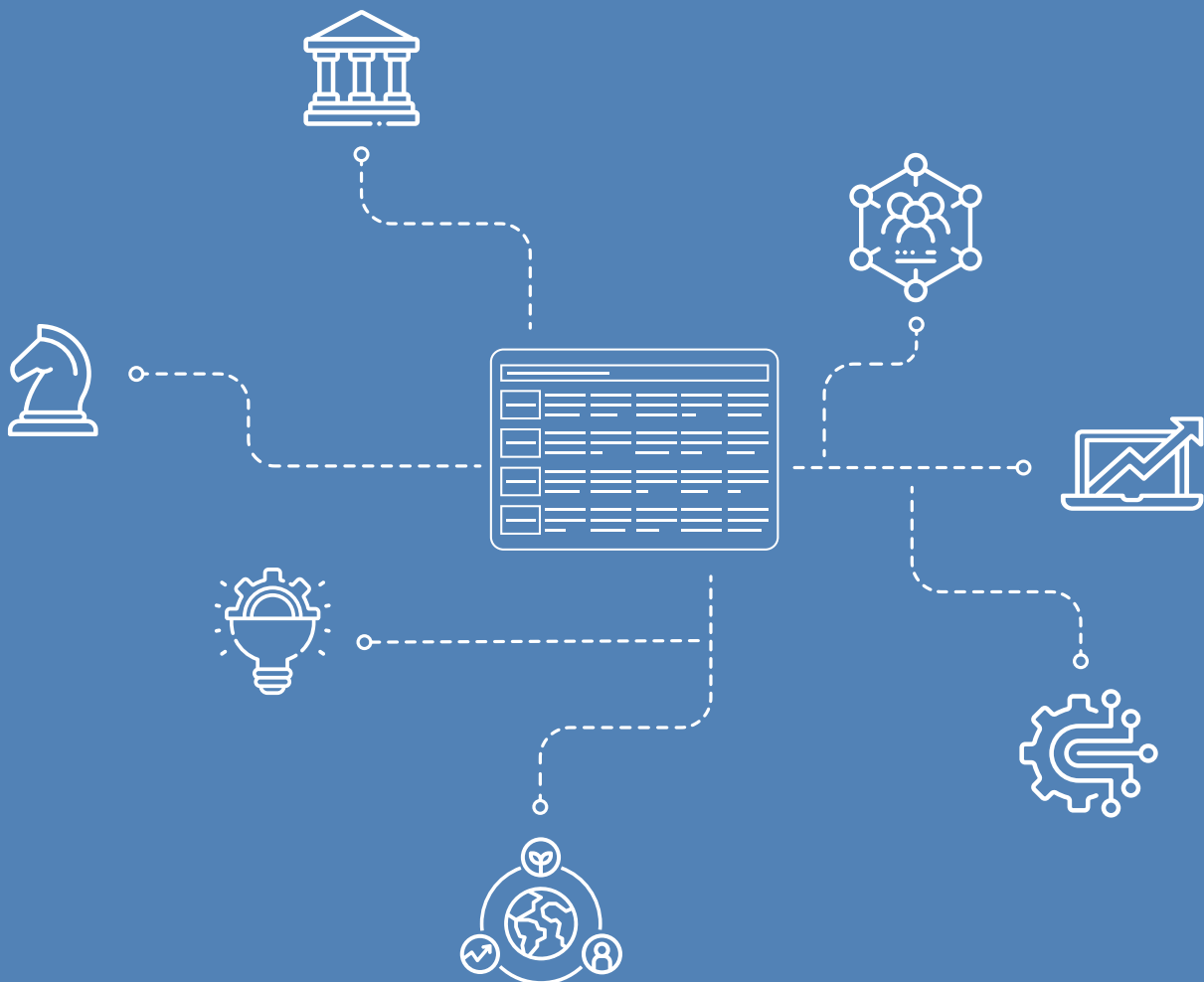


SMART CITY MATURITY MODEL (SCMM)



TABLEAUX RÉCAPITULATIFS



GOVERNANCE ET POLITIQUE

NIVEAU 1

NIVEAU 2

NIVEAU 3

NIVEAU 4

NIVEAU 5

SOUTIEN POLITIQUE

Les élus ne manifestent pas d'intérêt ou de soutien particulier à l'égard d'une dynamique Smart City.

