

# • ESPRIT •

Comprendre le monde qui vient



## La bataille des droits de l'homme

**La  
démocratie  
illibérale  
en Europe  
centrale**

Jacques Rupnik

**Syrie :  
une justice  
hors  
de portée ?**  
Joël Hubrecht

**La norme  
et la force**  
Nicole Gnesotto & Pascal Lamy

**Pour une  
politique de  
l'égaliberté**  
Justine Laeroix & Jean-Yves Pranchère

### ET AUSSI...

Une période d'incertitude politique  
Des nouvelles de Moscou – La ville numérique  
En quête de Camus – Peindre la révolution

# Financer la ville à l'heure de la révolution numérique

***Isabelle Baraud-Serfaty, Clément Fourchy  
et Nicolas Rio<sup>1</sup>***

Les débats récurrents sur la crise des finances locales sont trop souvent réduits à une question de dépenses (comment dépenser moins ?) ou de recettes (comment préserver les dotations de l'État ? Faut-il augmenter les impôts locaux ?). Raisonner ainsi, c'est oublier que dépenses et recettes sont avant tout fonction de ce qui, dans le domaine de l'entreprise, s'appelle la « proposition de valeur » et qui, dans le domaine de l'action publique locale, correspond à l'offre de services urbains. C'est également ne pas tenir compte du fait que la révolution numérique modifie de manière radicale le fonctionnement de l'économie, favorisant, à travers l'extension du champ du technologiquement possible, l'émergence de modèles économiques innovants. Or, placée au cœur de l'action publique, la créativité en matière de modèle économique offre aux collectivités des opportunités très fortes pour repenser leur offre de services à moindre coût. En matière de mobilité, la somme des voitures individuelles partagées devient une nouvelle « infrastructure », qui, dans certains cas, peut s'avérer une alternative économique et efficace à la mise en place de nouvelles lignes de transport en commun. Dans le domaine de l'énergie, la capacité des consommateurs à devenir

1 - Isabelle Baraud-Serfaty (ibicity), Clément Fourchy (Espelia), Nicolas Rio (Acadie) sont coauteurs de l'« Étude sur les nouveaux modèles économiques urbains. Qui paiera la ville (de) demain ? », financée par l'Ademe et l'Association des maires de France, avec le soutien du Plan urbanisme construction architecture (Puca) ([www.modeleséconomiquesurbains.com](http://www.modeleséconomiquesurbains.com)).

producteurs (*via* leurs ordinateurs, leurs panneaux photovoltaïques, leurs bâtiments à énergie positive, etc.) et à moduler leur consommation en temps réel permet de limiter les coûteux pics de consommation électrique. Ainsi, les collectivités peuvent fortement augmenter l'efficience de leur offre de services urbains... à certaines conditions.

## ***L'avènement de la ville servicielle***

Les exemples cités en introduction témoignent que la ville est un réceptacle des mutations profondes qui transforment l'économie : évolution des mentalités, contrainte financière et environnementale, révolution technologique se combinent pour transformer de manière radicale la manière dont on travaille, consomme, vit, finance, éduque, etc. La révolution numérique est ainsi une nouvelle révolution industrielle, au sens où elle conduit à changer radicalement le moteur de l'économie. Selon Nicolas Colin et Henri Verdier<sup>2</sup>, la nouvelle économie qui se met en place repose fondamentalement sur l'émergence de la multitude. Désormais, les individus-habitants-consommateurs deviennent producteurs (de données, de travail, d'informations, de places libres dans leur voiture ou leur logement, d'énergie) et peuvent se mettre en relation entre eux indépendamment des grandes organisations, collectivités et entreprises. Les conséquences de cette évolution sont nombreuses : brouillage de la distinction entre consommateur et producteur ; brouillage de la frontière entre marchand et non marchand ; création de nouvelles recettes pour les usagers ; redistribution des capacités de production ou de financement... Ainsi, le site Airbnb incarne un nouveau modèle immobilier sans actifs propres, au sein duquel la propriété des chambres est éclatée entre une multitude d'individus. Zenpark permet à ses membres de se garer plus facilement en accédant à un « *réseau intelligent de parkings partagés* », ce réseau étant « *constitué par des partenaires (hôtels, bailleurs résidentiels, entreprises, exploitants de parkings, bâtiments administratifs...) qui optimisent ainsi l'utilisation de leurs places*<sup>3</sup> ». Le dispositif Chers Voisins, créé par le Groupe Logement Français, propose quant à lui une réduction de charges aux locataires en

2 - Nicolas Colin et Henri Verdier, *l'Âge de la multitude*, Paris, Armand Colin, 2015.

