

DISCLAIMER : Ce document est en constante évolution et sera encore amené à être modifié.

Indicateurs projets Smart Région

Introduction

La stratégie Digital Wallonia vise à renforcer la performance globale du territoire wallon et sa durabilité. Cet objectif se traduit de manière concrète par le projet Smart Région qui repose notamment sur un nouveau modèle de gouvernance pour les Smart Cities en Wallonie. La Smart Région agit comme un cadre d'appui en vue du renforcement de la cohérence, de l'accélération et de la visibilité des projets menés à l'échelle des territoires¹.

Afin de continuer à supporter les futurs projets définis dans ce cadre de cette dynamique Smart Région, le Smart City Institute (SCI), fort de son expertise en monitoring et évaluation, a constitué une série d'indicateurs génériques pour guider les futurs porteurs de projets dans le suivi et l'évaluation de ceux-ci, tout en garantissant un certain niveau d'homogénéité au niveau régional. Cette série d'indicateurs a été revue et validé par d'autres acteurs Smart Region.

Pour rappel, le Smart City Institute définit une Smart City comme :

- **un écosystème de parties prenantes** (gouvernements, citoyens, entreprises multinationales et locales, associations, ONGs, universités, institutions internationales, etc.) ;
- **sur un territoire (urbain) donné ;**
- **engagé dans un processus de transition durable** (l'objectif est donc d'assurer la croissance et la prospérité économique, le bien-être social et le respect des ressources naturelles sur ce territoire) ;
- **tout en utilisant les technologies** (technologies digitales, ingénierie, technologies hybrides) comme facilitateur ;
- pour atteindre **ces objectifs de durabilité** et mener à bien les actions qui y sont liées.

Méthodologie

Les indicateurs ont été sélectionnés sur base des connaissances et de l'expertise en monitoring & évaluation acquise par le Smart City Institute au cours des 6 dernières années, notamment au travers de :

- Une revue de la littérature (2018)
- Un rapport introductif sur le Monitoring et l'Évaluation dans les Smart Cities (2019)
- Un rapport sur la perception des communes wallonnes sur le monitoring et l'évaluation des projets Smart Cities (2020)

Indicateurs Smart Région – V3

- Le Smart Project Management Model (2020) et les ateliers menés auprès de communes lauréates du premier appel à projet Territoire Intelligent (2021)
- La publication d'une guide pratique dédié au monitoring et l'évaluation des initiatives Smart Cities (2021)
- Le Smart City Maturity Model (2022)

Nous avons aussi utilisé certains cadres de mesure de la performance des Smart Cities existants, et plus précisément : CityKeys, United 4 Smart and Sustainable Cities et le cadre de mesure de l'OCDE.

Le Smart City Institute souhaite favoriser une approche « *inside-out* » du monitoring et de l'évaluation. Celle-ci se base sur le cœur même de la stratégie d'un territoire et les questions pertinentes pour la mise en œuvre de ses programmes et de ses projets.

C'est pourquoi les indicateurs à ce niveau restent relativement généraux et se focalisent principalement sur la stratégie et gestion de projet. Il reviendra à soumissionnaire de les spécifier plus en détails et de les accompagner d'explications complémentaires lors des différents moments d'évaluation.

Cette spécification pourra notamment se faire durant des ateliers stratégiques spécifiques organisés par le SCl ou en vous référant au 5^e Tome de nos Guides Pratiques. La check-list récapitulative de ce guide est d'ailleurs disponible en tant qu'annexe à la fin de ce document.

Indicateurs

Les indicateurs identifiés ont été répartis au travers de 13 caractéristiques clés à toute initiative « Smart City » :

0. Le lien entre le projet et les besoins du citoyen
1. Le soutien politique
2. La dynamique d'acteurs
3. L'adhésion citoyenne
4. Le leadership
5. La transversalité
6. La gouvernance de la donnée
7. L'interopérabilité
8. La reproductibilité et la mutualisation
9. La gestion et l'optimisation des processus internes
10. L'innovation
11. La durabilité
12. La performance thématique

Nous souhaitons mettre en avant que ces critères pourraient être amenés à évoluer en fonction de la future réalité des territoires wallonsⁱ.

0. Lien entre le projet et les besoins du citoyen

L'un des prérequis les plus important dans le cadre Smart City est l'adéquation entre le projet proposé et les besoins des citoyens présents au sein du territoire. Cela implique donc que :

- Le projet répond à un besoin des citoyens identifié au sein du territoire (oui/non) ;
- Le projet est basé sur un besoin émanant des citoyens et/ou de la société civile été développé suite à une sollicitation de la part des citoyens et/ou de la société civile (oui/non) ;
- Un besoin a été identifié sur le territoire par le secteur public (ex. le gouvernement et/ou les autorités publiques du territoire) (oui/non)

Au-delà d'être un indicateur, ceci est un prérequis indispensable. C'est un critère éliminatoire

1. Soutien politique

ⁱ Disclaimer: nous avons ici tenté d'identifier une série d'indicateurs mais ceux-ci ne peuvent constituer une évaluation en soi et doivent être interprétés et évalués.

La volonté politique des autorités publiques est déterminante pour la transition durable et intelligente d'un territoire car celles-ci ont le pouvoir de mobiliser et de coordonner les acteurs et les ressources nécessairesⁱ. Cette série d'indicateurs permet donc de déterminer si l'initiative est réellement soutenue par les élus politiques au niveau local, provincial ou régional.

