



Adrien KANTIN & Jean MONTEILLER

Consultants, Pôle Projets de territoires -SCET



Regard sur...

Les démarches « smart », de nouvelles approches pour faire la ville ?

9 décembre 2019

Englobant numérique, développement durable et intelligence collective, les démarches dites « smart » transforment aujourd'hui la gouvernance urbaine et font émerger de nouvelles formes d'action et d'organisation. **En particulier, elles redéfinissent le jeu d'acteurs qui font la ville, puisqu'elles modifient à la fois leurs modes d'interactions et leurs manières d'exécuter une tâche.** La smart city bouleverse la circulation de l'information entre responsables politiques, habitants, entreprises et services administratifs. La collaboration avec les opérateurs des services urbains et la gestion de la relation citoyenne se trouvent transformées. Pour mettre en place des approches dites « smart », il est donc nécessaire d'aller au-delà du simple déploiement de solutions numériques commerciales clé en main. **Il s'agit de prendre en compte des dimensions économiques, partenariales et humaines qui doivent être inscrites à la fois dans un projet politique de ville et une stratégie opérationnelle.**

Aujourd'hui, un nombre significatif de projets dits « smart » lancés il y a plusieurs années arrivent à maturité. Ils offrent un éclairage opérationnel riche pour mieux comprendre comment les modes de faire sont modifiés, quels facteurs encadrent les conditions de succès de ces transformations et quels investissements humains et financiers sont nécessaires.

Repenser la conduite opérationnelle des services urbains

Une des motivations premières qui mène souvent à mettre en œuvre de nouvelles solutions est la recherche d'amélioration de la performance opérationnelle des villes. **Le gain espéré est clair : améliorer la conduite des services urbains pour des résultats de meilleure qualité, des économies financières et une amélioration du cadre de vie.**

C'est ce qui a notamment poussé la ville de Dijon à engager une démarche smart city. La ville a entamé sa démarche en 2013 par la refonte de la conduite de ses actions opérationnelles. La ville a cherché à mutualiser ses postes de commandement (circulation, sécurité, neige, etc.). Pour ce faire, Dijon a tout d'abord consacré un an à l'écriture d'un programme fonctionnel détaillé qui a établi des critères de performance (e.g. 65% d'économies d'énergies sur l'éclairage public, 99% de

disponibilité des systèmes informatiques, des délais d'intervention sur l'espace public réduits, etc.). Plusieurs opérateurs ont été mis en concurrence dans le cadre d'un dialogue compétitif de 2 ans. Le dialogue compétitif comprenait notamment la conception d'un poste de commandement unique mutualisé, les outils de pilotage et d'hypervision (superviseurs et gestion des interventions), l'entretien et la maintenance des équipements. **Ainsi, comme le souligne François Rebsamen, maire de Dijon, les services municipaux peuvent-ils de manière immédiate « intervenir plus vite, et de manière plus rationnelle » en cas de problème dans l'espace public. « Au lieu de déplacer trois équipes, on en déplacera une seule qui aura une compétence générale ».** Cette stratégie innovante de commande publique a permis d'aboutir à l'attribution d'un marché global de performance de 12 ans au consortium le plus



compétitif pour un montant de 105 millions d'euros. Le consortium choisi combine un opérateur de services urbains historique et un opérateur des technologies de l'information et de la communication.

Dijon a donc fait le choix de conserver le contrôle de ses services et de ses données. **La ville a innové par son choix de marché public et par l'angle d'entrée opérationnel qu'elle a privilégié. L'originalité de l'approche réside également dans le modèle économique élaboré qui s'appuie sur une approche en coût global intimement liée aux critères de performance définis.** Par cette approche, Dijon encourage fortement

l'unique délégataire qu'elle a choisi à innover pour atteindre les objectifs de performance chiffrés et contractualisés.

Aujourd'hui, la ville a entamé la seconde étape de sa transformation qui comprend la gestion de la relation citoyenne et la mise en œuvre d'une stratégie de gouvernance de la donnée (open data, commercialisation de services/données). La ville a constitué un lac de données, enrichi continuellement par le système mis en place, et définit actuellement l'ambition et le plan d'actions qu'elle souhaite mettre en œuvre pour valoriser le nouveau patrimoine que constitue ce lac.

Instaurer de nouveaux modes de gouvernance pour fédérer autour de la donnée

A la différence de Dijon, les villes débutent le plus souvent leurs démarches dites « smart » en partant de la donnée et de la structuration numérique de l'information. **Ces villes n'innovent pas en repensant la conduite de leurs activités opérationnelles mais en organisant le partage et la structuration de l'information au sein de leurs écosystèmes de délégataires et de partenaires.** Les villes ont parfaitement conscience que les données sont une source de valeur mais elles ne sont pas toujours en mesure d'en tirer concrètement profit. En effet, la valorisation de ce nouveau patrimoine numérique que sont les données nécessite une réelle réflexion avant d'engager des démarches pour le constituer, l'enrichir et le valoriser. Des villes se montrent particulièrement ingénieuses et parviennent à bâtir des actions dites « smart » fondées sur la donnée qui semblent très prometteuses. Toutes ces stratégies engendrent de nouvelles gouvernances pour pallier le cloisonnement entre les acteurs de la ville. **L'enjeu est de créer les conditions de partenariats et de dialogue entre ces acteurs pour favoriser le désilotage et libérer la valeur créée par la mise en commun et le croisement des données.** La mobilité urbaine, qui regroupe de nombreux acteurs, est à ce titre un très bon exemple. De nombreux projets ont émergé dans ce domaine Optimo'd à Lyon, le service public métropolitain de la donnée –

SPMD- à Rennes, Open Mobility Foundation à Los Angeles) avec des cas d'usage variés (information voyageur, analyse des comportements voire même régulation des politiques publiques). Ces projets exigent une forte implication de la ville qui doit orchestrer l'articulation des actions et veiller à la standardisation des données pour bénéficier de leur agrégation. La ville devient alors opérateur de systèmes d'information à la fois concentrateur et planificateur.