Au moins un élu prend certaines positions ou décisions qui sont orientées en faveur d'une démarche Smart City.

Les élus ont pris certaines positions ou décisions qui sont orientées en faveur d'une démarche Smart City. Cependant, ces positions ne font pas partie d'une réelle stratégie de transition globale. Et, le cas échéant, les ressources allouées ne sont pas totalement adaptées aux besoins.

Les élus ont pris certaines positions ou décisions qui sont orientées en faveur d'une démarche Smart City. Cette forte orientation peut notamment être observée si une stratégie globale dédiée à la transition durable et intelligente du territoire figure dans le programme de l'entité publique concernée comme la Déclaration de Politique Communale et/ou sa transposition dans un document stratégique (ex. le Plan Stratégique Transversal en Wallonie). Les ressources allouées ne sont pas totalement adaptées aux besoins.

Les élus soutiennent fermement la dynamique Smart City au travers de leurs décisions politiques, leur permettant de lancer et mettre en œuvre des projets. De plus, les ressources sont allouées en adéquation avec les réalités du territoire et en suffisance. Les élus incarnent de manière engagée la dynamique Smart City et la représentent activement (ex. discussions régulières lors de conseils communaux, présentations lors d'événements).

TRANSPARENCE

Le territoire fournit des informations aux parties prenantes mais de manière non systématique.

Le territoire permet un accès aux informations à toutes les parties prenantes de manière systématique. Le flux d'information est unilatéral. Les informations divulguées sont informatives (il faut comprendre, ici, qu'elles sont intègres, correctes et à jour), mais elles sont transmises de manière brute.

Le territoire permet un accès aux informations à toutes les parties prenantes de manière systématique. Le flux d'information est unilatéral. Les informations divulguées sont compréhensibles (c'est-à-dire qu'elles sont concises, généralisables et fiables), via, par exemple, une mise en contexte des éléments et informations mis à disposition.

Le territoire permet un accès aux informations à toutes les parties prenantes de manière systématique. Le flux d'information est unilatéral. Les informations divulguées sont compréhensibles et auditables (valides, contrôlables et traçables), c'est-à-dire que d'autres organismes peuvent vérifier la véracité et la qualité des informations fournies.

Le territoire permet un accès aux informations à toutes les parties prenantes de manière systématique. Les informations divulguées sont compréhensibles et auditables. Le flux d'information est à présent bilatéral, signifiant ainsi que le territoire a mis en place des mécanismes d'interaction et de dialogue avec les autres parties prenantes.

DYNAMIQUE D'ACTEURS

La dynamique Smart City et les projets qui en découlent n'impliquent, en général, qu'une seule catégorie d'acteurs (c'est-à-dire une seule hélice).

La dynamique Smart City et les projets qui en découlent reposent sur des dialogues et collaborations entre deux à trois catégories d'acteurs (c'est-à-dire deux à trois hélices), mais n'impliquent pas encore l'ensemble des sphères de la société.

La dynamique Smart City et les projets qui en découlent reposent sur un écosystème incluant les quatre catégories d'acteurs (c'est-à-dire l'ensemble des hélices) en veillant à intégrer une diversité de visions, notamment locales et régionales, afin de tendre vers une convergence des objectifs prioritaires.

ADHÉSION CITOYENNE

Le territoire ne démontre aucun intérêt et/ou aucune volonté d'obtenir l'adhésion citoyenne.

Le territoire démontre une volonté d'obtenir l'adhésion citoyenne. Il existe donc une forme de dialogue vers et/ou avec le citoyen, mais la démarche n'est pas structurée. Il n'y a donc pas de réelle réflexion sur les objectifs poursuivis, les dispositifs à mettre en place, les cibles, etc.

Le territoire est très sensible aux questions liées à l'adhésion citoyenne et adopte une démarche réflexive et structurée concernant les objectifs, les dispositifs, les cibles, etc. de la participation citoyenne.



ORGANISATION ET RESSOURCES HUMAINES

NIVEAU 1

NIVEAU 2

NIVEAU 3

NIVEAU 4

NIVEAU 5

LEADER

Personne n'est en charge de la coordination de la dynamique Smart City sur le territoire.

