il a pu également constater que certaines données essentielles sur le service de santé lui manquaient, telles que le nombre de rendez-vous ou le nombre de patients.



## **Méthodes de recherche sur les utilisateurs**

Recueillir des informations sur les utilisateurs et sur leurs vies, leurs expériences et les difficultés qu'ils rencontrent. Généralement, cela consiste à utiliser à la fois des techniques de recherche qualitatives et quantitatives, et un éventail de méthodes comme l'observation des usagers dans leur environnement réel, les entretiens ou enquêtes.

### **COMMENT :**

- En tenant un atelier avec votre équipe principale afin d'organiser ensemble votre recherche sur les utilisateurs.
- En vous entendant sur les objectifs de cette recherche et sur vos cibles à ce stade. Durant les premières étapes, la recherche se concentrera sur la compréhension globale du problème et de l'expérience actuelle des citoyens. Ensuite, vous pourrez utiliser les méthodes de recherche sur les utilisateurs pour travailler sur des parties spécifiques du service et tester vos idées avec les usagers.
- En identifiant vos participants cibles pour la recherche en fonction de vos objectifs d'apprentissage et en vous accordant sur une méthode de recrutement (existe-t-il déjà des chaînes de communication ou devrez-vous travailler avec un partenaire ?).
- En choisissant la méthode de recherche à utiliser.
- En essayant d'impliquer au maximum votre équipe et votre groupe d'action local dans cette phase de recherche. Le cas échéant, invitez-les à vous écouter et partagez régulièrement vos résultats.

### **EXEMPLE :**

À Bamako (Mali), les propriétaires de deux-roues motorisés doivent payer une taxe routière annuelle. Pour mieux comprendre le problème lié à cette procédure (auparavant manuelle et sur papier), le groupe local ASToN a mené une étude auprès de cette population. L'étude s'attachait à comprendre les expériences et difficultés des utilisateurs liées à cette taxe, notamment concernant son prix, son accessibilité, la facilité d'accès aux guichets de paiement, le temps requis pour cette procédure et le support physique de la vignette.

### **EN SAVOIR PLUS :**

[Manuel de service du gouvernement britannique - Méthodes de recherche sur les utilisateurs](#)  
[IDEO - Méthodes de design thinking](#)



## Cartographie de l'expérience

Comprendre et visualiser les expériences vécues par les citoyens sur un service pendant une période donnée, en se basant sur leur point de vue et non sur celui de l'autorité locale.

### Cartographie de l'expérience

Quelles sont les étapes du parcours de cette personne ?	<input type="text"/>
Quelle est son expérience émotionnelle (positive ou négative) ?	<input type="text"/>
Comment intervient l'autorité locale dans ce processus ?	<input type="text"/>
Dispose-t-on de données en relation avec cette étape du parcours ?	<input type="text"/>

### **COMMENT :**

- L'exercice peut être mené au sein de votre équipe après une série d'entretiens individuels, ou dans le cadre d'ateliers avec un échantillon de citoyens et d'acteurs ayant une forte expérience dans le domaine.
- Assurez-vous que toutes les contributions viennent d'expériences personnelles. Demandez à chacun de décrire la dernière fois qu'il a utilisé le service public, afin qu'il fasse bien part de ce qui se passe réellement et non de ce qui devrait se passer.
- Si d'autres données ont été collectées par d'autres biais, partagez-les et invitez chacun à les utiliser.
- Indiquez les expériences des participants sur le schéma : quelles sont les étapes de leur parcours ? Y a-t-il eu des expériences positives ? À quel moment ont-ils rencontré des difficultés ?
- Demandez à chacun d'identifier les possibilités d'amélioration du parcours et discutez des thèmes qui auront émergé des différents échanges.

### **EN SAVOIR PLUS :**

[This is Service Design Doing - Co-crédation de cartes d'expérience](#)



## Énoncé du problème

Rassembler son équipe et les parties prenantes autour d'un problème précis pour s'assurer de partager la même vision du résultat escompté.

### Énoncé du problème

Informations recueillies  
sur le problème et expérience  
actuelle des citoyens



Résultat souhaité, avec  
des mesures de réussite claires



**Comment pourrions-nous ..... afin que .....**

### COMMENT :

- En examinant les informations recueillies pendant la recherche sur les utilisateurs et en mettant en lumière les éléments clés à partager avec vos parties prenantes.
- En leur demandant, après avoir partagé ces informations, d'identifier les éléments qui permettront d'énoncer le problème central du projet en utilisant le format « Comment pourrions-nous... ».
- En demandant au groupe de partager ses énoncés et d'échanger sur les similitudes et les différences.
- En vous accordant sur une définition commune décrivant clairement le problème à traiter et l'impact attendu.

### EXEMPLE :

En tant que membre du projet ASToN, la ville de Benguerir (Maroc) a rédigé l'énoncé suivant :

« COMMENT POURRIONS-NOUS améliorer les fonctions de communication et de coordination entre l'hôpital et les citoyens en nous appuyant sur des solutions numériques et impliquant les jeunes de la ville AFIN QUE nos services médicaux soient plus accessibles ? »

### EN SAVOIR PLUS :

[Miro - Énoncé de Problème Client](#)

---

# 03

---

## ENGAGEMENT

La transformation numérique est autant une question de technologie que de personnes et de stratégie. Dans cette partie, nous allons explorer la manière d'impliquer les personnes afin de s'assurer de la réussite du projet et de maximiser les chances que le travail soit accepté et ait un impact. Cela dépendra du contexte, selon votre lieu de travail et les ressources dont vous disposez, mais nous vous encourageons à constituer au plus tôt une équipe et à y intégrer d'autres acteurs.

Constituer une équipe	p. 19
Intégrer les parties prenantes clés	p. 20
Collaborer et s'associer	p. 22
Identifier des solutions	p. 26
Définir sa vision	p. 28
Trouver des solutions auprès des partenaires	p. 28
S'approvisionner au sein d'une administration	p. 30
Parler de son travail	p. 30
Obtenir un soutien politique	p. 30

# Constituer une équipe

Avant le lancement effectif du travail, vous devez avoir constitué une équipe organisée et parfaitement documentée sur le sujet. Nous vous suggérons de créer une équipe principale, un petit groupe de 3-4 personnes

travaillant dans votre organisation, chargée de suivre les activités quotidiennes de votre projet de transformation numérique et de s'assurer du bon déroulement des opérations.



## Équipes pluridisciplinaires

Votre équipe principale doit rassembler des personnes issues de différents départements et dotées de compétences complémentaires et pluridisciplinaires. Ce principe favorise la coopération et le travail d'équipe et réduit les risques de doublons.