- Niveau d'implication de l'autorité publique (communale/provinciale/régionale) dans la dynamique Smart City sur le territoire (échelle de Likert) ;
- Mention du terme Smart City (ou équivalentⁱⁱ) dans le document de stratégie territoriale (ex. Plan Stratégique Transversal, Déclaration Politique Générale) (Oui/Non) ;
- Membres du collège communal ayant explicitement soutenu le projet (%) ;
- Existence de délibération des organes communaux autorisant le développement de projet Smart City (ou équivalent)
- ...

2. Dynamique d'acteurs

Lorsqu'une démarche Smart City est initiée, il est idéal d'inclure toutes les catégories de parties prenantes de l'écosystème présentes sur un territoire, plus communément appelées les « 4 hélices ». Cette quadruple hélice est composée : du secteur public, du secteur privé, du monde de la recherche et de la société civile/citoyen. Cette série d'indicateurs permet donc de déterminer si l'initiative stimule les collaborations public/privé ainsi que les collaborations entre acteurs du territoire et donc in fine, si la multidisciplinarité est présente dans le projet.

- Identification et sélection informées et transparentes des parties prenantes à impliquer dans le projet (oui/non) ;
- Mise en place d'un processus pour identifier les motivations et les attentes de l'ensemble des parties prenantes du projet (oui/non) ;
- Implication d'au moins 1 représentant des hélices pertinentes identifiées (public, privé, recherche, citoyen) dans le projet (oui/non) ;
- Représentativité des différents intérêts dans le projet (échelle de Likert) ;
- Existence d'accords entre les secteur public et privé (ex. partenariats, accords de confidentialité)ⁱⁱⁱ ;
- Répartition des sources de financement du projet (% € public, %€ privé) ;
- Communication cohérente et appropriée entre les promoteurs du processus et les parties prenantes impliquées (échelle de Likert) ;
- Mise en place d'un comité d'accompagnement (oui/non) (process) ;
 - Implication continue (avant, pendant et après le projet) du comité d'accompagnement (oui/non) ;
 - Nombre de réunions du comité d'accompagnement planifiées (nombre) ;

ⁱ GP1

ⁱⁱ Les termes équivalents tels que « territoire durable et intelligent » ou « transition durable et intelligente du territoires » sont aussi valables (pour cet indicateur et tous les autres)

ⁱⁱⁱ Pour plus d'informations quant aux dynamiques public-privé, nous vous invitons à consulter le 6^e Tome Pratique intitulé « Collaborations et partenariats public-privé : Leviers de transition pour nos territoires ? »

- Nombre de réunions du comité d'accompagnement organisées (nombre) ;
- Le projet rassemble l'intelligence collective des acteurs pertinents.
- ...

3. Adhésion citoyenne

Le succès d'un projet Smart City va dépendre de l'adhésion du citoyen vis-à-vis de celui-ci. Afin de faire adhérer le citoyen, il est adéquat de promouvoir des processus de participation citoyenne. Ce concept est souvent défini comme « *la participation aux processus de planification et d'administration du gouvernement*² ». Mais au-delà de faire participer les citoyens de manière active dans ces processus, il faut considérer que la participation citoyenne dépend surtout des objectifs à atteindre. Par le biais de la participation, est-il question de sensibiliser, de générer des données, ou de générer des idées³ ? En effet, certains sujets d'intérêts généraux sont mieux gérés par les autorités publiques, élues via des processus démocratiques, que par les citoyens ou leur implication n'est en fait pas nécessaire ou pertinente⁴. Dans le but de favoriser l'adhésion citoyenne, il est dès lors utile de mettre en place une démarche réflexive en implémentant des dispositifs de participation en concordance avec les thématiques et les objectifs de participation. Ce processus doit se faire en amont du projet mais aussi pendant son déroulement et après.

La série d'indicateurs ci-dessous se penche donc sur les différents processus et objectifs d'adhésion citoyenne :

- Réflexion structurée pour identifier comment faire adhérer le citoyen (informer, consulter, impliquer, collaborer avec, ou déléguer) ;
 - Nombre de sessions d'informations organisées pour le citoyen (nombre) ;
 - Nombre de consultations citoyennes organisées (nombre) ;
 - Nombre de collaborations citoyennes organisées (nombre) ;
 - Fréquence à laquelle le citoyen est impliqué dans l'initiative (nombre/an) ;
- Existence d'une communication envers le citoyen (oui/non) (ex. communication durant le cycle de vie du projet, les objectifs du projet et le processus planifié et mis en place est clair pour le citoyen).
- Evaluation des processus participatifs mis en place (oui/non) (?);
- (Niveau/taux de) satisfaction des citoyens sur le projet (% de satisfaction moyen) ;
- Adhésion du citoyen au projet Smart City (échelle de Likert) ;
- Nombre des citoyens ayant exprimé un avis défavorable au projet ;
- ...

4. Leadership

Le terme désigne, ici, toute personne ayant une responsabilité Smart City au sein d'un territoire déterminé. De plus, le leader est un visionnaire disposant d'un pouvoir décisionnel, que ce soit au sein de l'administration, d'une organisation parapublique ou de la société civile. Il réalise un travail de conscientisation et de sensibilisation auprès des acteurs concernés par

la démarche initiée. Par ailleurs, il reconnaît l'utilité du digital et sa capacité à apporter des solutions concrètes afin de répondre aux problématiques et aux besoins des citoyens d'aujourd'hui et de demain⁵.