Une personne est en charge de la coordination de la dynamique Smart City sur le territoire. Elle a la capacité d'influencer les décisions à ce sujet.

Une personne est en charge de la coordination de la dynamique Smart City sur le territoire. Elle a la capacité d'influencer les décisions et de motiver les autres, de construire des relations et de fédérer autour de la transition durable et intelligente en cours.

Une personne est en charge de la coordination de la dynamique Smart City sur le territoire. Elle a la capacité d'influencer les décisions et de motiver les autres, de construire des relations et de fédérer autour de la transition durable et intelligente en cours. De plus, cette personne dirige les processus, projets et tâches pour réaliser les objectifs et la vision prédéfinis.

Une personne est en charge de la coordination de la dynamique Smart City sur le territoire. Elle a la capacité d'influencer les décisions et de motiver les autres, de construire des relations et de fédérer autour de la transition durable et intelligente en cours. De plus, cette personne dirige les processus, projets et tâches pour réaliser les objectifs et la vision prédéfinis. Enfin, elle est stratégiquement à la manœuvre de la dynamique Smart City tout en ayant un impact conséquent dans l'établissement et la mise en œuvre concrète de celle-ci.

ÉQUIPE

Il n'y a pas d'équipe en charge de la dynamique Smart City sur le territoire.

Sur le territoire, plusieurs personnes sont identifiées comme contribuant à la dynamique Smart City. Cette équipe est constituée de manière *ad hoc*, mais sans veiller à la pluridisciplinarité des profils.

Une équipe multidisciplinaire est constituée et habilitée à soutenir la dynamique Smart City sur le territoire.

CULTURE D'APPRENTISSAGE

Aucune action n'est entreprise pour faire monter en compétences ou en savoir les acteurs du territoire en lien avec les enjeux Smart City.

Un état des lieux a été réalisé pour identifier les besoins en compétences et en savoir (ex. technologie, gestion, développement durable, etc.). Cependant, aucune autre action n'a encore été entreprise.

Un état des lieux a été réalisé pour identifier les besoins en compétences et en savoir (ex. technologie, gestion, développement durable, etc.). Des actions, telles que la participation à des formations, le recrutement de personnes compétentes ou encore la sous-traitance sont entreprises, pour répondre à ces besoins.

Un état des lieux a été réalisé pour identifier les besoins en compétences et en savoir (ex. technologie, gestion, développement durable, etc.). Des actions, telles que la participation à des formations, le recrutement de personnes compétentes ou encore la sous-traitance, sont entreprises pour répondre à ces besoins. De plus, le territoire est engagé dans un réseau d'échanges sur les dynamiques Smart City (ex. via des événements ou du réseautage).

Les services/personnes impliquées dans la dynamique Smart City du territoire disposent de compétences et savoirs pour faire face aux enjeux de demain que ce soit en matière d'outils numériques, de développement durable ou de gestion transversale. Les personnes-ressources en charge de la dynamique Smart City s'assurent de les ajuster aux réalités futures. A ce stade, la culture d'apprentissage est parfaitement intégrée à la dynamique territoriale.

TRANSVERSALITÉ

Une organisation bureaucratique est observée dans l'entité territoriale concernée. Elle dispose d'une hiérarchie verticale forte et fonctionne en silos. A ce stade, les services et les personnes ne collaborent pas ou collaborent peu.

Il est clairement possible d'identifier, dans l'entité territoriale étudiée, des bonnes pratiques en matière de travail collaboratif et de gestion transversale. Cependant, ces pratiques ne sont pas encore institutionnalisées au sein de l'entité.

L'entité territoriale concernée dispose d'une structure organisationnelle agile qui prévient le fonctionnement en silos. De plus, l'organisation de l'entité est orientée vers la gestion de projets grâce à la mise en place d'une culture de collaboration et de coopération entre les personnes et les services.



PLANIFICATION ET MISE EN ŒUVRE

NIVEAU 1

NIVEAU 2

NIVEAU 3

NIVEAU 4

NIVEAU 5

CONTEXTE

Les personnes impliquées dans la démarche n'ont qu'une connaissance intuitive et *ad hoc* des spécificités, des besoins et/ou des opportunités de leur territoire.