### COMMENT :

- Réfléchissez au profil des personnes qui composeront votre équipe :
  - Qui sera le chef de projet ? Qui prendra les décisions principales et qui fera avancer le projet ?
  - Quelle personne se chargera de diriger les recherches, de collecter et d'analyser les données ?
  - Une personne de l'équipe est-elle capable de prendre en charge le budget et les questions financières ?
  - Votre équipe compte-t-elle une personne à même de concevoir et de mettre en place des solutions techniques ?
  - De quelles autres compétences et expertises avez-vous besoin pour livrer ce travail ?
  - Les membres de l'équipe ont-ils suffisamment de temps pour mener à bien le projet ?
  - Certaines personnes de votre équipe ont-elles de l'expérience avec les méthodes de travail Agile, ou dans la mise en œuvre de projets numériques ?
  - Disposez-vous d'un membre expérimenté prêt à défendre le travail et l'équipe aux niveaux supérieurs de l'organisation ?
- Selon le fonctionnement de l'administration de votre ville, vous aurez peut-être à formaliser l'engagement des membres dans l'équipe (lettres d'invitation, demandes adressées à la direction, etc.).
- Renforcer vos moyens internes pour opérer une transformation numérique est essentiel, mais prend du temps. Si vous ne disposez pas en interne des ressources nécessaires, pensez à engager des consultants externes et des organisations partenaires ayant de l'expérience dans ces nouvelles méthodes de travail et pouvant vous aider à maximiser les bénéfices d'une nouvelle technologie.

### EN SAVOIR PLUS :

[Service numérique du gouvernement britannique, Équipes pluridisciplinaires Agile](#)

# Intégrer les parties prenantes clés

Identifiez au plus tôt les parties prenantes avec lesquelles vous souhaitez interagir ou que vous souhaitez impliquer dans le projet. Entendez par partie prenante toute personne, groupe, institution ou entreprise ayant un intérêt notable dans la réussite ou l'échec de votre projet. Il peut s'agir d'exécutants, de facilitateurs, de concurrents ou de bénéficiaires. Pour que le groupe soit pertinent et varié, vos parties prenantes doivent provenir de différents horizons : organisations commu-

nautaires, ONG, startups, organismes publics locaux, régionaux ou nationaux.

Si cela est possible, nous vous encourageons à les réunir afin de favoriser un sentiment d'engagement partagé. Vous devez définir clairement ce que vous attendez de leur engagement, et convenir avec eux du rôle qu'ils joueront tout au long du projet.

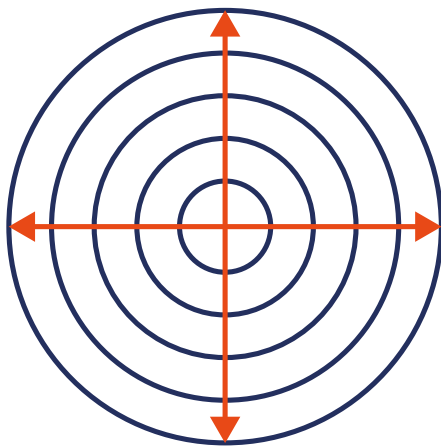


## Cartographie des acteurs

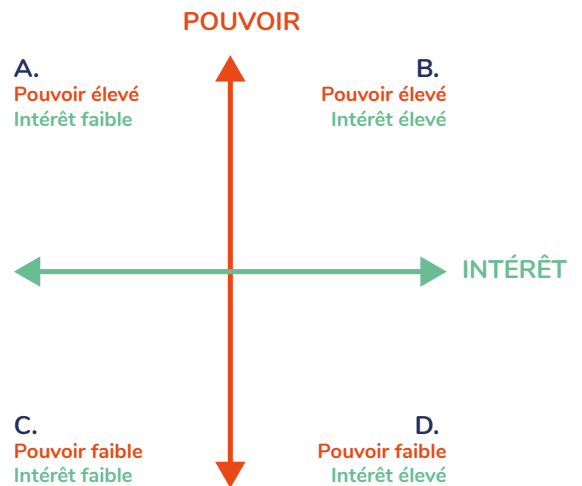
Identifier et prioriser les parties prenantes à intégrer au projet.

Cartographie des acteurs

### Option 1



### Option 2



### COMMENT :

- En listant les noms de vos parties prenantes locales (de façon non exhaustive).
- En prenant en compte, pour chaque partie prenante, ses intérêts, la manière dont elle est affectée par le problème et ses motivations à apporter des changements.
- Option 1 : Regroupez les parties prenantes en fonction de :
  - leur proximité avec le problème
  - le secteur/segment auquel elles appartiennent
- Option 2 : Regroupez les parties prenantes en fonction de :
  - leur niveau d'intérêt : dans quelle mesure sont-elles intéressées et engagées dans les changements apportés au système ?
  - leur pouvoir : à quel point peuvent-elles avoir un impact sur le système ?
- Utilisez cette cartographie afin d'identifier les personnes clés à engager pour ce travail.
- Vous pourrez y revenir tout au long du projet.

### **EXEMPLE :**

À Sèmè-Podji (Bénin), le groupe local a dessiné une carte comprenant les acteurs locaux déjà impliqués et ceux restant à associer au travail de numérisation des données foncières et des procédures. L'équipe avait déjà une bonne vision des acteurs impliqués dans la gestion des données foncières, mais ce processus l'a encouragée à élargir le groupe des parties prenantes pour y inclure l'écosystème des startups et le ministère du Numérique et de la Digitalisation.

### **EN SAVOIR PLUS :**

[URBACT, Carte de l'écosystème des parties prenantes](#)



## **Groupe d'action local**

Constituer un groupe de parties prenantes locales qui se réunira régulièrement pour élaborer des stratégies urbaines et un plan d'action.

### **COMMENT :**

- Ce groupe doit intégrer toutes les parties prenantes concernées par le projet. Leur implication dès le début garantit le succès du projet.
- Revoyez régulièrement, au fur et à mesure de l'avancement de votre projet, la composition du groupe et les compétences requises. Il pourrait s'avérer opportun que certains acteurs rejoignent le projet en cours de route et que d'autres se retirent lorsque leur participation n'est plus pertinente.
- Réunissez-les régulièrement, associez-les aux décisions clés et assurez-vous qu'ils comprennent la direction que vous prenez.
- Réfléchissez :
  - D'après votre carte des parties prenantes, qui devrait figurer dans ce groupe ?
  - Comment voulez-vous que les membres s'impliquent dans le travail ? Devriez-vous vous accorder sur une manière de demander et rendre des comptes ?
  - Comment pouvez-vous les impliquer dans l'identification du défi, la recherche sur les utilisateurs et la co-création de l'énoncé du problème ?
  - Quel rôle pourraient-ils jouer dans l'identification et la mise en place de solutions ?
  - Ces personnes participent-elles de façon bénévole ? Faut-il leur verser des indemnités de déplacement ou rembourser leurs notes de frais ?

### **EXEMPLE :**

En tant que membre du réseau ASToN, l'équipe de Niamey (Niger) a créé un groupe d'action local chargé d'effectuer des recherches préliminaires en vue de traiter la problématique de la mobilité et de la gestion des transports publics dans la ville. Le groupe comprenait des membres de l'autorité locale, des représentants élus, le département des transports urbains de la ville, la police, des startups locales ainsi que l'association des conducteurs de bus.