- Identification d'une personne en charge de la coordination du projet Smart City² au sein du territoire (oui/non);
- Identification d'une personne en charge de la coordination du projet Smart City au sein de l'autorité publique compétente (ex. élu.e ou employé.e de l'administration) (oui/non);
- Capacité du ou des leader(s) Smart City à influencer les décisions sur le projet (échelle de Likertⁱ);
- Capacité du ou des leader(s) Smart City à motiver, construire des relations et fédérer autour du projet (échelle de Likert);
- ...

5. Transversalité

Face à la complexité de la mise en place d'une dynamique Smart City, la mise en commun des talents, des données et des ressources entre les différents services d'une entité et/ou entre les entités territoriales concernées est primordiale pour fonctionner efficacement⁶. La transversalité implique notamment un rapprochement des personnes n'étant pas issues de la même culture managériale et administrative. Des méthodes de travail transversales et collaboratives entre les différentes entités territoriales concernées permettent ainsi de passer d'une organisation de gestion à une organisation de projets⁷. Cette approche favorise une intelligence collective, souvent à l'origine de solutions plus créatives⁸. En d'autres termes, c'est le passage d'une organisation hiérarchique, verticale ou en silos à une organisation « axée projets ».

Les bénéfices de la transversalité permettent notamment de fluidifier l'organisation en prévenant les silos, tout en gagnant en réactivité et en agilité. Cette approche facilite la prise de décisions pertinentes en s'appuyant sur l'apprentissage multidisciplinaire et favorise une véritable culture d'innovation⁹. Cette série d'indicateurs mesure donc le degré de transversalité durant la mise en place d'une initiative.

- Nombre d'échevinats impliqués dans le projet Smart City (nombre) ;
- Nombre de services ou départements de l'administration impliqués dans l'initiative Smart City (nombre) ;
- Nombre de disciplines présentes au sein de l'équipe projet (nombre) ;
- Mise en place de la gestion transversale au sein de l'administration (échelle de Likert) ;
- ...

ⁱ Parfois appelée « échelle de satisfaction », l'échelle de Likert comprend cinq ou sept options de réponse, qui couvrent le spectre d'opinions, d'un extrême à l'autre. Généralement, les questions de type Likert prévoient une option modérée ou neutre.

6. Gouvernance de la donnéeⁱ

La *gouvernance de la donnée* d'une collectivité territoriale se définit comme l'organisation, les outils, les processus et les moyens qui permettent à cette collectivité de bien gérer (collecte, stockage, exploitation, partage, archivage) ses donnéesⁱⁱ. Les indicateurs ci-dessous se penchent donc sur ces aspects au niveau du projet.

- Si le projet est mené par des partenaires externes et qu'il génère des données, une clause de retour est-elle définie afin de récupérer et de pouvoir exploiter les données produites durant le projet ? (oui/non)
- Le projet permet-il de générer des données ouvertes (après éventuelle anonymisation) ? (oui/non)
- Si oui, le projet prévoit-il une plateforme de visualisation des données ouvertes (Dashboard) ou leur intégration dans une plateforme existante ? (oui/non)
- Combien de set de données ouvertes sont disponible) ? (nombre)
- Est-ce que la sécurité des données a été prise en compte dès la conception du projet (security by design) ? (oui/non)
- Est-ce que le caractère privé des données personnelles a été pris en compte dès la conception du projet (privacy by design) ? (oui/non)
- Les données utilisées ou générées par le projet sont-elles consolidées ou centralisées, au-delà des « silos » communaux ? (oui/non)
- Une personne spécifiquement attitrée à la gestion des données est-elle impliquée dans le projet ? (ex : Chief Data Officer, Data Manager, chef de projet data, ...) (oui/non)
- ...

7. Interopérabilitéⁱⁱⁱ

L'interopérabilité désigne « *la capacité de deux ou plusieurs réseaux, systèmes, dispositifs, applications ou composants d'échanger et d'utiliser facilement des informations, de manière sûre, efficace et avec peu ou pas d'inconvénients pour l'utilisateur¹⁰* ».

- La solution utilise un format ouvert et non propriétaire (oui/non)
- Le service utilise un API bidirectionnel (ex. en utilisant un protocole REST)
- Le service est conçu en intégrant les systèmes/réseaux/applications/etc. présents sur le territoire afin d'optimiser l'existant et l'interaction locale et régionale
- La norme utilisée est pertinente et simple à intégrer et reconnue par le marché ;

ⁱ Ces indicateurs ont été rédigé par Futurocité

ⁱⁱ Tome 3

- Le projet a vocation à être utilisé et implémenté au sein d'autres infrastructures technologiques (oui/non) ;
- La maturité de la norme utilisée peut être prouvée par son utilisation dans un contexte réel (échelle de Likert) ;
- La norme peut être utilisée sans contrainte technologique ou d'utilisation (échelle de Likert) ;
- ...

NB : Le Smart City Institute, et ses partenaires proches, n'ayant pas d'expertise dans ce domaine, nous recommandons de revoir, ou au moins aller au-delà, des indicateurs présentés ci-dessus.

8. Réplicabilité et mutualisation

Pour permettre le déploiement des initiatives Smart City à grande échelle, il est primordial d'agir avec transparence et que les différents projets d'appels à projets soient répliquables sur l'ensemble du territoire wallon. De manière complémentaire, et dans un souci d'économie d'échelle, la mutualisation de certains projets entre territoires avec les mêmes besoins est aussi un levier.