Les personnes impliquées dans la démarche ont une connaissance fine des spécificités du territoire. Ils ont aussi une compréhension holistique des principales opportunités et menaces auxquelles le territoire est confronté.

Les personnes impliquées dans la démarche ont une connaissance fine des spécificités du territoire et adoptent une approche ouverte et inclusive. Ils dialoguent et échangent régulièrement avec les différents acteurs pour enrichir leur compréhension des forces, faiblesses, opportunités et menaces du territoire.

STRATÉGIE

Le territoire n'a pas élaboré de stratégie à court, moyen ou long terme.

Le territoire a défini une stratégie sans avoir réalisé de diagnostic préalable pour s'assurer une bonne compréhension du contexte. Elle inclut les initiatives existantes sur le territoire, qu'elles soient *top-down* (c'est-à-dire initiées par des autorités publiques) ou *bottom-up* (c'est-à-dire émanant du terrain comme, par exemple, des entreprises ou des citoyens).

Une stratégie Smart City est formulée de manière *ad hoc* et celle-ci se base sur un diagnostic du contexte du territoire et inclut les initiatives existantes (*top-down* et/ou *bottom-up*).

La stratégie est définie sur base d'un diagnostic et est formulée de manière structurée avec une vision, une mission, des priorités et des objectifs à court, moyen et long terme. Elle inclut les initiatives existantes sur le territoire (*top-down* et/ou *bottom-up*).

La stratégie est définie sur base d'un diagnostic et est formulée de manière structurée. Elle comporte une vision, une mission, des priorités et des objectifs à court, moyen et long terme. Elle inclut les initiatives existantes sur le territoire (*top-down* et/ou *bottom-up*). De plus, elle se co-construit avec les différentes parties prenantes provenant notamment des territoires impliqués (dont des entités locales, régionales, nationales, européennes).

MISE EN ŒUVRE

Le territoire n'a pas (encore) mis en œuvre de projets/actions concrètes pour opérationnaliser sa démarche Smart City.

Le territoire met en œuvre des projets/actions Smart City mais elles ne découlent pas d'une stratégie définie. Une réflexion approfondie au sujet des ressources (ex. humaines, technologiques, financières, etc.) nécessaires et disponibles pour leur mise en œuvre a été menée afin de garantir leur concrétisation.

Le territoire implémente des actions Smart City qui sont cohérentes avec la stratégie établie et alignées avec d'autres échelles territoriales. Une réflexion approfondie au sujet des ressources (ex. humaines, technologiques, financières, etc.) nécessaires et disponibles pour leur mise en œuvre a été menée afin de garantir leur concrétisation. Cette phase de mise en œuvre se déroule selon différents horizons temporels, c'est-à-dire sur les court, moyen et long termes.

COMMUNICATION

Dans l'ensemble, la communication relative à la dynamique Smart City est considérée comme inexistante ou peu développée.

La communication relative à la dynamique Smart City est disparate et non systématique.

La communication relative à la dynamique Smart City est réalisée de manière systématique mais elle n'inclut pas de réelle réflexion quant aux cibles et à la temporalité des actions à mettre en œuvre.

La communication relative à la dynamique Smart City est réfléchie, réalisée de manière systématique et pertinente quant aux cibles et aux temporalités des actions à mettre en œuvre. Cependant, elle n'est pas formalisée de façon globale et structurée dans une stratégie de communication.

Une stratégie de communication relative à la dynamique Smart City et un plan d'action, incluant les objectifs, les cibles, les messages et les moyens, ont été élaborés et sont en adéquation avec la stratégie et le plan d'action Smart City du territoire. Ils reprennent des actions de communication mises en œuvre aux différents moments clés (avant, pendant et après) du cycle de vie des projets et de la stratégie Smart City.



MONITORING ET ÉVALUATION

NIVEAU 1

NIVEAU 2

NIVEAU 3

NIVEAU 4

NIVEAU 5

INDICATEURS

Le territoire n'a pas défini d'indicateurs en lien avec sa dynamique Smart City.

Le territoire a déterminé quelques indicateurs liés à la dynamique du territoire sans tenir compte des cinq types et sans chercher à répondre aux objectifs SMART.

Le territoire a déterminé quelques indicateurs liés à la dynamique du territoire sans tenir compte des cinq types mais ces indicateurs répondent aux objectifs SMART.