Pendant les premiers mois, les membres du groupe se sont réunis une fois par semaine, le temps de bien comprendre leurs différents rôles, puis ont décidé de réduire leur fréquence de réunions.

### **EN SAVOIR PLUS :**

[URBACT, Groupe d'action local](#)

# Collaborer et s'associer

Rassembler des personnes et des parties prenantes très différentes peut représenter un défi. Pour ce faire, vous pouvez utiliser la méthode de travail Agile ou d'autres méthodes ouvertes développées dans les secteurs

numériques, qui proposent de nouvelles manières de gérer les projets en douceur, d'organiser des réunions efficaces et de tirer le meilleur parti des membres d'un groupe.



## Méthodes de travail Agile

La méthode Agile est une approche de gestion de projet développée pour le génie logiciel et fondée sur une production itérative et incrémentale du travail. Les valeurs et principes de la méthode Agile peuvent être appliqués au-delà du secteur logiciel. Ils promeuvent de nouvelles méthodes de travail fondées sur des équipes plus motivées, plus autonomes et plus productives.

### **COMMENT :**

- Déterminez si votre groupe dispose de l'expertise nécessaire pour mener le projet en suivant un type particulier de méthode Agile (par exemple Scrum ou Kanban), ou si vous devez faire un appel à un expert pour piloter le processus.
- Pour faciliter la communication au sein d'une équipe, vous pouvez envisager de mettre en place quatre types de réunions régulières :
  - **Sprint planning** : réunion pour évoquer les prochaines missions à venir pour l'équipe, définir qui les mènera et dans quels délais. C'est l'occasion d'adapter le plan et les activités à mesure que le projet avance et que de nouvelles tâches sont définies.
  - **Stand-up quotidien** : courte réunion de 15 minutes destinée à informer rapidement les personnes de l'actualité de l'équipe (elle se tient traditionnellement debout pour favoriser la rapidité).
  - **Passage en revue** : moment pour présenter le travail de l'équipe et échanger avec les principales parties prenantes sur les dernières informations en date.
  - **Rétrospective** : réunion d'équipe pour donner un rapide retour d'informations, discuter des problèmes rencontrés et trouver des solutions créatives pour continuer à améliorer le travail de l'équipe.

### **EN SAVOIR PLUS :**

[Atlassian, qu'est-ce que la méthode Agile ?](#)

[Atlassian, Les quatre réunions Agile](#)



## Liste de vérification de la collaboration

Utilisez cette liste de vérification avant vos réunions afin de les planifier efficacement et faire en sorte que le temps passé ensemble soit le plus utile possible.

### Abordez l'essentiel

- Le timing est-il respecté ?
- Avez-vous présenté tout le monde ?
- Fixez des objectifs clairs pour la réunion : pourquoi sommes-nous ici ?
- Avez-vous réglé les aspects logistiques ?
  - En présentiel ou en ligne
  - Pausés et repas

### Écoutez et apprenez ensemble

- Êtes-vous à l'écoute des points de vue de chacun et attendez-vous réellement un retour d'information ?
- Quelle expertise que vous ne possédez pas les autres personnes apportent-elles ?
- Prenez-vous le temps de réfléchir ensemble sur vos apprentissages ?

### Consacrez du temps aux relations

- Comment pouvez-vous créer un climat de confiance pour encourager la participation de chacun ?
- Que pouvez-vous faire pour partager l'autorité au sein du groupe ?
- Y a-t-il un sujet sur lequel vous pourriez travailler tous ensemble pour faire connaissance ?

### Créez un objectif commun

- Avez-vous établi des objectifs de collaboration ?
- Avez-vous des intérêts communs dans l'amélioration de la situation des citoyens ?
- Quel est le « donnant-donnant » entre les différents groupes ?

### Planifiez avec soin

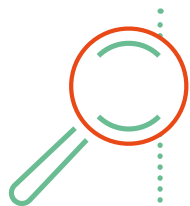
- Comment allez-vous procéder pour bien utiliser le temps ?
- Quels sont les atouts des personnes présentes ?
- L'espace et l'agencement de la pièce mettent-ils les personnes à l'aise et les encouragent-ils à participer ?

### Faites un suivi

- Quelles informations pourriez-vous partager après la réunion ?
- Chacun est-il au clair avec ses missions ?
- Pensez à la manière dont vous pouvez vous améliorer la prochaine fois !

### COMMENT :

- Avant de programmer une réunion, demandez-vous si le format en présentiel est le meilleur moyen d'atteindre vos objectifs. Peut-être existe-t-il un autre moyen d'y parvenir ?
- Au moment de rédiger l'ordre du jour de votre réunion (quelle qu'en soit la taille), posez-vous chaque question qui figure sur la liste de vérification.



## Réunion « Oui, et ... »

Insuffler de l'énergie dès le début de la réunion et encourager un nouvel état d'esprit de coopération et de créativité participative.

### COMMENT :

- En divisant le groupe en binômes. Chaque binôme discutera de la recette du pain.
- La personne n° 1 commence avec une suggestion telle que « Pour faire du pain, on peut commencer par peser la farine ».
- Au cours du premier tour, la personne n° 2 lui répond en commençant sa phrase par « Non, mais... ».
- Continuez pendant quelques minutes.
- Au cours du deuxième tour, les deux personnes continuent mais la personne n° 2 commence sa phrase par « Oui, et... ».
- Demandez au groupe de comparer les deux tours et de noter ses impressions sur les deux manières de commencer une phrase.
  - Généralement, les participants remarquent que « Oui, et... » ouvre davantage la discussion, permet d'obtenir des idées plus construites et collaboratives, tandis que « Non, mais... » a tendance à générer des propositions plus négatives et à bloquer les idées.
- Encouragez le groupe à utiliser l'approche « Oui, et... » en réunion, à écouter les contributions de chacun et à penser à les développer plutôt qu'à les rejeter.



## Retour d'information Rouge et Vert

Obtenir le retour rapide et honnête des participants sur une proposition de plan.

### COMMENT :

- En rassemblant votre équipe ou un groupe de parties prenantes dont vous souhaitez obtenir un retour d'informations et une contribution.
- En leur expliquant que l'objectif de la séance est d'obtenir un retour honnête et qu'ils sont encouragés à dire ce qu'ils souhaitent, sans risquer de vous vexer.
- En présentant votre plan ou proposition.
- En leur demandant s'ils souhaitent clarifier certains points.
- Retour d'information Vert : le groupe explique à l'équipe ce qu'il a apprécié ou aimé dans la proposition.
- Retour d'information Rouge : le groupe partage ses inquiétudes ou ses doutes sur la proposition. Le retour d'information doit être constructif !

Conseil : Envisagez de faire appel à un intervenant externe pour que tous les participants puissent se concentrer sur la prise de note et la réponse aux questions.

### EN SAVOIR PLUS :

Source : [This is Service Design Doing](#)





## Séances de réflexion

Réfléchir aux activités menées récemment en laissant à l'équipe la possibilité de parler librement des échecs et des axes d'amélioration.