3 - Extrait du site zenpark.com.

contrepartie de la participation à un certain nombre de tâches (entretien des parties communes ou des espaces verts).

La révolution numérique amplifie également l'« *individualisation de l'individu* » : alors que les individus sont de plus en plus dans une logique d'autonomisation de leur parcours et dans une demande d'une ville « *à la carte* », les données (qui permettent une connaissance très fine de l'utilisateur) et l'impression 3D (qui rend possible une différenciation retardée) permettent de leur proposer des offres sur mesure au même prix que les offres standards, selon une logique d'« *industrialisation de l'individualisation*<sup>4</sup> ». Cette stratégie de connaissance poussée de l'usager explique d'ailleurs bien des recompositions sectorielles. L'opérateur historique de télécommunications, Orange, s'invite de plus en plus dans les sujets de mobilité grâce à sa capacité à mesurer les flux de déplacements via les traces laissées par les téléphones portables. De même, les énergéticiens, qui sont en mesure de renseigner très efficacement sur les usages du logement, interviennent de plus en plus sur les sujets immobiliers.

Ces évolutions accentuent le découplage entre l'usage et la propriété, selon une logique d'économie de la fonctionnalité qui se diffuse à l'ensemble des secteurs et qui détermine un usage pour un temps donné. De manière plus large, tout devient service – ce dont témoigne l'association systématique des activités d'entretien ou de maintenance à la vente d'un produit. Le constat de l'émergence d'une ville « servicielle », de plus en plus conçue en fonction des usages et dans une logique de production de services, n'est pas nouveau<sup>5</sup>. Il correspond d'ailleurs au basculement opéré dans le monde des entreprises d'une approche centrée sur l'offre à une approche centrée sur les usages. Mais la révolution numérique lui fait franchir un pas supplémentaire, à la fois en faisant de l'habitant-usager-consommateur un producteur de services urbains et en permettant un hyper-ciblage qui permet une connaissance de la demande fine et instantanée. La gestion des transports urbains devient l'organisation d'une offre de mobilité plurielle combinant transports collectifs et usages partagés des voitures individuelles. La mission de distribution de l'énergie se réoriente vers la performance énergétique pour améliorer l'ajustement en temps réel entre production et consommation. Le traitement des déchets

4 - Emmanuel Davidenkoff, *le Tsunami numérique*, Paris, Stock, 2014.

5 - Isabelle Baraud-Serfaty, « La nouvelle privatisation des villes », *Esprit*, mars-avril 2011.

fait place à l'économie circulaire en recyclant au maximum ce qui est produit sur un territoire. L'immobilier se concentre de plus en plus sur les usages associés à l'habitat ou au travail, comme l'illustre le succès des espaces de *coworking* ou des résidences de services.

## ***La connaissance des usages permet de proposer des services plus efficents***

Les évolutions décrites ci-dessus témoignent que c'est en aval que se situe désormais l'essentiel de la création de valeur. La maîtrise de l'aval devient ainsi décisive pour optimiser l'offre de services urbains à moindre coût. Elle permet d'abord de s'assurer que la collectivité qui organise le service atteint bien ses objectifs. D'une obligation de moyens, on passe en effet à une obligation de résultats : « performance énergétique » et « économie circulaire » visent la réduction effective des consommations des ressources naturelles. De même, la réalisation d'espaces publics n'a d'intérêt que si les habitants se les approprient effectivement.