Le territoire a mis en place un processus structuré dans lequel il a clairement identifié un ensemble d'indicateurs SMART pour au moins une partie des cinq types. Ils sont pertinents et spécifiques à sa démarche Smart City.

Le territoire a mis en place un processus structuré dans lequel il a clairement identifié un ensemble d'indicateurs SMART pour les cinq types. Ils sont pertinents et spécifiques à sa démarche Smart City. Ces indicateurs sont multiples, de bonne qualité et ont été déterminés avec les parties prenantes du territoire.

COLLECTE DES DONNÉES

Le territoire ne collecte pas ou peu de données.

Le territoire collecte fréquemment des données dans le respect du RGPD et celles-ci proviennent de sources fiables et pertinentes.

Le territoire définit de manière structurée une méthode de collecte des données (elle contient un calendrier et les responsabilités). Les données sont collectées dans le respect du RGPD, sont à jour et proviennent de sources fiables et pertinentes.

ANALYSE ET SYNTHÈSE DES DONNÉES

Le territoire n'est pas en mesure de comprendre ce qui est fait avec ses données. Elles ne sont ni utilisables, ni activables.

L'analyse et la synthèse des données permettent au territoire de réaliser un constat : les données sont capables de représenter l'activité examinée de manière complète, exhaustive, et compréhensible.

L'analyse et la synthèse des données permettent au territoire de comprendre les causes d'un constat.

L'analyse et la synthèse des données permettent au territoire de prescrire des décisions en activant les données à disposition.

L'analyse et la synthèse des données permettent au territoire de prescrire des décisions en activant les données à disposition.

ET

Le territoire utilise des outils d'aide à la décision et à la compréhension tels qu'un outil de visualisation des données, de *Business Intelligence*, d'Analyse des données, de *Machine Learning* et d'Intelligence artificielle.

COMITÉS

Aucun comité n'a été mis en place.

Un comité opérationnel ET/OU stratégique existe(nt) et il(s) se réuni(ssen)t de manière ponctuelle (c'est-à-dire au moins une fois pendant la durée de la démarche) pour vérifier l'avancement de la dynamique.

Un comité opérationnel ET/OU stratégique existe(nt) et est/sont impliqué(s) sur toute la durée de la démarche (avant, pendant, et après). Par ailleurs, il(s) joue(nt) un rôle clé dans le suivi, l'évaluation et l'ajustement de la dynamique Smart City sur le territoire.



DONNÉES ET TECHNOLOGIES

NIVEAU 1

NIVEAU 2

NIVEAU 3

NIVEAU 4

NIVEAU 5

GESTION DES DONNÉES

L'entité territoriale n'a pas mis en place de stratégie liée à la gestion des données.

L'entité territoriale prend conscience de l'importance d'organiser ses données. Elle a identifié une personne comme étant responsable non ambigu de la gestion des données. Au moins un service commence à structurer ses données et réalise un cadastre des données existantes.

L'entité territoriale a identifié une personne comme étant responsable non ambigu de la gestion des données. Elle met en place une véritable stratégie de gestion des données existantes dans l'ensemble de ses services. Cela signifie que l'ensemble de la dynamique Smart City concernée repose ou peut être examinée (objectivement) à l'aide de données. Par ailleurs, l'environnement de gestion de données est sécurisé (ex. *cloud*).

L'entité territoriale a identifié une personne comme étant responsable non ambigu de la gestion des données. L'entité territoriale met en place une véritable stratégie de gestion des données existantes dans l'ensemble de ses services. Par ailleurs, l'environnement de gestion de données est sécurisé (ex. *cloud*) et les données sont accessibles en temps réel. De plus, l'entité accueille et traite d'autres données que celles disponibles dans ses bases de données (ex. Internet des objets, capteurs).

L'entité territoriale a identifié une personne comme étant responsable non ambigu de la gestion des données. L'entité territoriale met en place une véritable stratégie de gestion des données existantes dans l'ensemble de ses services. Par ailleurs, l'environnement de gestion de données est sécurisé (ex. *cloud*) et les données sont accessibles en temps réel. De plus, l'entité accueille et traite d'autres données que celles disponibles dans ses bases de données (ex. Internet des objets, capteurs). Désormais, les données de l'entité sont interconnectées avec le monde extérieur ou intérieur : elles sont partageables ou utilisables par d'autres. L'entité territoriale est capable de croiser des données avec d'autres entités (publiques ou privées).