Qu'aviez-vous prévu de faire ?

Que s'est-il réellement passé ?

Pourquoi était-ce différent, qu'en avez-vous tiré ?

Quels pourraient-être les effets sur vos futurs plans ?

### COMMENT :

- Cet outil peut être utilisé individuellement, avec votre équipe principale ou avec le groupe d'action local.
- Si vous travaillez en groupe, donnez à chacun le temps de préparer ses réponses aux questions posées. Partagez ensuite vos réponses.
- Envisagez d'utiliser un tableau blanc (réel ou virtuel) pour y afficher les contributions de chacun et identifier les similitudes.
- N'oubliez pas de réfléchir aux actions pouvant être mises en place en réponse à cette activité.

### EXEMPLE :

À la fin de chaque trimestre, les villes du réseau ASToN ont été invitées à remplir ce tableau pour faire le bilan des trois mois précédents. Cet outil a permis à l'équipe principale ou au coordinateur de projet de faire le point sur les actions passées et de les comparer à celles initialement prévues. Il a également permis aux villes d'exposer et d'échanger sur les problèmes occasionnant des retards dans leur travail, tels que les difficultés de collaboration entre les parties prenantes. Les villes ont alors pu envisager des mesures d'atténuation et des approches alternatives pour surmonter ces difficultés ou les éviter à l'avenir.

# Identifier des solutions

Mettez en commun votre compréhension du problème et les informations de vos parties prenantes pour créer ou trouver des solutions qui répondront aux besoins de l'utilisateur. Plus vous générez d'idées dès le début, mieux c'est. Vous pourrez ainsi rapidement évaluer, affiner votre réflexion et identifier une solution à la fois innovante et pertinente.

Nous vous conseillons de réfléchir à la façon d'inclure le plus grand nombre de parties prenantes et de citoyens dans le processus, pour éviter que les décisions soient prises uniquement par ceux qui détiennent le plus grand pouvoir. L'utilisation de méthodes participatives et de co-création permet d'initier un changement de pouvoir en donnant la parole à d'autres. Ces méthodes conduisent donc à des solutions plus démocratiques, plus innovantes et plus efficaces.



## Ateliers de co-création

Développer des idées de solutions avec l'aide des citoyens et des différentes parties prenantes.

### Fiches conceptuelles

À qui s'adresse cette solution ?

Quel problème va-t-elle résoudre ?

Quelle est la solution ?  
Que fera-t-elle exactement,  
et comment ?  
(Nous vous encourageons à dessiner !)

Comment cette solution  
sera-t-elle financée ?

### COMMENT :

- Organisez un atelier avec votre groupe d'action local ou un groupe de citoyens.
- Assurez-vous que le problème à résoudre est clair pour tout le monde (voir la partie Énoncé du problème) en partageant avec les nouveaux participants toutes les informations clés nécessaires.
- Dans un premier temps, encouragez les personnes à proposer autant d'idées que possible (méthode 10x10).
  - Invitez les participants à énoncer 10 idées en 10 minutes.
  - Choisissez en groupe l'idée préférée et expliquez pourquoi. Notez bien les caractéristiques clés des idées mises en avant.
- Ensuite, donnez du temps aux participants pour qu'ils élaborent une idée de solution plus construite (fiches conceptuelles).
  - Invitez les participants à étoffer les questions et encouragez-les à dessiner !
  - Pour plus d'informations sur cette méthode, rendez-vous sur [Board of Innovation](#).

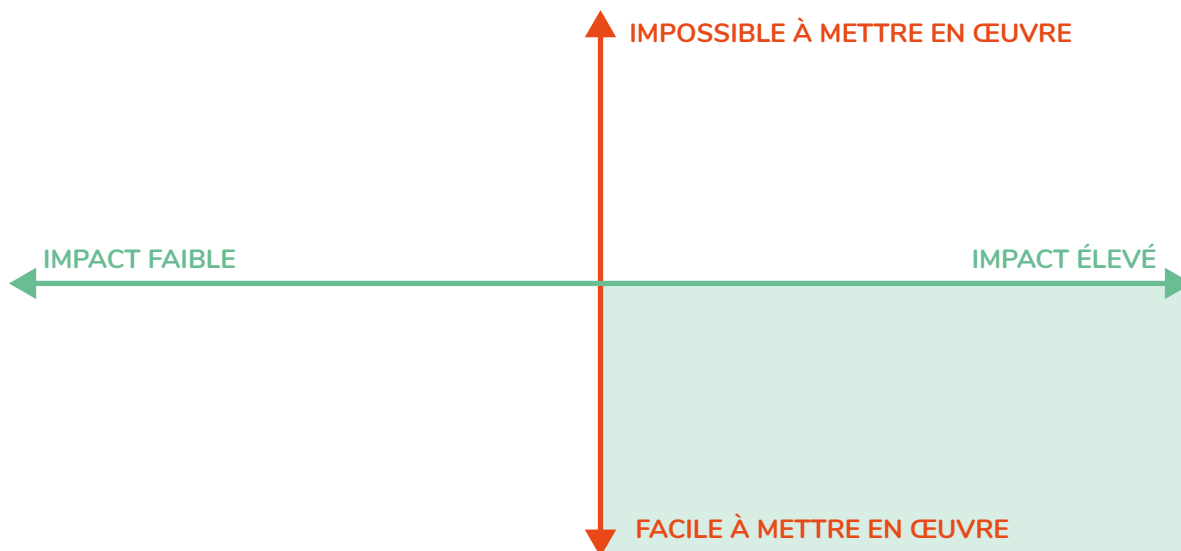
### EN SAVOIR PLUS :

[Beyond Sticky Notes. Qu'est-ce que la co-création ?](#)



## Matrice effort/impact

Prioriser les idées évoquées en atelier de co-création ou par l'équipe.



### COMMENT :

- Vous pouvez le faire avec les personnes présentes à votre atelier, ou en équipe principale restreinte.
- Reprenez les idées évoquées et schématisez-les sur la matrice. Ces idées seraient-elles faciles à mettre en place ? Quelle est la probabilité qu'elles aient un impact sur le problème ?
- Si plusieurs solutions ont été placées dans le carré inférieur droit, déterminez celle à mettre en avant ou la manière de les combiner entre elles.

Conseil : cette matrice peut être utilisée pour la hiérarchisation.

### EN SAVOIR PLUS :

[ThenSomehow.com](https://then-somehow.com) - Comment définir les priorités ?

# Définir sa vision

Avoir une vision permet de rester concentré sur le problème à résoudre et sur l'impact qu'on souhaite avoir. Cela clarifie la manière dont les solutions sont liées à

l'objectif du travail. Cela permet également de faire comprendre aux autres l'objectif du travail et d'obtenir leur soutien.



## Énoncé de la vision

L'énoncé de la vision souligne la manière dont votre idée contribuera à résoudre le problème.