La maîtrise de l'aval permet également à ceux qui vendent des services de proposer des offres plus adaptées aux attentes des consommateurs et à la demande. C'est vrai des entreprises comme des collectivités : elles peuvent avoir une connaissance plus fine des différents « clients » de leurs services (habitants, entreprises, touristes...). Elles peuvent connaître précisément leurs besoins, à l'instant  $t$ , comme leur capacité à contribuer financièrement au coût du service. L'optimisation des parcours de collecte de déchets en est un exemple : les dispositifs de télé-relève des bacs rendent possible une planification optimisée des trajets des véhicules de collecte qui permet à la fois une meilleure rentabilité du service pour l'opérateur et une meilleure qualité du service pour l'usager. L'activation de la « multitude », c'est-à-dire la capacité à mobiliser les usagers comme coproducteurs du service, permet quant à elle de jouer sur la structure de coûts en diminuant le besoin d'investissements. Selon l'exemple cité en introduction, les systèmes favorisant le covoiturage permettent de remplacer des bus à moitié vides ou des systèmes de transport à la demande. Il s'agit en quelque sorte d'une forme d'externalisation : la collectivité reporte sur l'individu la propriété du moyen de transport ainsi que sa conduite – à noter qu'à un niveau macro, cette pratique permet

également d'intensifier l'usage de véhicules individuels qui sont inutilisés la plupart du temps.

L'activation de la multitude permet également d'ajuster en permanence l'offre et la demande de services urbains. Soit en jouant sur la demande, *via* le mécanisme de l'effacement. Comme pour l'énergie, et plus largement pour l'ensemble des systèmes de flux, la capacité à limiter les pics de circulation automobile *via* une meilleure information sur le trafic ou la capacité de report permet d'éviter la construction d'une nouvelle rocade sur un périphérique. Soit, par un mécanisme inverse, en jouant sur l'offre en mettant en vente la partie de l'infrastructure non utilisée – et donc en diminuant le dimensionnement de base et son coût. C'est l'exemple déjà cité de Zenpark qui permet d'utiliser les places de stationnement temporairement inutilisées, dans les parcs de stationnement publics comme privés, et permet ainsi de limiter le nombre de places de stationnement nécessaires. Là encore, le numérique n'est pas indispensable – le décalage du début des cours proposé par l'université de Rennes est une forme d'effacement qui a permis de limiter la saturation de la nouvelle ligne de métro – mais il accentue ces possibilités d'ajustement entre offre et demande par cette capacité à produire des informations descendantes et remontantes, à la fois en temps réel et à grande échelle, et par les technologies qui facilitent l'utilisation partagée d'un même bien (par exemple l'ouverture des portes d'une voiture ou des barrières d'un parking par smartphone).

## ***De la ville des réseaux à la ville des plates-formes***

L'activation de la multitude, la connaissance fine de l'usager et de l'usage et l'ajustement en temps réel de l'offre à la demande sont ainsi au cœur de l'optimisation du modèle économique des villes. Mais comment sont-ils rendus possibles ? La réponse tient en un mot : « plate-forme<sup>6</sup> ».

6-Voir aussi : « Dans le monde des télécommunications et de l'Internet, c'est le nœud, le lieu unique par lequel transite l'ensemble des informations ou des services comme dans le cas d'une plate-forme téléphonique ou de téléchargement. Par extension, la plate-forme du domaine numérique est devenue cette expression pratique désignant tout lieu d'échanges où se rencontrent l'offre et la demande de façon dématérialisée. On retrouve constamment cette ambiguïté dans les termes du débat. *Stricto sensu*, les plates-formes sont des espaces numériques de mise en contact entre offre et demande sur

L'optimisation des services urbains est aujourd'hui permise par une nouvelle infrastructure (au sens où elle constitue le soubassement de l'ensemble), qui aide à capter au mieux cette valeur qui glisse vers l'aval. Au sens strict, une plate-forme est un système technique qui permet de faire transiter des informations et des services. Ainsi, un « circuit court », comme un *smart grid* (réseau énergétique intelligent), est une « plate-forme ». Mais, par extension, le terme désigne désormais toute structure qui a la capacité à se « *glisser entre les utilisateurs et les producteurs de services*<sup>7</sup> » et à être « *au cœur des interactions*<sup>8</sup> ». Il renvoie à l'opérateur de la plate-forme technique : Google, Airbnb ou Uber.