OUVERTURE DES DONNÉES

Le territoire n'ouvre pas ses données.

Le territoire prend conscience de l'intérêt de l'ouverture des données et commence à partager quelques jeux de données, mais sans développer ou suivre une stratégie globale.

Le territoire structure sa démarche vis-à-vis de l'ouverture de ses données. Il met en place des processus de partage des données. Il s'organise et publie les mêmes catégories de données que d'autres territoires avec ses propres données.

Le territoire met en place des processus automatisés de publication de données. Ces dernières sont désormais continuellement mises à jour. De plus, il y a un dialogue avec l'ensemble des acteurs concernés pour faire remonter les données à ouvrir.

Le territoire met en place une véritable politique d'ouverture des données. Il élabore des processus et une organisation transversale pour que toutes les données retournent vers la cellule qui gère l'ouverture des données. Des processus d'animation sont mis en place (ex. *Hackathons*, *Data Challenges*) pour s'assurer que la donnée est réutilisée par les entités concernées.

INTEROPÉRABILITÉ

L'interopérabilité des solutions n'est pas une priorité pour le territoire.

Le territoire s'intéresse de plus en plus à l'interopérabilité des solutions.

Il inscrit dans le cahier des charges sa volonté d'ouvrir la solution.

OU

Les prestataires acceptent d'ouvrir leurs solutions avec des tiers.

L'interopérabilité des services est une priorité pour le territoire.

Il inscrit dans le cahier des charges sa volonté d'ouvrir la solution.

ET

Les prestataires acceptent d'ouvrir leurs solutions avec des tiers.

CYBER-SÉCURITÉ

Le territoire ne répond pas par l'affirmative aux sept premières questions⁽ⁱ⁾.

Le territoire répond par l'affirmative aux sept premières questions⁽ⁱ⁾.

Le territoire répond par l'affirmative aux huit questions⁽ⁱ⁾.

(i) Voir p. 29 de la note explicative



INNOVATION

NIVEAU 1

NIVEAU 2

NIVEAU 3

NIVEAU 4

NIVEAU 5

INNOVATION TECHNOLOGIQUE

L'innovation technologique n'est pas une priorité pour le territoire.

Le territoire met en place une innovation technologique inédite à l'échelle de la commune (c'est-à-dire que d'autres communes ont déjà proposé une innovation de ce type).

Le territoire met en place une innovation technologique inédite à l'échelle de la région (c'est-à-dire qu'aucune commune de la région n'a déjà proposé une innovation de ce type).

Le territoire met en place une innovation technologique inédite à l'échelle fédérale et/ou transfrontalière (c'est-à-dire qu'aucune région voisine n'a déjà proposé une innovation de ce type).

Le territoire met en place une innovation technologique jamais réalisée à l'échelle internationale (c'est-à-dire que c'est une innovation inédite au niveau international).

INNOVATION ORGANISATIONNELLE

L'innovation organisationnelle n'est pas une priorité pour le territoire.

Le territoire met en place une innovation organisationnelle jamais réalisée à l'échelle de la commune (c'est-à-dire que d'autres communes ont déjà proposé une innovation de ce type).

Le territoire met en place une innovation organisationnelle jamais réalisée à l'échelle de la région (c'est-à-dire qu'aucune commune de la région n'a déjà proposé une innovation de ce type).

Le territoire met en place une innovation organisationnelle jamais réalisée à l'échelle fédérale et/ou transfrontalière (c'est-à-dire qu'aucune région voisine n'a déjà proposé une innovation de ce type).

Le territoire met en place une innovation organisationnelle jamais réalisée à l'échelle internationale (c'est-à-dire que c'est une innovation inédite au niveau international).

INNOVATION COLLABORATIVE

L'innovation collaborative n'est pas une priorité pour le territoire.

Le territoire met en place une innovation collaborative inédite à l'échelle de la commune (c'est-à-dire que d'autres communes ont déjà proposé une innovation de ce type).

Le territoire met en place une innovation collaborative inédite à l'échelle de la région (c'est-à-dire qu'aucune commune de la région n'a déjà proposé une innovation de ce type).