### COMMENT :

- En réunissant votre groupe d'action local.
- En demandant à chaque membre du groupe de réfléchir au lien entre le problème et l'idée, et de rédiger son propre énoncé de la vision en utilisant ce format :
  - Si nous [faisons X], alors nous [réaliserons Y], ce qui [aura Z impact sur le monde].
- En rassemblant les différentes visions, en les comparant et en les modifiant afin d'obtenir une vision unique de l'idée reposant sur la compréhension collective.
- Construire l'énoncé de la vision doit être un processus itératif et vivant. À mesure que votre idée est enrichie, vous pouvez l'adapter à l'impact recherché.

### EXEMPLE :

En tant que membre du réseau ASToN, la ville de Niamey (Niger) a développé l'énoncé suivant :

**SI NOUS développons un système de paiement en ligne pour les taxis et les « voitures de place »,  
ALORS NOUS gérerons mieux le système de licence et rationaliserons le paiement et la perception des taxes,  
CE QUI améliorera la gestion des transports publics et augmentera les recettes fiscales.**

# Trouver des solutions auprès des partenaires

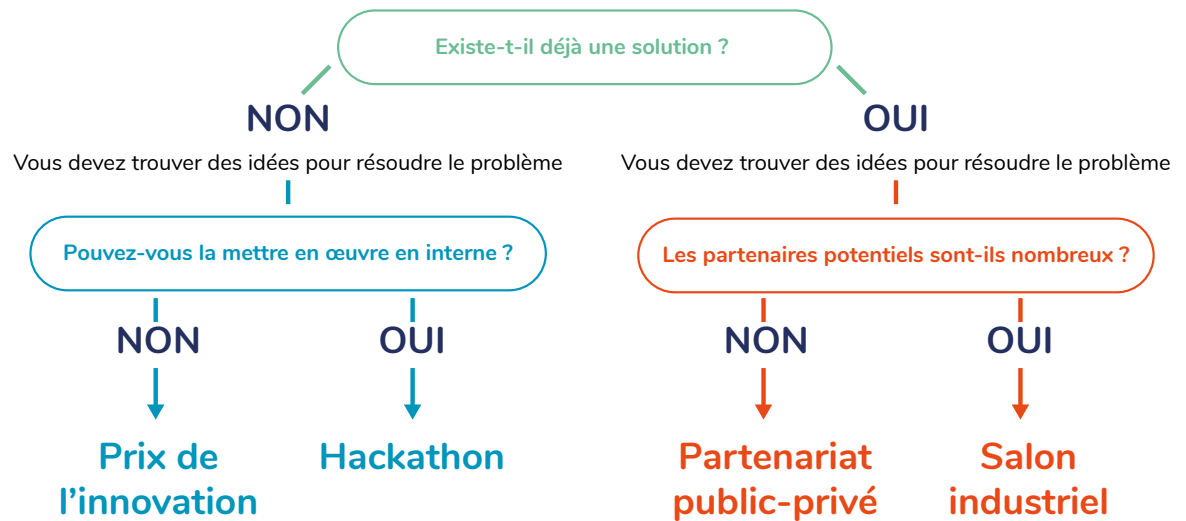
Vous avez certainement déjà identifié des solutions et des idées potentielles à mettre en place, ou vous voulez inviter des acteurs locaux à proposer des idées. Dans les deux cas, nous vous encourageons à bien réfléchir à la manière d'inclure des partenaires au sein du projet, qu'il s'agisse d'innovateurs locaux ou de fournisseurs internationaux.

Si vous êtes toujours à l'étape de recherche d'idées, la science démontre qu'il existe un lien très étroit entre le nombre d'idées recherchées et la qualité finale de

la solution. Pour les essais et la mise en place de la solution, il conviendra de savoir si vous pouvez ou préférez développer la technologie numérique, l'acheter ou simplement l'emprunter avant de vous engager à l'acheter.

Dans cette partie, nous allons étudier quelques-unes des approches que vous pourrez adopter selon qu'une solution existe déjà, selon votre capacité à la mettre en place en interne et selon le nombre de partenaires potentiels dans l'écosystème local.

## Décider comment et où trouver des solutions



### **Prix de l'innovation**

Utiliser l'énoncé du problème ou de la vision pour formuler un défi à relever et inviter des personnes à y participer. Celle qui y parviendra en premier ou avec le plus d'efficacité recevra une récompense (financière ou autre).

#### **Vous pouvez appliquer cette méthode si :**

- Aucune solution à votre problème n'a été trouvée et vous souhaitez entendre les idées d'autres personnes.

En offrant une récompense, vous stimulez l'écosystème local pour qu'il trouve des solutions au problème que vous avez identifié.

Quelqu'un d'autre pourra mettre en œuvre votre projet si vous lui apportez les moyens financiers et le soutien nécessaires.

### **Hackathons**

Organiser un événement qui permette aux décideurs politiques de collaborer avec des experts des secteurs public et privé, et de travailler ensemble pour trouver des solutions à un problème. Ces hackathons comprennent souvent une compétition en équipe pour faire émerger les meilleures solutions.

#### **Vous pouvez appliquer cette méthode si :**

- Ce problème affecte et nécessite l'adhésion de nombreux groupes différents.
- Vous voulez rassembler des personnes qui ne collaborent généralement pas.
- Aucune solution à votre problème n'a été trouvée.
- Vous disposez des compétences et ressources nécessaires ainsi que d'un plan clair pour poursuivre le travail au-delà du hackathon et mener le projet à son terme.

### **Salon industriel**

Inviter des entreprises d'un secteur spécifique à présenter leurs derniers produits et services aux autorités. Ce type de salon conduit souvent à rencontrer des personnes disposées à s'engager dans un projet.

#### **Vous pouvez appliquer cette méthode si :**

- Des solutions à votre problème existent déjà et vous pouvez choisir parmi des organisations implantées dans le secteur.
- Vous voulez susciter de l'intérêt pour votre projet.
- Vous avez besoin de soutien pour mettre en place votre projet. À la suite du salon, vous inviterez un groupe restreint à s'engager dans le projet.

### **Partenariat public-privé**

Identifier une entreprise avec laquelle vous souhaitez collaborer directement et établissez un partenariat officiel afin qu'elle finance, construise et développe votre projet.

#### **Vous pouvez appliquer cette méthode si :**

- Des solutions à votre problème existent déjà et sont connues.
- Vous avez besoin d'un soutien pour mettre en œuvre votre projet.
- Il existe au sein de l'écosystème un acteur clé capable de vous aider à créer, à tester et à mettre en place des solutions.

---

# S'approvisionner au sein d'une administration

Les exigences et politiques en matière d'approvisionnement visent à garantir que tout ce qui est acheté l'est sur une base de rapport qualité-prix, ce qui exige souvent que les fournisseurs soient sélectionnés par le biais d'une forme de concurrence.

En particulier dans le domaine de l'approvisionnement en technologies de l'information et en développement de services numériques, les approches traditionnelles sont remplacées par des pratiques modernes qui se concentrent sur :

- l'attribution de petits contrats aux petites entreprises ;
- le développement de logiciels open-source partagés entre les services ;
- la gestion de contrats en interne par des personnes ayant l'expertise suffisante pour assurer une surveillance efficace.