- Le projet va au-delà du besoins des citoyens de mon territoire (oui/non) ;
- Partage du cahier des charges avec d'autres territoires (oui/non) ;
- Partage des fiches techniques et spécifications fonctionnelles pour la solution et les applicatifs à des tiers (publics ou privés)(oui/non) ;
- Facilité d'appropriation et d'utilisation par d'autres acteurs (Échelle de Likert) ;
- Nombre de fois où le projet a été, est, est en train d'être répliqué sur d'autres territoires ;
- Les infrastructures/technologies utilisées sont mutualisables (pas de développement propriétaire) (oui/non) ;
- Le projet serait-il adaptable à d'autres tailles de communes / territoire supra-communal / ensemble de la Région ?
- Demande du marché pour répliquer la solution (Échelle de Likert) ;
-
- ...

9. Gestion et l'optimisation des processus internes

Durant la mise en place et l'implémentation des projets, il est important de mettre en place des processus de gestion et d'optimisation de processus internes. Nous suggérons ici certains indicateurs mais ceux-ci doivent être spécialisés en fonction du projet.

- Utilisation des concepts et outils de créativité (ex. Design Thinking, SPMM) dans la définition du projet
- Définition d'un calendrier (oui/non)

- Définition d'un budget (oui/non)
- Définition des rôles et des responsabilités des acteurs impliqués dans le projet (oui/non)
- Définition d'un processus de suivi et d'évaluation du projet (ex. comité d'accompagnement, définition d'indicateurs, reporting) (oui/non)
- Analyse du cycle du projet (circularité) (oui/non)
- Mise en place d'une méthode de gestion de projet agile (ex. SCRUM) (oui/non)
- Utilisation des ressources (internes et externes) de manière efficiente dans une logique de sobriété
- ...

10. Innovation

Un aspect vecteur de succès dans un projet Smart City est l'innovation. L'innovation est présente dès lors que la solution ou processus utilisé n'existe pas encore. La mise en place d'une démarche durable et intelligente étant complexe, l'établissement d'une culture d'innovation offre la perspective d'améliorer les conditions de vie sur un territoire. A cet effet, il existe une typologie¹¹ des initiatives Smart City basée sur l'étendue et les types d'innovations qu'elles impliquent. La typologie comprend quatre composantes d'innovation : technologique, organisationnelle, collaborative et conceptuelle. La dernière composante englobant d'autres choses qui se retrouvent parmi les autres critères, nous nous focalisons ici sur les 3 premières

Cette série d'indicateurs permet de déterminer si le projet présenté dispose d'un caractère innovant

10.1. Innovation technologique

L'innovation technologique est généralement à l'origine de nouvelles pratiques, par exemple, via l'utilisation d'une application pour encourager les déplacements en transports publics, ou la création d'une plateforme de participation citoyenne¹².

- Le projet introduit une technologie, un produit ou un service inédit sur le territoire à l'échelle de la commune (éliminatoire) (oui/non) ?
- Le projet introduit une technologie, un produit ou un service inédit sur le territoire à l'échelle de la région (éliminatoire ?) (oui/non) ?
- Le projet introduit une technologie, un produit ou un service inédit sur le territoire à l'échelle fédérale et/ou transfrontalière (oui/non) ?
- Le projet introduit une technologie, un produit ou un service inédit sur le territoire à l'échelle fédérale et/ou transfrontalière (oui/non) ?

10.2. Innovation organisationnelle

Les innovations organisationnelles visent spécifiquement à accroître l'efficacité, la productivité et la qualité des projets dans lesquels l'entité est impliquée. Souvent grâce au soutien d'un leader, une entité territoriale peut intégrer de nouveaux processus, ce qui change son architecture, et remplace un modèle de fonctionnement bureaucratique (traditionnel) en promouvant une innovation organisationnelle et managériale¹³.

- Le projet ne peut être orchestré seulement par un changement dans l'organisation interne de l'entité territoriale (ex. orienté projet, Bottom-up, personnes ressources opportunes...) (oui/non) ;
- Le projet est innovant d'un point de vue organisationnel à l'échelle de la commune (oui/non) ;
- Le projet est innovant d'un point de vue organisationnel à l'échelle de la région (oui/non) (éliminatoire ?) ;
- Le projet est innovant d'un point de vue organisationnel à l'échelle fédérale et/ou transfrontalière (oui/non) ;
- Le projet est innovant d'un point de vue organisationnel à l'échelle internationale (oui/non) ;

10.3. Innovation collaborative

Les innovations collaboratives favorisent l'implication de multiples acteurs dans des structures de gouvernance plus ouvertes et proactives. Ce type d'innovation s'observe au travers de dynamiques d'acteurs entre diverses entités territoriales et parties prenantes (cf. Modèle Quatre Hélices) d'une démarche Smart City.

- Le projet est innovant d'un point de vue collaboratif à l'échelle de la commune (oui/non) (éliminatoire) ;
- Le projet est innovant d'un point de vue collaboratif à l'échelle de la région (oui/non) (éliminatoire ?) ;
- Le projet est innovant d'un point de vue collaboratif à l'échelle fédérale et/ou transfrontalière (oui/non) ;
- Le projet est innovant d'un point de vue collaboratif à l'échelle internationale (oui/non) ;

11. Durabilité

Un nombre important d'acteurs s'accorde à dire que l'objectif ultime de la transition smart est d'atteindre des objectifs de durabilité et d'améliorer la qualité de vie sur le territoire. Cela passe notamment par davantage de sobriété. Dans cette vision, la durabilité peut être mesurée en évaluant les actions entreprises autour de l'environnement pour améliorer l'empreinte écologique, de l'économie pour promouvoir la prospérité et autour de la société,

de mettre en avant le bien-être socialⁱ. Ces séries d'indicateurs permettent donc de couvrir ces 3 aspects.