Le territoire met en place une innovation collaborative inédite à l'échelle fédérale et/ou transfrontalière (c'est-à-dire qu'aucune région voisine n'a déjà proposé une innovation de ce type).

Le territoire met en place une innovation collaborative inédite à l'échelle internationale (c'est une innovation inédite au niveau international).

INNOVATION CONCEPTUELLE

L'entité territoriale concernée n'a pas ou peu de connaissance de nouveaux concepts/cadres de référence/paradigmes développés par des institutions ou entités (locales, régionales, fédérales, internationales) (ex. centre de recherche) sur la transition durable et intelligente des territoires.

L'entité territoriale a connaissance d'un ou plusieurs nouveaux concepts/cadres de référence/paradigmes sur la transition durable et intelligente des territoires.

L'entité territoriale s'approprie ce ou ces nouveaux concepts/cadres de référence/paradigmes en initiant une réflexion stratégique sur son implémentation.

L'entité territoriale transpose en actions concrètes le ou les nouveaux concepts/cadres de référence/paradigmes (cf. formes d'une conceptualisation commune).

L'entité territoriale transpose en actions concrètes le ou les nouveaux concepts/cadres de référence/paradigmes. Ce ou ces derniers percolent auprès de tous les acteurs concernés présents sur le territoire qui contribuent et mettent en place des actions pour la mise en œuvre de la transition durable et intelligente du territoire.



DURABILITÉ ET RÉSILIENCE

NIVEAU 1

NIVEAU 2

NIVEAU 3

NIVEAU 4

NIVEAU 5

ÉCONOMIE

Le territoire n'a pas de réflexion sur sa contribution aux ODD liés à l'économie.

Le territoire prend conscience des enjeux inhérents aux ODD liés à l'économie et a une réflexion sur sa façon d'y contribuer.

Le territoire contribue aux ODD liés à l'économie sans approche structurée.

Le territoire met en place une approche formalisée vis-à-vis des ODD liés à l'économie, en établissant ses priorités en fonction des spécificités de son territoire.

Le territoire met en place une approche intégrée en incluant les externalités positives et négatives de ses initiatives liées à l'économie et permettant d'évaluer l'impact sur l'environnement et la société.

SOCIÉTÉ

Le territoire n'a pas de réflexion sur sa contribution aux ODD liés à la société.

Le territoire prend conscience des enjeux inhérents aux ODD liés à la société et a une réflexion sur sa façon d'y contribuer.

Le territoire contribue aux ODD liés à la société sans approche structurée.

Le territoire met en place une approche formalisée vis-à-vis des ODD liés à la société, en établissant ses priorités en fonction des spécificités de son territoire.

Le territoire met en place une approche intégrée en incluant les externalités positives et négatives de ses initiatives liées à la société et en permettant d'évaluer l'impact sur l'environnement et l'économie.

ENVIRONNEMENT

Le territoire n'a pas de réflexion sur sa contribution aux ODD liés à l'environnement.

Le territoire prend conscience des enjeux inhérents aux ODD liés à l'environnement et a une réflexion sur sa façon d'y contribuer.

Le territoire contribue aux ODD liés à l'environnement sans approche structurée.

Le territoire met en place une approche formalisée vis-à-vis des ODD liés à l'environnement, en établissant ses priorités en fonction des spécificités de son territoire.

Le territoire met en place une approche intégrée, en incluant les externalités positives et négatives de ses initiatives liées à l'environnement, permettant d'évaluer l'impact sur la société et l'économie.

RÉSILIENCE

Le territoire ne mène aucune réflexion quant à la résilience.

Le territoire prend conscience de la nécessité d'être résilient. Il se renseigne sur les risques et chocs potentiels ainsi que sur les moyens d'y faire face.

Le territoire a développé un plan d'anticipation prenant en considération divers scénarios, actions, leviers d'action et moyens pour répondre aux chocs et stress potentiels.



Smart City Institute
Rue Louvrex, 14 - 4000 Liège

+32 4 232 73 55
sci@uliege.be

www.smartcityinstitute.be

 /SCIHEC  HEC_SCI  Smart City Institute

Avec le soutien de



official | digital
partner | wallonia
.be



Publication gratuite - Ne peut être vendue ou utilisée à des fins commerciales