

CLÉMENT FOURCHY • ISABELLE BARAUD-SERFATY • NICOLAS RIO

«La ville doit redéfinir sa place d'agrégateur d'intérêt général»

Clément Fourchy, Isabelle Baraud-Serfaty et Nicolas Rio sont les auteurs d'une étude intitulée «Qui paiera la ville (de) demain». Ils interrogent le rôle des collectivités devant la multiplication des gestionnaires de la ville.

Face à la multiplication des acteurs intervenant dans les sujets traitant de la ville, les collectivités vont devoir se repositionner en chef d'orchestre et passer de relations bilatérales à multilatérales.

Votre étude part du constat d'un essoufflement du financement traditionnel de la production urbaine. Quelles en sont les raisons?

Clément Fourchy: Cela s'explique par la hausse des charges qu'ont à assumer les collectivités locales et par une exigence plus forte des citoyens en termes de qualité des services. En ce qui concerne le volet «recettes», les collectivités ont de moins en moins de marges de manœuvre. Mais la crise des finances publiques locales n'est pas une fatalité.

Isabelle Baraud-Serfaty: Le but de notre étude est justement de sortir du débat purement budgétaire pour analyser l'évolution des services urbains, qu'ils soient publics ou privés. C'est tout l'intérêt de l'approche par le modèle économique, qui introduit la notion de «proposition de valeur». Quels services veut-on? Quelle peut être la contribution des collectivités? Cette nécessité est d'autant plus grande qu'on est face à une gouvernance de plus en plus complexe.

Comment évolue le modèle de gestion de la ville?

C. F.: Le modèle classique de la commande publique, avec une

collectivité qui définit un besoin et un opérateur qui le met en œuvre, est interpellé par l'émergence de nouveaux entrants. Avec la révolution numérique, d'autres acteurs se positionnent sur les services urbains, sans forcément passer par la commande publique. C'est par exemple le cas de Waze, de Zipcar ou d'Uber, en matière de mobilité. Les collectivités ont encore du mal à se positionner relativement à ces opérateurs issus du numérique.

Nicolas Rio: Selon nous, les collectivités vont devoir réinventer leur rôle d'autorité organisatrice. Pour cela, elles doivent avoir une vision claire de la chaîne de valeur de chaque service urbain. Quels sont les acteurs qui y interviennent? Où sont les points de blocage ou de friction? Comment peuvent-elles intervenir pour y répondre?

Les collectivités sont en train de perdre le monopole de la production des services urbains. Ce n'est pas forcément une mauvaise nouvelle, à condition de pouvoir en conserver la maîtrise.

Vous expliquez dans votre étude qu'on passe d'une logique de réseaux à une logique de plateforme. Pouvez-vous expliquer ce changement?

N. R.: La révolution numérique explique ce basculement: pour nous, la smart city existe déjà, elle est impulsée par les nouveaux acteurs numériques. Avant, la ville était structurée par de grands opérateurs de réseaux, maintenant

elle l'est par des opérateurs de services. Ils se positionnent en aval, pour être en lien direct avec les usagers et leur proposer du sur mesure.

C. F.: Ces nouveaux acteurs cherchent de plus en plus à maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeur, en agrégeant autour d'eux tous les opérateurs dans une offre unique. Nous pensons, au contraire, qu'il faut préserver la pluralité des offres, et éviter que cet écosystème ne soit dominé par un opérateur unique. C'est le rôle des collectivités locales d'éviter que de grandes plateformes prennent le contrôle.

La ville doit redéfinir sa place d'agrégateur d'intérêt général, seule ou collectivement. Son atout est sa capacité à inspirer confiance à l'usager, à proposer une offre plurisectorielle. L'émergence des métropoles va lui permettre d'organiser l'ensemble des services aux usagers.

Le mode de fonctionnement des collectivités est-il adapté à ces nouvelles logiques?

C. F.: La collectivité ne se trouve plus dans une relation bilatérale avec chaque opérateur. Elle doit fluidifier la relation entre les différents acteurs, casser son fonctionnement en silo pour proposer une offre multisecteur.

On observe d'ailleurs une tendance à l'hybridation des services urbains: c'est le cas, par exemple, entre l'énergie, l'aménagement et la mobilité. Beaucoup d'opérateurs

CLÉMENT FOURCHY, DGA du cabinet de conseil Espelia.

ISABELLE BARAUD-SERFATY, consultante chez ibicity, structure de conseil et expertise en économie urbaine.

NICOLAS RIO, consultant chercheur au sein de la structure de conseil Acadi.

V. VINCENZO/LA GAZETTE

traditionnels sont aussi pris de court, il est nécessaire que leur modèle économique s'adapte. On constate d'autre part un glissement des fournisseurs vers l'exploitation.

En quoi la maîtrise des données est-elle un enjeu essentiel?

N. R.: Une plateforme est avant tout un outil de mise en relation entre différents types de données. La donnée est une monnaie commune entre opérateurs, elle permet de lier différentes offres de services avec les besoins et le profil des usagers. Celui qui maîtrisera le mieux les données pourra jouer la fonction d'agrégateur. Les collectivités doivent faire attention à ne pas brader leurs données, et

celles qu'elles peuvent exiger des opérateurs, en échange de services gratuits. Mieux vaut financer un opérateur plutôt qu'obtenir, à court terme, une offre gratuite de sa part, mais ne pas conserver la maîtrise des données. Si la donnée est un levier, la maîtrise des espaces publics en est un autre et il est important que les collectivités se la réapproprient.

Enfin, quelle est la réponse à «qui paiera la ville de demain»?

I. B.-S.: Nous allons vers plus d'agilité dans les mécanismes de paiement de la ville. On pourrait, par exemple, imaginer des modèles dans lesquels les usagers paieront une sorte d'abonnement avec une

offre «freemium»: un forfait gratuit pour les services «de base», puis des compléments de tarification pour des services supplémentaires. Dans tous les cas, la tarification va devenir un enjeu essentiel.

C. F.: En réalité, l'enjeu principal concerne l'organisation des services urbains dans un paysage en pleine mutation. Quels seront les services urbains de la ville de demain? Avec quel partage des rôles entre les différents opérateurs? Quelle sera la place de l'acteur public? C'est bien la question de la définition et du partage de la valeur qui est posée. ●

Propos recueillis par Delphine Gerbeau

En savoir plus: www.modeleseconomiquesurbains.com