---

**La clef d'un bon service urbain,  
c'est sa capacité à répondre  
aux besoins des individus.**

---

Ainsi, la « ville servicielle » émerge comme un nouveau modèle des services urbains, marqué par la logique de plate-forme, incarnée par des figures parfois très diverses, depuis le gestionnaire d'un réseau énergétique local jusqu'aux Gafa. Ce nouveau modèle vient se superposer à la « ville des réseaux » qui s'était historiquement développée au XIX<sup>e</sup> siècle avec la croissance urbaine de l'ère industrielle, autour des grands réseaux techniques (adductions d'eau potable, égouts d'évacuation des eaux pluviales et des eaux usées, réseaux de transports en commun, réseaux de distribution de l'électricité et du gaz). L'existence de ces réseaux était nécessaire – et suffisante – pour fournir le service urbain. Désormais, dans un contexte où la révolution numérique a eu lieu et où le développement durable privilégie la sobriété, la clef d'un bon service urbain, c'est sa capacité à répondre aux besoins des individus, quitte à hybrider les secteurs traditionnels (la mobilité avec l'énergie, l'immobilier avec l'économie circulaire, etc.).

---

un marché spécifique. De manière plus large, la plate-forme peut désigner un écosystème complet de services d'accès intégrés pour les utilisateurs regroupant à la fois un moteur de recherche, un *store* ou une place d'API (Application Programming Interface), elle-même parfois qualifiée de plate-forme, ainsi que l'accès à des réseaux sociaux. » Conseil national du numérique, *Rapport sur la neutralité des plates-formes*, 2014.

7 - « Quelle régulation pour l'économie des plates-formes ? Interview de Stéphane Grumbach par Boris Chabanel » ([www.millenaire3.com/interview/2016/quelle-regulation-pour-l-economie-des-plateformes](http://www.millenaire3.com/interview/2016/quelle-regulation-pour-l-economie-des-plateformes)).

8 - Gilles Babinet, *Transformation digitale : l'avènement des plateformes*, Nantes, Le Passeur, 2016.

Pour autant, si les grands réseaux techniques ne sont plus suffisants pour la production du service urbain, ils restent nécessaires : pas de covoiturage sans voirie, pas de *smart grid* sans réseau ! Cela pose ainsi la question du financement même de l'infrastructure, c'est-à-dire du support physique qui permet le déploiement d'une offre de service. Dans le modèle classique de la ville des réseaux, l'infrastructure était financée par son utilisation, dans une logique d'économie d'échelles consistant à faire supporter les coûts fixes par le maximum d'usagers. Dans le modèle de la ville des plates-formes, l'infrastructure (les voitures du tramway, les rails, les tuyaux d'eau, etc.) reste essentielle, mais il n'est pas nécessaire d'en être propriétaire ou de la contrôler puisqu'elle est facilement mobilisable, soit parce qu'elle est distribuée, soit parce qu'elle est mise à disposition gratuitement – comme la voirie. Ainsi, l'offre de services reste dépendante de l'infrastructure mais ne la rémunère pas. L'offre *scalable* (capable de s'adapter facilement à un changement d'échelle) et non régulée risque de concurrencer l'offre régulée mais non évolutive. L'infrastructure traditionnelle a également une fonction « assurantielle » par rapport au nouveau modèle. Certes, les boucles locales d'énergie permettent de limiter les pics de demande en cas de saturation du réseau national ; et l'offre Airbnb permet de pallier le déficit d'offre hôtelière lors des pics de fréquentation touristique. Mais cette fonction assurantielle est symétrique : les boucles locales d'énergie restent branchées au réseau électrique traditionnel « au cas où » ; et les transports en commun restent la solution la plus efficiente pour les transports de masse. De plus, les entreprises du numérique sont, individuellement, très fragiles. Ainsi, le nouveau modèle externalise cette dimension assurantielle quand l'ancien modèle, du fait de son caractère monopolistique, l'intégrait. Cela représente une menace pour les opérateurs – par exemple Enedis combat l'autoconsommation qui menace le modèle de financement de son réseau (à puissance souscrite équivalente, elle génère moins de taxe pour entretenir le réseau électrique dans son ensemble). De même pour les collectivités : alors qu'auparavant, la fonction assurantielle était financée par la fonction opérateur, qu'en est-il désormais ? N'y a-t-il pas un renchérissement du coût de la ville du fait que la collectivité doit garantir la continuité du service ? Ou au contraire, le nouveau modèle joue-t-il un rôle assurantiel par rapport au modèle traditionnel ? Dans