“ La ville devient alors opérateur de systèmes d'information à la fois concentrateur et planificateur.

Ce nouveau métier impose à la ville de mettre en place une organisation multi-partenaire avec des rôles bien définis pour chaque partenaire tout en encadrant les modalités de collaboration et la gouvernance globale de ces échanges, notamment sur le plan juridique et réglementaire.

Ainsi, la ville vise à faire travailler ensemble tous ses opérateurs pour préserver et faire fructifier le patrimoine numérique de la ville au service du bien commun.

Créer de nouvelles manières d'interagir avec les citoyens et mieux comprendre leurs besoins

Si les approches précédentes se concentrent sur l'amélioration des services urbains et la transformation de la collaboration entre responsables politiques et opérateurs, la smart city réinvente également la place du citoyen dans le projet de ville et la circulation de l'information entre responsables politiques et citoyens. Tout d'abord, la donnée permet de capter et d'analyser les comportements des usagers de la ville afin d'améliorer la pertinence des politiques publiques conçues. Les technologies actuelles permettent également aux citoyens de réagir, de contribuer et de

collaborer beaucoup plus facilement avec les personnes qui les gouvernent. Le cas de Barcelone est à ce titre éloquent.

“ La smart city réinvente également la place du citoyen dans le projet de ville et la circulation de l'information entre responsables politiques et citoyens



La ville a créé une plateforme de participation ouverte (Decidim) de gestion de la relation citoyenne (GRC) sur laquelle des milliers de Barcelonais ont déjà soumis leurs idées.

La ville a également investi dans des moyens de capter la donnée au service du bien commun (e.g. détection des routes les plus dégradées, analyse des flux de trafic,

repérage des habitations vides par analyse des données de consommation, etc.). La ville de Barcelone a eu à cœur de dépasser l'aspect technologique de la smart city et de bâtir une stratégie plus large fondée sur l'innovation urbaine. La ville s'est entourée à cet effet d'un large écosystème de partenaires qu'elle anime et qu'elle fédère.

Anticiper de lourds investissements humains

Le rôle de l'animation est essentiel dans les démarches décrites précédemment. **Mener une démarche dite « smart » nécessite en effet de lourds investissements et une animation dans le temps, cruciale pour la réussite du projet.** Les investissements en temps d'animation et en conduite du changement, directement liés à des enjeux financiers pour couvrir des salaires, ne sont pas négligeables. L'animation concerne tout autant

l'écosystème d'acteurs économiques et des délégataires que l'animation de la dynamique citoyenne. Les solutions techniques ne sont pas forcément celles qui pèsent le plus lourd dans le montage financier. **Au contraire, les investissements humains sont souvent bien plus importants que les coûts des solutions technologiques.** C'est pourquoi les projets nécessitent un portage politique fort.

Les démarches « smart », de l'innovation urbaine avant toute chose

Les exemples évoqués montrent bien qu'il existe une diversité de projets et une pluralité d'approches. A l'image du monde de l'innovation, les projets sont multithématiques, engagent de multiples acteurs et s'appuient sur des innovations disruptives ou incrémentales qui peuvent être technologiques, organisationnelles, sociales. Ces innovations peuvent en outre conduire à repenser des processus ou des modèles économiques.

Pour mener une démarche dite « smart », il convient donc de choisir les thématiques les plus urgentes à traiter, les actions ou les interactions qu'il faut faire évoluer en priorité au regard des spécificités du contexte local et des singularités de la ville concernée. Le choix des technologies, la gestion de l'information et sa structuration ainsi que les modes d'organisation associés à une stratégie partenariale sont alors clés. L'enjeu n'est pas d'élire le modèle qui prévaut parmi tous ceux existants. L'enjeu est de s'appuyer sur les technologies et les approches innovantes existantes, ou de les inventer, pour servir au mieux le projet des villes, et non l'inverse.

Aujourd'hui, les démarches « smart » sont davantage une adaptation qu'une rupture profonde des modes de faire.

Elles font néanmoins naître de nouveaux métiers et font grandement évoluer les métiers actuels de la ville : rôle de la direction des systèmes d'information accentué, rôle d'animation dans les projets, rôle de la communication et la conduite du changement important.

Les démarches ne doivent pas non plus ignorer les contextes dans lesquels elles s'inscrivent. Elles doivent prendre en considération des questions transversales qui n'ont pas été développées ici, notamment le niveau de développement des infrastructures télécom, les enjeux de cyber sécurité et les questions éthiques de propriété des données (RGPD notamment).

“Aujourd'hui, les démarches « smart » sont davantage une adaptation qu'une rupture profonde des modes de faire.”

Ainsi, la mise en place de solutions dites intelligentes ne conduit pas nécessairement les villes à être plus intelligentes qu'auparavant. Elle oblige ces dernières à agir différemment sous de nouvelles contraintes, notamment environnementales, sans jamais oublier les objectifs et les projets politiques qu'elles se sont engagées à poursuivre.