11.1. Économie

- Identification et analyse des besoins persistants des ODD et cibles liés à l'économie (oui/non) ;
- Degré d'analyse des externalités positives et négatives du projet pour l'ensemble des ODD économie (échelle de Likert) ;
- Existence d'un cadre de référence pour mesurer l'impact du projet sur les ODD économie (ex. cadre de révisions volontaires de SDGsⁱⁱ, ...)(oui/non) ;
- le projet répond à au moins une priorité territoriale directement liées à un ODD économie/à vocation économique (oui/non) ;

11.2. Société

- Identification et analyse des besoins persistants des ODD et cibles liés à la société (oui/non) ;
- Degré d'analyse des externalités positives et négatives du projet pour l'ensemble des ODD société (échelle de Likert) ;
- Existence d'un cadre de référence pour mesurer l'impact du projet sur les ODD société (ex. cadre de révisions volontaires de SDGsⁱⁱⁱ, ...)(oui/non) ;
- Le projet répond à au moins une priorité territoriale directement liées à un ODD sociétal (oui/non).

11.3. Environnement

- Identification et analyse des besoins persistants des ODD et cibles liés à l'environnement (oui/non) ;
- Degré d'analyse des externalités positives et négatives du projet pour l'ensemble des ODD environnement (Likert) ;
- Existence d'un cadre de référence pour mesurer l'impact du projet sur les ODD environnement (ex. cadre de révisions volontaires de SDGs^{iv}, ...)(oui/non) ;
- Le projet répond à au moins une priorité territoriale directement liées à un ODD environnement (oui/non).
- Prise en compte de la sobriété numérique dans le développement du projet (oui/non) ;

ⁱ Doc Maximilien

ⁱⁱ <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC118682>

ⁱⁱⁱ <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC118682>

^{iv} <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC118682>

12. Performance thématique

Pour tout projet Smart City, au-delà des aspects managériaux, il est important de définir une série d'indicateurs pour s'assurer que le projet répond aux besoins de performance thématique qui lui sont attribués. Comme expliqué dans la méthodologie, le Smart City Institute prône pour une approche « *inside-out* » du monitoring et de l'évaluation. Celle-ci se base sur le cœur même de la stratégie d'un territoire et les questions pertinentes pour la mise en œuvre de ses programmes et de ses projets.

Dès lors, nous ne suggérerons pas d'indicateurs génériques thématiques liées aux principales thématiques Smart City, c.à.d. mobilité, énergie, environnement, gouvernance, bien être, économie, mobilité. Si le soumissionnaire souhaite s'inspirer de cadre existants, nous l'invitons à se référer aux différents cadres reconnus mentionnés dans notre 5^e guide pratique, dès la page 77.

De plus, une checklist récapitulative présente dans ce même Tome est disponible ci-dessous si le soumissionnaire souhaite développer sa propre stratégie de monitoring et d'évaluation liée à la performance thématique.

Annexe 1

SMART CITY : LE GUIDE PRATIQUE

TOME 5 – MONITORING ET ÉVALUATION

A la fin du guide pratique, nous proposons une liste des étapes clés pour développer votre démarche de monitoring et d'évaluation. Afin que vous puissiez avoir un aperçu de la situation de votre commune, nous vous invitons à consulter la check-list ci-dessous.



PLANIFICATION

PRÉREQUIS STRATÉGIQUES

- Nous disposons d'une vision et d'une stratégie assortie d'objectifs, en lien avec la l'initiative Smart City de notre territoire.
- Nous avons défini des moyens et des activités/processus pour atteindre les résultats souhaités via cette initiative.

QUESTIONS D'ÉVALUATION

- Sur base de ces objectifs, nous avons défini, avec l'implication des parties prenantes, les grandes questions d'évaluation concernant la pertinence, l'efficacité, l'impact et la pérennité de l'initiative.

PLAN DE MONITORING

- Nous avons constitué un COMAC pour effectuer le suivi du projet.
- Nous avons défini des indicateurs de moyens, d'activités, de réalisation, de résultats et d'impact.
- Nous avons sélectionné une méthode de collecte de données pour chacun de ces indicateurs.
- Nous avons fixé un calendrier et les responsabilités pour la récolte et l'analyse des données.
- Nous avons réparti les responsabilités au sein de l'organisation et/ou du COMAC.
- Nous avons appliqué cette méthode de collecte de données une première fois pour définir le scénario actuel.
- Sur base de la situation actuelle, nous avons pu définir des objectifs cibles pour nos indicateurs.

PLAN D'ÉVALUATION

- Nous avons examiné, à la lumière des questions d'évaluation, les données récoltées durant le processus de monitoring.
- Sur base de ces informations, nous avons précisé le Focus de l'évaluation pour compléter les résultats du monitoring.
- Nous avons choisi l'évaluateur : interne ou externe.
- Dans le cas d'une évaluation effectuée en interne, nous avons défini une méthode de collecte de données pour compléter les informations récoltées durant le monitoring, ainsi que les responsabilités et les temporalités qui y sont liées.
- Nous avons procédé à la récolte de données complémentaires.