les deux cas, comment organise-t-on la coexistence de deux modèles interdépendants ?

## ***Les agrégateurs concurrencent les collectivités locales***

Se positionnant comme des intermédiaires, les opérateurs de plates-formes remplissent un rôle d'agrégateur qui permet aux habitants-clients-usagers de comparer les offres qui leur sont faites, mais surtout de les combiner en allant jusqu'à proposer des systèmes de paiement intégrés. Là encore, ce rôle d'agrégateur n'est pas nouveau : par exemple dans le transport, cela fait longtemps que des centrales de mobilité (par exemple Mobisavoie en Savoie, Moovicité pour l'agglomération de Clermont-Ferrand – ces centrales sont souvent gérées par des opérateurs de transport public comme Transdev ou Keolis) permettent à l'usager, malgré la multiplicité des autorités organisatrices de transport et des opérateurs de mobilité sur un territoire, d'avoir un billet unique et des horaires coordonnés. Mais ces plates-formes ont désormais la capacité d'élargir leur champ d'intervention : jusqu'à présent, les agrégateurs étaient unidirectionnels et très sectoriels ; désormais, ils peuvent également agréger les offres émanant de la multitude (par exemple une offre de partage de son véhicule) et combiner des offres relevant de plusieurs secteurs (par exemple une offre de logement couplée avec une offre de mobilité). Il y a de plus un effet boule de neige : plus la plate-forme interagit, plus elle crée de la valeur et devient indispensable pour les utilisateurs.

L'exemple de la mobilité est certainement le plus en pointe sur ces évolutions. À Helsinki, la start-up MaaS (*Mobility as a Service*) propose, sur un mode serviciel, un système unique de réservation et de paiement qui combine transport public et « mobilité privée » : un seul titre de transport propose par exemple, pour 95 euros par mois, l'utilisation gratuite des transports publics urbains sur toute la ville, plus 100 kilomètres de trajet en taxi, plus 500 kilomètres en voiture de location, et 1 500 kilomètres sur le réseau national de transport public. Aux États-Unis, en 2016, Sidewalks, la filiale d'Alphabet (la maison-mère de Google), a démarré la construction d'une application rassemblant toutes les options de transport (bus, train, VTC, vélo, autopartage), ainsi que les places de

parking disponibles, avec une solution de paiement mobile intégrée. Ce faisant, ces plates-formes préemptent la relation avec le client et peuvent asservir les autres acteurs de la chaîne. Le fait de maîtriser l'aval permet de se positionner en amont. L'exemple de Sidewalks est significatif : la société propose de remplacer les subventions financiant les tarifs réduits dans les transports publics par des « bons » destinés aux usagers modestes, ces derniers étant libres de choisir entre un trajet en bus ou, par exemple, avec Uber. Ces exemples montrent que c'est non seulement à l'aval que se situe la création de valeur mais plus encore, que c'est l'aval qui permet la captation de valeur. Pour le dire d'une manière imagée : les agrégateurs sont des acteurs qui se placent le plus en aval possible pour intégrer le plus possible l'amont de la chaîne, en venant ponctionner les maillons d'avant, selon une logique analogue à celle des « centrales d'achat » dans le domaine de la distribution.