Cependant, ces pratiques modernes ne sont pas encore la norme. Les projets de transformation numérique dépendent toujours des contraintes d'achat existant dans le pays ou l'institution.

Étudiez au plus tôt comment fonctionne l'approvisionnement au sein de votre ville, cela impactera vos futures décisions. Posez-vous ces questions :

- Quel est le processus d'achat ? Existe-t-il des différences dans le processus d'achat d'un seul consultant par rapport à l'achat de toute une solution ?
- Quelles sont les limites ou restrictions à connaître ?
- Qui doit approuver les dépenses ?
- Quels sont les délais pour obtenir les autorisations nécessaires au démarrage du projet ?
- Quelles sont les attentes en matière de reporting ? Pouvez-vous vous concentrer sur le rendu et les apprentissages plutôt que sur les résultats quantitatifs ?

## Parler de son travail

Les communications stratégiques sont essentielles pour le succès et la durabilité de votre travail. Si votre autorité locale dispose déjà d'un service de communication, réfléchissez à la meilleure manière de l'associer à votre projet.

Identifiez toutes les parties prenantes que vous souhaitez cibler, de l'équipe de direction interne au grand public, et élaborer un plan clair sur les raisons, le moment et la façon dont vous leur présenterez votre travail.

L'idée est de bien définir la manière dont vous souhaitez partager vos résultats, mais également votre expérience. Les citoyens se plaignent souvent du manque de visibilité des projets en cours dans leur ville. Afin d'éviter cet écueil et leur permettre de s'approprier le projet du début à la fin, prévoyez de mener des actions de communication tout au long du projet et informez les citoyens des évolutions. N'oubliez pas d'être inclusifs, par exemple en parlant dans la langue locale.

## Obtenir un soutien politique

Le succès de votre projet passera par un soutien politique et l'implication de personnalités telles que le maire. Réfléchissez bien à la manière d'obtenir ce soutien, aux personnes susceptibles de vous l'apporter et aux moyens qu'elles déploieront pour le faire.

À Bamako (Mali) et Bizerte (Tunisie), par exemple, les maires ont pris part à plusieurs réunions pour montrer leur soutien. À Kigali (Rwanda) et Kampala (Ouganda), la municipalité a désigné des responsables chargés de travailler sur le projet et de s'assurer que les besoins en ressources humaines étaient satisfaits.

---

# 04

---

## EXPÉRIMENTATION

Cette partie vise à tester vos idées et à garantir la solidité de vos plans. Les projets se déroulent rarement comme prévu. Plus l'incertitude est grande, plus il est important de commencer modestement et d'accumuler au fur et à mesure des éléments démontrant ce qui fonctionne dans votre contexte propre.

De nombreux praticiens ont utilisé le suivi et l'évaluation comme système de mesure des résultats d'un projet. Plutôt que d'attendre la fin d'un projet pour en examiner l'impact et savoir si une solution a fonctionné, nous vous encourageons à mener de petites expérimentations qui vous permettront d'acquérir une plus grande certitude dès le départ. Cette approche doit être poursuivie tout au long de la mise en place du projet, en utilisant les données de ce qui fonctionne pour déterminer les itérations et les changements. Elle peut être mise en œuvre en complément d'un processus de suivi et d'évaluation déjà en place.

Créer un plan d'action	p.32
Tester ses hypothèses grâce aux expérimentations	p.33
Conclusion	p.38

# Créer un plan d'action

Le plan d'action sert à décrire la manière dont vous prévoyez d'atteindre le résultat souhaité. Il permet de clarifier ce que vous voulez faire et de définir les ressources (humaines et financières) dont vous aurez besoin. Il devra inclure des perspectives sur la viabilité du projet aux plans environnemental, financier et systémique.

Au sein du gouvernement, les plans prennent généralement la forme d'un « modèle en cascade » (approche

linéaire selon laquelle le plan est conçu en début de projet) et sont suivis jusqu'à leur application, mais les possibilités de modification sont alors limitées. Au contraire, les projets numériques adoptent les « méthodes Agile » qui offrent plus de souplesse et de flexibilité. Ces modèles intègrent des cycles « tester - apprendre - itérer » et créent l'espace nécessaire pour adapter le plan tout au long de sa mise en œuvre.



## Plan d'action local

Élaborer un document qui présente comment vous avez l'intention de réaliser votre vision.

### COMMENT :

- Rassemblez votre groupe d'action local afin d'élaborer un plan.
- Revoyez l'énoncé de la vision imaginée pour guider les actions et ressources à planifier. L'énoncé de votre vision présente une vue d'ensemble de ce que vous voulez réaliser.
- En partant de cette vision, invitez votre groupe à définir des objectifs précis et quantifiables. Les objectifs sont les étapes qui vous permettent de réaliser cette vision.
- Pour chaque objectif, posez-vous les questions suivantes :
  - Selon vous, pour atteindre votre objectif, quelles actions doivent-être entreprises ?
  - De quelle équipe et de quel budget avez-vous besoin pour mettre en œuvre ces actions ?
  - Quelles preuves vous permettront de savoir si l'objectif est atteint ?
  - Comment allez-vous collecter les données nécessaires pour constituer ces preuves ?
- Un plan d'action local, comme tous les plans en général, contient toujours une part d'incertitude. Votre plan devra donc prendre en compte ces zones d'incertitude et les hypothèses que vous avez formulées, et indiquer clairement de quelle manière les données nécessaires pour tester ces hypothèses seront collectées tout au long du processus (pour en savoir plus, lisez « Tester ses hypothèses grâce aux expérimentations »).
  - Quelles expériences êtes-vous en mesure de mener dès le début pour vérifier les hypothèses et déterminer comment concevoir le produit/service ?
  - Quelles boucles de rétroaction pourriez-vous établir au sein du service pendant sa mise en place afin de pouvoir continuer à itérer pour l'améliorer ?
- Le plan doit être un document vivant régulièrement révisé en fonction des nouvelles connaissances.



# Tester vos hypothèses grâce aux expérimentations

Une expérimentation est un test mis en place pour vérifier une théorie dans le but de créer une certitude autour de l'idée en développement. Vous devriez commencer par tester à petite échelle les éléments les plus incertains de votre plan. Ensuite, vous pourrez augmenter la taille et la complexité des expérimentations en fonction de vos apprentissages et de nouvelles certitudes.

Le processus de test, d'apprentissage et d'itération devra se poursuivre tout au long de la mise en œuvre de votre plan pour permettre une amélioration continue du service ou du produit.