MISE EN ŒUVRE

- Sur base des plans de monitoring et d'évaluation, nous avons effectué le suivi de la mise en œuvre de l'initiative Smart City et de ses impacts réels sur le territoire.
- Nous avons analysé les données récoltées pendant le processus de monitoring et/ou d'évaluation.
- Nous les avons synthétisées afin de formuler des conclusions et des recommandations concrètes.



VALORISATION

- Nous avons diffusé les résultats obtenus en définissant les objectifs, les cibles, les messages et les moyens pour communiquer de manière pertinente.
- Nous avons réfléchi à la façon pratique d'utiliser les recommandations issues du monitoring et de l'évaluation dans une logique d'amélioration des initiatives existantes.

Annexe 2

Indicateurs	Justification
0. Le lien entre le projet et les besoins du citoyen	
<ul style="list-style-type: none"> • Le projet répond à un besoin des citoyens identifié au sein du territoire (oui/non) ; • Le projet est basé sur un besoin émanant des citoyens et/ou de la société civile été développé suite à une sollicitation de la part des citoyens et/ou de la société civile (oui/non) ; • Un besoin a été identifié sur le territoire par le secteur public (ex. le gouvernement et/ou les autorités publiques du territoire) (oui/non) 	
1. Le soutien politique	
<ul style="list-style-type: none"> • Niveau d'implication de l'autorité publique (communale/provinciale/régionale) dans la dynamique Smart City sur le territoire (échelle de Likert) ; • Mention du terme Smart City (ou équivalentⁱ) dans le document de stratégie territoriale (ex. Plan Stratégique Transversal, Déclaration Politique Générale) (Oui/Non) ; • Membres du collège communal ayant explicitement soutenu le projet (%) ; • Existence de délibération des organes communaux autorisant le développement de projet Smart City (ou équivalent) 	

ⁱ Les termes équivalents tels que « territoire durable et intelligent » ou « transition durable et intelligente du territoires » sont aussi valables (pour cet indicateur et tous les autres)

2. Dynamique d'acteurs

- Identification et sélection informées et transparentes des parties prenantes à impliquer dans le projet (oui/non) ;
- Mise en place d'un processus pour identifier les motivations et les attentes de l'ensemble des parties prenantes du projet (oui/non) ;
- Implication d'au moins 1 représentant des hélices pertinentes identifiées (public, privé, recherche, citoyen) dans le projet (oui/non) ;
- Représentativité des différents intérêts dans le projet (échelle de Likert) ;
- Existence d'accords entre les secteur public et privé (ex. partenariats, accords de confidentialité)ⁱ ;
- Répartition des sources de financement du projet (% € public, %€ privé) ;
- Communication cohérente et appropriée entre les promoteurs du processus et les parties prenantes impliquées (échelle de Likert) ;
- Mise en place d'un comité d'accompagnement (oui/non) (process) ;
 - Implication continue (avant, pendant et après le projet) du comité d'accompagnement (oui/non) ;
 - Nombre de réunions du comité d'accompagnement planifiées (nombre) ;
 - Nombre de réunions du comité d'accompagnement organisées (nombre) ;

ⁱ Pour plus d'informations quant aux dynamiques public-privé, nous vous invitons à consulter le 6^e Tome Pratique intitulé « Collaborations et partenariats public-privé : Leviers de transition pour nos territoires ? »

Le projet rassemble l'intelligence collective des acteurs pertinents	
3. L'adhésion citoyenne	
<ul style="list-style-type: none"> • Réflexion structurée pour identifier comment faire adhérer le citoyen (informer, consulter, impliquer, collaborer avec, ou déléguer) ; <ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre de sessions d'informations organisées pour le citoyen (nombre) ; ○ Nombre de consultations citoyennes organisées (nombre) ; ○ Nombre de collaborations citoyennes organisées (nombre) ; ○ Fréquence à laquelle le citoyen est impliqué dans l'initiative (nombre/an) ; • Existence d'une communication envers le citoyen (oui/non) (ex. communication durant le cycle de vie du projet, les objectifs du projet et le processus planifié et mis en place est clair pour le citoyen). • Évaluation des processus participatifs mis en place (oui/non) (?); • (Niveau/taux de) satisfaction des citoyens sur le projet (% de satisfaction moyen) ; • Adhésion du citoyen au projet Smart City (échelle de Likert) ; • Nombre des citoyens ayant exprimé un avis défavorable au projet ; 	
4. Le leadership	
<ul style="list-style-type: none"> • Identification d'une personne en charge de la coordination du projet Smart City² au sein du territoire (oui/non); 	

<ul style="list-style-type: none"> • Identification d'une personne en charge de la coordination du projet Smart City au sein de l'autorité publique compétente (ex. élu.e ou employé.e de l'administration) (oui/non); • Capacité du ou des leader(s) Smart City à influencer les décisions sur le projet (échelle de Likert¹); • Capacité du ou des leader(s) Smart City à motiver, construire des relations et fédérer autour du projet (échelle de Likert); 	
5. La transversalité	
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'échevinats impliqués dans le projet Smart City (nombre); • Nombre de services ou départements de l'administration impliqués dans l'initiative Smart City (nombre); • Nombre de disciplines présentes au sein de l'équipe projet (nombre); • Mise en place de la gestion transversale au sein de l'administration (échelle de Likert); 	
6. La gouvernance de la donnée	
<ul style="list-style-type: none"> • Si le projet est mené par des partenaires externes et qu'il génère des données, une clause de retour est-elle définie afin de récupérer et de pouvoir exploiter les données produites durant le projet ? (oui/non) • Le projet permet-il de générer des données ouvertes (après éventuelle anonymisation) ? (oui/non) 	

¹ Parfois appelée « échelle de satisfaction », l'échelle de Likert comprend cinq ou sept options de réponse, qui couvrent le spectre d'opinions, d'un extrême à l'autre. Généralement, les questions de type Likert prévoient une option modérée ou neutre.