Le secteur de l'aménagement et de l'immobilier a été concerné plus tardivement que la mobilité ou l'énergie par ces évolutions. Mais l'émergence d'une nouvelle fonction, celle du « facilitateur énergétique » ou du « gestionnaire de quartier », souvent constituée autour de l'enjeu du respect des performances énergétiques à l'échelle du quartier, est assurément une version « locale » de la figure de l'agrégeur. Elle illustre plus encore que le secteur de la mobilité le fait que l'agrégation déborde de plus en plus les périmètres sectoriels : le gestionnaire de quartier doit assembler des solutions qui croisent gestion énergétique, des déchets et de mobilité, et qui sont souvent permises par une myriade d'opérateurs fragmentés. Les glissements sectoriels déjà évoqués (de la distribution de l'énergie à la performance énergétique ; de la gestion du transport à l'offre de mobilité ; de la gestion des déchets à l'économie circulaire) témoignent d'ailleurs de cette hybridation et de cette fragmentation. Ainsi se joue une bataille entre collectivités et agrégateurs pour être l'opérateur de cette fragmentation, et les collectivités se trouvent réinterrogées dans leur finalité même d'autorité organisatrice. La puissance publique cesse d'être le financeur unique des services urbains et le nombre d'opérateurs impliqués se multiplie. Cette évolution n'est pas forcément négative : l'acteur public gagne en largeur de champ ce qu'il perd en capacité d'action. Il cesse par exemple d'être le planificateur unique de l'offre de transport mais élargit son action au-delà des transports en commun en coordonnant, par-delà la multiplicité des acteurs impliqués, l'ensemble

des offres de mobilité en les rendant lisibles pour l'usager et en facilitant la complémentarité entre les services.

## ***Le tarif des services urbains***

De plus en plus, l'offre de services urbains publics entre ainsi en concurrence avec une offre de services urbains « privés ». L'adéquation au besoin et la qualité du service sont évidemment des éléments clés de cette concurrence, mais l'un des éléments les plus déterminants est le prix – payé par l'usager. Certes, aujourd'hui, la plupart des tarifs payés par les usagers des services urbains sont très inférieurs à leur coût de revient, puisque l'essentiel des services urbains est payé par le contribuable local, et on pourrait donc penser que, toutes choses égales par ailleurs, les tarifs « publics » sont moins élevés que les tarifs « privés » et donc plus compétitifs. Deux éléments viennent toutefois tempérer cette analyse. *Primo*, la contrainte qui pèse sur les finances locales devrait conduire à augmenter la part du prix de revient couverte par le tarif. *Secundo*, et surtout, acteurs publics et privés ne disposent pas des mêmes marges de manœuvre dans la fixation des tarifs. Ainsi, les tarifs des services publics locaux sont fortement réglementés : ils « doivent trouver leur contrepartie directe dans le service rendu aux usagers<sup>9</sup> » (autrement dit, ils ne peuvent pas servir à financer un autre service) mais également ne peuvent pas dépasser le prix de revient<sup>10</sup>. *A contrario*, les modèles de tarification « libres » sont de plus en plus imaginatifs et performants. La tendance à l'individualisation que nous évoquions en début d'article permet un ultra-ciblage du service mais aussi un ultra-ciblage du prix. Désormais, il est possible de « calculer au plus près<sup>11</sup> » et de faire varier le prix en fonction du moment (*yield management*) mais aussi en fonction du consentement à payer<sup>12</sup>. De même, on assiste de manière générale au glissement d'un modèle de prix fixes à des prix basés sur l'usage (*usage based pricing model*), qui sont rendus possibles technologiquement en même temps qu'ils participent de la proposition de valeur (« vous ne paierez pas plus que ce que vous avez consommé »). Enfin, les

9 - Conseil d'État, 30 septembre 1996, n° 156176.

10 - Le Conseil d'État a dégagé la règle selon laquelle la participation demandée à l'usager ne peut pas être supérieure au coût de la prestation fournie par la collectivité (6 mai 1996, Gilama, n° 148042).

11 - Dominique Cardon, *À quoi rêvent les algorithmes ?*, Paris, Seuil, 2015.