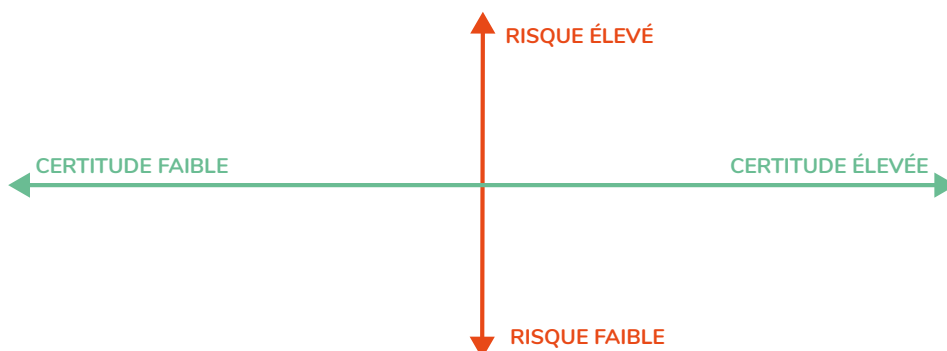
## EN SAVOIR PLUS :

- Réseau ASToN, Catalogue d'expérimentations
- [Frontier Technologies Hub, Réfléchir aux expériences](#)



## Identifier vos hypothèses critiques

Listez, de la manière la plus exhaustive possible, toutes vos croyances ou vos hypothèses sur l'idée en développement et priorisez celles à tester au plus vite.



### COMMENT :

- Rassemblez votre groupe d'action local pour faire émerger collectivement le plus grand nombre d'idées possible.
- Une hypothèse représente notre croyance en l'idée et son fonctionnement. Pour examiner les hypothèses, nous les classerons en quatre catégories : Personnes, Solution, Ressources et Impact.
- En utilisant l'énoncé de votre vision comme point d'ancrage de la discussion, demandez à votre groupe d'action local de considérer les questions suivantes :
  - **Personnes** : les citoyens et les parties prenantes veulent-ils de ce plan et sont-ils prêts à s'y engager ?
  - **Solution** : la solution est-elle viable et fonctionne-t-elle ?
  - **Ressources** : le travail est-il viable sur le plan financier et environnemental ?
  - **Impact** : le plan aura-t-il l'impact escompté ?
- Demandez aux participants de consigner leurs hypothèses dans chaque catégorie sous forme de phrases commençant par « Nous pensons que... ».
- « Nous pensons que les personnes veulent ceci » ne va pas assez loin, demandez au groupe ainsi qu'à vous-même « pourquoi nous pensons cela » et ce qui doit être confirmé pour que l'idée fonctionne.

- 
- Toutes ces hypothèses ne sont pas équivalentes. Nous sommes plus confiants sur certaines que sur d'autres et, tout aussi important, se tromper sur certaines poserait un problème plus grave que sur d'autres. Les hypothèses critiques sont celles que nous connaissons le moins, mais sont également celles qui auront le plus grand impact négatif sur l'idée testée si elles se révèlent fausses.
  - Classez chaque hypothèse selon deux questions :
    - Que savez-vous de cette idée, quelle certitude avez-vous sur elle ? Cela peut aller de : « J'ai beaucoup de preuves et je n'ai aucun doute sur sa véracité » à « J'y crois mais je ne suis pas sûr du tout ».
    - Dans quelle mesure cette hypothèse est-elle risquée ? Cela peut aller de : « Si les hypothèses sont fausses, l'idée ne pourrait pas fonctionner du tout » à « Si les hypothèses sont fausses, il n'y aurait pas d'impact sur le fonctionnement de la solution ».
  - En fonction de ce classement, établissez une liste des hypothèses les plus critiques : les moins certaines et les plus risquées.

### **EXEMPLES :**

En tant que membre du réseau ASToN, l'équipe de Niamey (Niger) a identifié les hypothèses critiques suivantes dans son plan de développement d'un système de paiement en ligne pour les taxis.

- **Personnes** : nous pensons que les chauffeurs de taxi ont un compte de paiement mobile qu'ils sont habitués à utiliser.
- **Solution** : nous pensons que la plateforme de collecte des impôts peut collecter et payer les taxes à la municipalité de manière efficace.
- **Ressources** : nous pensons que les opérateurs de paiement mobile seront des partenaires à long terme du plan de paiement des impôts de la ville.
- **Impact** : nous pensons que la plateforme de collecte des impôts augmentera sa collecte au fil du temps.



## Concevoir des expérimentations

Concevez une série d'expérimentations pour tester les hypothèses les plus critiques pour votre idée.

**Date de début/  
Date de fin :**

### Expérimentation

Décrivez ce que vous allez faire pour la première expérimentation. Il peut s'agir d'une petite activité ou d'un projet pilote.

### Hypothèse

Quelles certitudes pensez-vous avoir sur la solution que vous devez tester ?

### Preuve minimale

Comment saurons-nous si l'hypothèse est valable ?

### Détails de l'expérimentation

Activités : décrivez les activités à mener lors de cette expérimentation.	Planifiez la date de ces activités.	Ressources : quelles personnes et quels financements sont nécessaires pour y parvenir ? Cette expérimentation est-elle budgétée ? Utilisez le modèle de budget de l'expérimentation si nécessaire.	Cadre d'exécution (y compris les partenaires) : décrivez les parties prenantes avec lesquelles vous allez travailler et leur rôle dans l'expérimentation.
---	-------------------------------------	--	---

### COMMENT :

- Prenez votre liste d'hypothèses critiques.
- Réfléchissez aux questions suivantes afin de créer une expérimentation pour chaque hypothèse critique :
  - Que testez-vous ? Quelle hypothèse spécifique cherchez-vous à valider ou non ?
  - Comment allez-vous effectuer ce test ? Quelle action spécifique et simple pouvez-vous engager pour tester cette hypothèse ?
  - Quelles preuves attendez-vous ? Quelle preuve minimale vous permettra de savoir que l'hypothèse est valable ?
- Développez l'expérimentation et sa réalisation en utilisant les schémas.

### EXEMPLE :

La ville de Niamey (Niger) a conçu une expérimentation pour répondre à l'hypothèse selon laquelle les chauffeurs de taxi et de minibus faba-faba possèdent un compte de paiement mobile qu'ils sont habitués à utiliser. L'expérimentation visait à tester le système et la plateforme de paiement des impôts auprès d'un groupe de 100 chauffeurs de taxi et de 20 chauffeurs de minibus faba-faba choisis au hasard. Elle a prouvé que 60 % des chauffeurs sélectionnés avaient déjà un compte de paiement mobile et que 50 % l'utilisaient régulièrement, bien que le fournisseur de paiement mobile soit différent de celui supposé. Sur l'ensemble des chauffeurs sélectionnés, tous étaient capables de payer leurs impôts sur la plateforme. Ces découvertes étaient suffisantes pour valider l'utilisation du paiement mobile pour le nouveau système de paiement en ligne.

### EN SAVOIR PLUS :

Réseau ASToN, Catalogue d'expérimentations



## Gérer et utiliser les données

Les données et les preuves sont essentielles pour guider la prise de décision. Le volume de données nécessaires varie toutefois selon les différentes étapes du travail. Les premières étapes sont généralement marquées par des tests sur les premières idées au travers d'expérimentations courtes et pointues, qui nécessitent des données moins robustes. Pour les suivantes, les mécanismes de collecte de données devront être plus rigoureux afin de documenter votre travail de manière continue.