<ul style="list-style-type: none"> • Si oui, le projet prévoit-il une plateforme de visualisation des données ouvertes (Dashboard) ou leur intégration dans une plateforme existante ? (oui/non) • Combien de set de données ouvertes sont disponible) ? (nombre) • Est-ce que la sécurité des données a été prise en compte dès la conception du projet (security by design) ? (oui/non) • Est-ce que le caractère privé des données personnelles a été pris en compte dès la conception du projet (privacy by design) ? (oui/non) • Les données utilisées ou générées par le projet sont-elles consolidées ou centralisées, au-delà des « silos » communaux ? (oui/non) • Une personne spécifiquement attitrée à la gestion des données est-elle impliquée dans le projet ? (ex : Chief Data Officer, Data Manager, chef de projet data, ...) (oui/non) 	
<p>7. L'interopérabilité</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • La solution utilise un format ouvert et non propriétaire (oui/non) • Le service utilise un API bidirectionnel (ex. en utilisant un protocole REST) • Le service est conçu en intégrant les systèmes/réseaux/applications/etc. présents sur le territoire afin d'optimiser l'existant et l'interaction locale et régionale • La norme utilisée est pertinente et simple à intégrer et reconnue par le marché ; 	

<ul style="list-style-type: none"> • Le projet a vocation à être utilisé et implémenté au sein d'autres infrastructures technologiques (oui/non) ; • La maturité de la norme utilisée peut être prouvée par son utilisation dans un contexte réel (échelle de Likert) ; • La norme peut être utilisée sans contrainte technologique ou d'utilisation (échelle de Likert) ; 	
8. La reproductibilité et la mutualisation	
<ul style="list-style-type: none"> • Le projet va au-delà du besoins des citoyens de mon territoire (oui/non) ; • Partage du cahier des charges avec d'autres territoires (oui/non) ; • Partage des fiches techniques et spécifications fonctionnelles pour la solution et les applicatifs à des tiers (publics ou privés)(oui/non) ; • Facilité d'appropriation et d'utilisation par d'autres acteurs (Échelle de Likert) ; • Nombre de fois où le projet a été, est, est en train d'être répliqué sur d'autres territoires ; • Les infrastructures/technologies utilisées sont mutualisables (pas de développement propriétaire) (oui/non) ; • Le projet serait-il adaptable à d'autres tailles de communes / territoire supra-communal / ensemble de la Région ? • Demande du marché pour répliquer la solution (Échelle de Likert) ; 	
9. La gestion et l'optimisation des processus internes	

<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation des concepts et outils de créativité (ex. Design Thinking, SPMM) dans la définition du projet • Définition d'un calendrier (oui/non) • Définition d'un budget (oui/non) • Définition des rôles et des responsabilités des acteurs impliqués dans le projet (oui/non) • Définition d'un processus de suivi et d'évaluation du projet (ex. comité d'accompagnement, définition d'indicateurs, reporting) (oui/non) • Analyse du cycle du projet (circularité) (oui/non) • Mise en place d'une méthode de gestion de projet agile (ex. SCRUM) (oui/non) • Utilisation des ressources (internes et externes) de manière efficiente dans une logique de sobriété 	
<p>10. L'innovation</p>	
<p>10.1 Innovation technologique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le projet introduit une technologie, un produit ou un service inédit sur le territoire à l'échelle de la commune (éliminatoire) (oui/non) ? • Le projet introduit une technologie, un produit ou un service inédit sur le territoire à l'échelle de la région (éliminatoire ?) (oui/non) ? • Le projet introduit une technologie, un produit ou un service inédit sur le territoire à l'échelle fédérale et/ou transfrontalière (oui/non) ? 	

<ul style="list-style-type: none"> • Le projet introduit une technologie, un produit ou un service inédit sur le territoire à l'échelle fédérale et/ou transfrontalière (oui/non) ? <p>10.2. Innovation organisationnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le projet ne peut être orchestré seulement par un changement dans l'organisation interne de l'entité territoriale (ex. orienté projet, Bottom-up, personnes ressources opportunes...) (oui/non) ; • Le projet est innovant d'un point de vue organisationnel à l'échelle de la commune (oui/non) ; • Le projet est innovant d'un point de vue organisationnel à l'échelle de la région (oui/non) (éliminatoire ?) ; • Le projet est innovant d'un point de vue organisationnel à l'échelle fédérale et/ou transfrontalière (oui/non) ; • Le projet est innovant d'un point de vue organisationnel à l'échelle internationale (oui/non) ; <p>10.3. Innovation collaborative</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le projet est innovant d'un point de vue collaboratif à l'échelle de la commune (oui/non) (éliminatoire) ; • Le projet est innovant d'un point de vue collaboratif à l'échelle de la région (oui/non) (éliminatoire ?) ; • Le projet est innovant d'un point de vue collaboratif à l'échelle fédérale et/ou transfrontalière (oui/non) ; 	
--	--