12 - Jean-Marc Vittori, « Le prix n'est plus ce qu'il était », *Les Échos*, 2 avril 2016.

modèles de tarification *via* les plates-formes permettent des formes de subventions croisées entre activités et/ou entre usagers : tel service peut être proposé gratuitement à l'usager parce qu'il est payé par la publicité ou la vente de données (modèles bifaces), ou par les usagers de ce service en heure pleine (modèle de l'effacement) ou par les usagers d'une version plus « *premium* » de ce même service (modèle « *freemium* »)<sup>13</sup>. Parfois également, ces nouveaux modèles de tarification reposent sur des modèles économiques non pérennes « subventionnés » par des levées de fonds. Un autre élément qui vient fausser la concurrence entre prix des services urbains publics et « privés » est l'utilisation de l'infrastructure traditionnelle de la ville (les réseaux, la voirie), sans contrepartie de rémunération. *Idem* lorsque la collectivité met gratuitement à disposition ses données. Au fond, tout se passe comme si la collectivité « brûlait ses vaisseaux » (ou ses réseaux), en mettant gratuitement à disposition une infrastructure à des acteurs qui développent une offre partiellement concurrente à l'offre qui permet le financement de ladite infrastructure ! La question se pose de manière d'autant plus cruciale que dans le même temps, le modèle de financement des nouveaux espaces publics, qui reposait largement sur la création de plus-value, est mis à mal par le fait que le coût de reconstruction de la ville sur la ville est de plus en plus élevé.

La question de la concurrence des prix entre offres privées et publiques n'est toutefois pas le seul enjeu. La forte individualisation de la tarification que permet la révolution numérique est-elle compatible avec la notion de commun et l'existence d'une communauté ? Les controverses de la rentrée 2016 à propos de l'offre d'assurance « Vitality » de Generali France (qui propose de récompenser les assurés qui adoptent un mode de vie « sain ») donnent un aperçu des débats qui pourraient bientôt toucher les services urbains.

Ainsi, la tarification est un sujet essentiel. Le tarif doit être compétitif, il doit rémunérer les coûts fixes de la ville, et il doit être équitable. Mais comment la collectivité peut-elle garder la main sur la tarification de la ville ? Avec le développement d'agrégateurs privés, la collectivité ne risque-t-elle pas de perdre la possibilité de facturer directement l'usager ?

---

13 - I. Baraud-Serfaty, « La ville restera-t-elle gratuite ? », *Futuribles*, n° 406, mai-juin 2015.

Jamais, écrivions-nous en introduction, les opportunités pour les villes de repenser leur offre de services aux usagers – à moindre coût pour elles – n'ont été aussi élevées. En réalité, c'est une opportunité mais surtout une nécessité. Car les collectivités se trouvent de plus en plus concurrencées sur l'offre de services urbains, et si elles ne le font pas, non seulement d'autres opérateurs s'en chargeront à leur place, mais en plus cela fragilisera les villes elles-mêmes, qui n'auront plus les moyens de financer leurs propres infrastructures « de base », mais aussi par ricochet les nouveaux opérateurs qui ont souvent besoin de ces infrastructures de base pour proposer leurs services.

Pour tirer parti des mutations majeures qui s'opèrent et se protéger de leurs effets possiblement néfastes sur leurs finances ou la qualité du service, les collectivités doivent repartir des fondamentaux et notamment d'une vision claire du périmètre du service public. Elles doivent se mettre en capacité de décider de façon dynamique ce qu'elles veulent « gouverner » et comment elles veulent y décliner les principes de continuité, d'égalité d'accès et de mutabilité qui caractérisent le service public en le distinguant des autres formes de services urbains. Qu'ils relèvent de la régulation (urbanisme réglementaire, etc.), de la facilitation (certification, positionnement comme tiers de confiance, etc.), de la gestion d'actifs (mise à disposition du domaine, des infrastructures ou de données), du développement de formes rénovées de relations public-privé, les leviers sont nombreux. Encore faut-il que les collectivités les activent.