<p><b>Que vous faudrait-il voir pour savoir si votre action a eu un impact ou si vous êtes parvenu à réaliser votre vision ?</b></p>			
<p><b>Quelles données pourraient le prouver ?</b></p> <p>Tout n'est pas mesurable, et l'intuition des gens est tout aussi puissante. Vous devez trouver juste assez de données spécifiques pour vous permettre de prendre des décisions d'une manière qui vous laisse la possibilité d'itérer à votre rythme.</p>			
<p><b>Comment pouvez-vous collecter ces données ?</b></p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="775 1005 1023 1256"> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Base de données existante</li> <li><input type="checkbox"/> Enquête</li> <li><input type="checkbox"/> Observation</li> <li><input type="checkbox"/> Témoignages</li> <li><input type="checkbox"/> Autres</li> </ul> </td> <td data-bbox="1023 1005 1302 1256"> <p><b>Détaillez la manière de recueillir ces données :</b></p> <p>qui les collectera, selon quel processus et dans quels délais.</p> </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Base de données existante</li> <li><input type="checkbox"/> Enquête</li> <li><input type="checkbox"/> Observation</li> <li><input type="checkbox"/> Témoignages</li> <li><input type="checkbox"/> Autres</li> </ul>	<p><b>Détaillez la manière de recueillir ces données :</b></p> <p>qui les collectera, selon quel processus et dans quels délais.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Base de données existante</li> <li><input type="checkbox"/> Enquête</li> <li><input type="checkbox"/> Observation</li> <li><input type="checkbox"/> Témoignages</li> <li><input type="checkbox"/> Autres</li> </ul>	<p><b>Détaillez la manière de recueillir ces données :</b></p> <p>qui les collectera, selon quel processus et dans quels délais.</p>		
<p><b>Comment s'assurer que vous collectez, analysez et stockez les données de manière éthique ?</b></p>			

### COMMENT :

- Reprenez votre plan d'action, qui contient vos expérimentations planifiées, et identifiez les preuves qu'il vous faut recueillir autour de votre vision, de vos objectifs et de vos expériences.
- Pour chacune de ces preuves, réfléchissez aux questions suivantes :
  - Que vous faudrait-il voir pour savoir si votre action a eu un impact ou si vous êtes parvenus à réaliser votre vision ?
  - Quelles données pourraient le prouver ? Remarque : tout n'est pas mesurable, et l'intuition des gens est tout aussi importante. Vous devez trouver juste assez de données spécifiques pour vous permettre de prendre des décisions d'une manière qui vous laisse la possibilité d'itérer à votre rythme.
  - Comment pouvez-vous collecter ces données ? Peut-être en possédez-vous déjà, par exemple les statistiques nationales, les budgets ou les chiffres sur la prestation de services. Les données nationales collectées ne sont pas toujours fiables ou disponibles de manière centralisée. Si ces données sont difficiles d'accès, réfléchissez au moyen d'en collecter par vous-même.
  - Quels autres renseignements ou informations ne sont pas facilement mesurables ?
- Remarque : le terme de « données » est à prendre au sens large, et peut inclure notamment des chiffres, des observations, des témoignages et des faits.

### **EXEMPLE :**

La ville de Bizerte (Tunisie) avait besoin de comprendre si la nouvelle solution numérique développée augmentait au fil du temps la quantité de déchets collectés. Pour ce faire, elle a d'abord observé et noté le nombre de déchets hebdomadaires collectés par un camion. Elle a ensuite calculé le nombre de déchets collectés au moyen de la nouvelle solution numérique, dans laquelle avait été intégré un outil de collecte des données, puis elle a comparé les deux résultats.



## **Apprentissage et itération du plan d'action**

L'apprentissage et l'itération sont essentiels pour réaliser votre vision. Au fur et à mesure que vous acquerez des certitudes sur la façon dont vos solutions fonctionnent dans le monde réel, vous devrez réfléchir à vos apprentissages et faire évoluer la manière dont vous prévoyez de passer à l'échelle et d'inscrire votre idée dans le temps.

### **COMMENT :**

- Nous savons que les plans ne se réalisent pas toujours comme prévu, c'est pourquoi nous plaçons les expérimentations et les données au cœur des plans d'action. Il est important de se ménager des moments pour réfléchir à ce que les preuves indiquent et à ce que cela implique pour le plan d'action.
- Lorsque vous créez votre plan, décidez d'un rythme de réflexion. Par exemple, ce rythme peut être mensuel ou trimestriel.
- Durant ces séances de réflexion, reprenez les preuves collectées et réfléchissez aux questions suivantes :
  - Que nous disent les preuves sur les hypothèses, les objectifs et la vision que nous avons ?
  - Qu'avons-nous appris depuis la mise en œuvre de la solution ? Qu'est-ce qui doit rester inchangé et qu'est-ce qui doit évoluer ?
  - Quels éléments de notre plan d'action doivent être adaptés ? Ces éléments peuvent être l'idée en soi, son application, les données collectées ou les délais initialement prévus.
- Une fois votre réflexion terminée, intégrez ces changements à votre plan d'action.
- Renouvelez ces séances au rythme convenu au départ.

### **EXEMPLE :**

En testant le système de collecte des impôts avec les chauffeurs de taxi, la ville de Niamey (Niger) a réalisé que la plateforme de paiement mobile utilisée par la plupart des chauffeurs était différente de celle initialement supposée. La ville a donc développé un partenariat avec un autre opérateur de paiement mobile.

# Conclusion

Si parler du potentiel de la transformation numérique est très facile, sa mise en œuvre et sa concrétisation sont bien plus difficiles. La transformation numérique se traduit de nombreuses manières, selon les besoins et les possibilités qui existent au sein de l'autorité locale. Chaque autorité locale doit réfléchir attentivement à la manière de cibler ce travail pour s'assurer de gains rapides permettant au projet de prendre de l'élan et de la vitesse.

Nous espérons que les outils et méthodes décrits dans ce manuel serviront aux praticiens qui envisagent la transformation numérique dans leur travail, et qu'ils

apporteront de la clarté et une prise de conscience sur leur utilisation. N'oubliez pas qu'il ne s'agit que de suggestions, et que c'est à vous de les combiner selon votre niveau de maturité numérique et de confiance.

Quel que soit le niveau de maturité numérique de votre autorité locale, rappelez-vous que la transformation numérique ne consiste pas à déployer des technologies. Il s'agit d'adopter un état d'esprit, d'avoir une vision et de changer notre manière de travailler. Plus important encore, la transformation numérique concerne les personnes.



Représentants du réseau lors de la rencontre transnationale à Kigali en novembre 2021

Plus d'informations sur ASToN :  
**[www.aston-network.org](http://www.aston-network.org)**

 [hello@aston-network.org](mailto: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](http://www.aston-network.org)

**Auteur :**  
Alice Carter

**Révision et relecture :**  
Mathilde Bigot,  
Abigail Freeman,  
Simina Lazar, Constanza  
Robles Fumarola,  
David Vigoureux

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