<ul style="list-style-type: none"> Le projet est innovant d'un point de vue collaboratif à l'échelle internationale (oui/non) ; 	
11. La durabilité	
<p>11.2. Économie</p> <ul style="list-style-type: none"> Identification et analyse des besoins persistants des ODD et cibles liés à l'économie (oui/non) ; Degré d'analyse des externalités positives et négatives du projet pour l'ensemble des ODD économie (échelle de Likert) ; Existence d'un cadre de référence pour mesurer l'impact du projet sur les ODD économie (ex. cadre de révisions volontaires de SDGsⁱ, ...)(oui/non) ; le projet répond à au moins une priorité territoriale directement liées à un ODD économie/à vocation économique (oui/non) ; <p>11.3. Société</p> <ul style="list-style-type: none"> Identification et analyse des besoins persistants des ODD et cibles liés à la société (oui/non) ; Degré d'analyse des externalités positives et négatives du projet pour l'ensemble des ODD société (échelle de Likert) ; Existence d'un cadre de référence pour mesurer l'impact du projet sur les ODD société (ex. cadre de révisions volontaires de SDGsⁱⁱ, ...)(oui/non) ; 	

ⁱ <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC118682>

ⁱⁱ <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC118682>

<ul style="list-style-type: none"> • Le projet répond à au moins une priorité territoriale directement liées à un ODD sociétal (oui/non). <p>11.4. Environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identification et analyse des besoins persistants des ODD et cibles liés à l’environnement (oui/non) ; • Degré d’analyse des externalités positives et négatives du projet pour l’ensemble des ODD environnement (Likert) ; • Existence d’un cadre de référence pour mesurer l’impact du projet sur les ODD environnement (ex. cadre de révisions volontaires de SDGsⁱ, ...)(oui/non) ; • Le projet répond à au moins une priorité territoriale directement liées à un ODD environnement (oui/non). • Prise en compte de la sobriété numérique dans le développement du projet (oui/non) ; 	
12. Performance thématique	

ⁱ <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC118682>

Références

-
- ¹ <https://www.digitalwallonia.be/fr/programmes/smart-region/>
- ² Callahan, K. (2007). Citizen participation: Models and methods. *International Journal of Public Administration*, 30(11), 1179-1196.
- ³ Schellings, C., & Elsen, C. (2018). La participation citoyenne à l'heure des «Smart Cities». *Proceeding 01Design*, 11, 97-107.
- ⁴ Dahl, R. A. (2008). *Democracy and its Critics*. Yale University Press.
- ⁵ Nguyen, C. T.-L., Bleus, H., Van Bockhaven, J., & Crutzen, N. (2017). Smart City : Le Guide Pratique. Liège, Belgique : Smart City Institute, p25. <https://orbi.uliege.be/handle/2268/214406>
- ⁶ ID CiTé. (2018). *L'organigramme au service de la transversalité*. Consulté le 21 Décembre 2021, sur https://www.idcite.com/L-organigramme-au-service-de-la-transversalite_a35022.html
- ⁷ Centre national de la fonction publique territoriale. (n.d.). *Coopération, transversalité, intelligence collective*. CNFPT. Consulté le 21 décembre 2021, sur https://www.cnfpt.fr/sites/default/files/la_mutualisation_des_services_07_coopdeg.pdf
- ⁸ Carr, P. B., & Walton, G. M. (2014). Cues of working together fuel intrinsic motivation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 53, 169-184.
- ⁹ Granger, L. (2021). *Management transversal : pourquoi adopter ce mode de management ?* Manager Go. Consulté le 21 Décembre 2021, sur <https://www.manager-go.com/management/management-transversal.htm>
- ¹⁰ Brutti, A., Sabbata, P. D., Frascella, A., Gessa, N., Ianniello, R., Novelli, C., ... & Ponti, G. (2019). Smart city platform specification: A modular approach to achieve interoperability in smart cities. In *The internet of things for smart urban ecosystems* (pp. 25-50). Springer, Cham.
- ¹¹ Nilssen, M. (2019). To the smart city and beyond? Developing a typology of smart urban innovation. *Technological forecasting and social change*, 142, 98-104.
- ¹² Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public money and management*, 25(1), 27-34.

-
- ¹³ Nam, T., & Pardo, T. A. (2011, September). Smart city as urban innovation: Focusing on management, policy, and context. In *Proceedings of the 5th international conference on theory and practice of electronic governance* (pp. 185-194)

Autres

- Lebas, A. & Crutzen, N. (2021). Monitoring et Évaluation : Outils de gestion pour nos territoires en transition. Smart City – Le Guide Pratique: Tome 5
- CITY keys indicators for smart city projects and smart cities, disponible via : <https://nws.euocities.eu/MediaShell/media/CITYkeystheindicators.pdf>
- Performance measurement framework (n.d). Disponible via http://www.citykeys-project.eu/citykeys/cities_and_regions/Performance-measurement-framework
- United 4 Smart Sustainable Cities (n.d.). Disponible via <https://www.itu.int/en/ITU-T/ssc/united/Pages/default.aspx>
- Sharing Cities : common monitoring & evaluation framework. (2016). Disponible via <https://nws.euocities.eu/MediaShell/media/CommonMonitoringandEvaluationFramework.pdf>
- OCDE (2020). Measuring Smart Cities performance : do Smart Cities benefit everyone ? Disponible via <https://www.oecd.org/cfe/cities/Smart-cities-measurement-framework-scoping.pdf>
- Servais, M., Caputo C., Lebas A., Nguyen C. T. L., Crutzen, N. (2022). Smart City Maturity Model (SCMM): Modèle et note explicative.