

SÉMINAIRE ANNUEL DU RÉSEAU PROSPECTIVE TERRITORIALE

28 & 29 août 2025, La Rochelle



QUELS SERVICES PUBLICS EN 2040?



Réseau
Prospective
Territoriale

Comprendre et répondre
aux enjeux de demain



LES DIRIGEANT.E.S
DE TERRITOIRES

Communauté
d'Agglomération de
La Rochelle



futuribles
INTERNATIONAL

Séminaire annuel du réseau prospective territoriale

QUELS SERVICES PUBLICS EN 2040 ?

28 et 29 août 2025
La Rochelle



Entrée libre
sur inscription
scanner ici →



À LA MÉDIATHÈQUE MICHEL-CRÉPEAU
28 AOÛT → 9h30 - 16h30 / 29 AOÛT → 9h30 - 12h00

prospectiveterritoriale.fr



SOMMAIRE

OUVERTURE DU SÉMINAIRE ANNUEL DU RÉSEAU PROSPECTIVE TERRITORIALE	3
QUELLES GRANDES RUPTURES ONT TRANSFORMÉ LES SERVICES PUBLICS CES DERNIÈRES ANNÉES ?	17
L'AVENIR DES SERVICES PUBLICS LOCAUX ET RÉGIONAUX SE JOUE AUSSI À BRUXELLES !	29
JEUNES AGENTS, QUELLES VISIONS POUR LE SERVICE PUBLIC DE DEMAIN ?	44
ATELIERS PROSPECTIFS : IMAGINONS DES SERVICES PUBLICS EN 2040	75
MOMENTS CONVIVIAUX	103



OUVERTURE DU SÉMINAIRE ANNUEL DU RÉSEAU PROSPECTIVE TERRITORIALE

Yohann Zermati, Président du Réseau Prospective Territoriale,
directeur de l'observatoire de Grand Paris Sud Est Avenir
contact@prospectiveterritoriale.fr

Frédéric Weill, directeur d'études, Futuribles International
fweill@futuribles.com

LE RÉSEAU PROSPECTIVE TERRITORIALE C'EST QUOI ? C'EST QUI ?



QUI SOMMES-NOUS ?

- Un réseau de praticiens qui **partage la conviction que la prospective est essentielle** pour améliorer le service public.
- Un nouveau réseau qui vient **remplacer et élargir** le périmètre du Club Prospective de l'ADGCF.
- Une AG constitutive de l'association **le 1er avril 2025**.
- Des **membres de l'AG** aux horizons variées (présentation dans la salle).
- Un souhait de voir un maximum de professionnels intéressés par la prospective (pas forcément des prospectivistes professionnels) **nous rejoindre en 2025**.
- Des **partenariats existants** (ADGCF, Horizons Publics, Futuribles International) et **à développer**.

Informations pour adhérer : prospectiveterritoriale.fr



POURQUOI S'INTÉRESSER À LA PROSPECTIVE ?



DES FORMES VARIÉES POUR LA PROSPECTIVE TERRITORIALE

- Différents profils et approches : historiquement assimilée à des démarches d'aménagement du territoire et de planification, la fonction de prospectiviste est aujourd'hui **assurée par des missions variées** :
 - dialogue citoyen,
 - démocratie participative,
 - innovation publique,
 - transformation,
 - observatoire,
 - contractualisation,
 - stratégie, etc.
- Ceux qui font le choix de déployer une fonction prospective voient l'intérêt de développer une expertise locale avec **une vision qui profite à tous** avec des bénéfices cumulatifs.
- La prospective devient aujourd'hui une fonction ressource dans nombre de collectivités. Elle est **transversale** et permet d'élaborer une stratégie de territoire en posant les bonnes questions avant de chercher à y répondre !



NOS PRINCIPES, NOTRE ÉTAT D'ESPRIT

10 bonnes raisons d'avoir une fonction prospective structurée au sein des collectivités

Nous, membres du club prospective de l'ADGCF, proposons donc 10 bonnes raisons d'avoir une fonction prospective structurée au sein des collectivités :

<p>1 Anticiper : en prenant de la hauteur, en observant les tendances, en imaginant des trajectoires et des futurs possibles. Il s'agit de ne pas subir les évolutions mais plutôt les prévoir, les accompagner et garder le pouvoir de choisir.</p>	<p>6 Donner du sens aux agents et aux élu-es sur l'action publique : en s'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue du service public.</p>
<p>2 Éclairer les décisions : en alimentant la réflexion des élu-es et des équipes dirigeantes pour permettre une décision stratégique globale dans un contexte anticipé.</p>	<p>7 Fabriquer de la connaissance partagée : en créant de la transversalité, en travaillant ensemble et en favorisant l'intelligence collective.</p>
<p>3 Rassembler : en partageant une lecture commune, pour construire un projet de territoire avec les élu-es, les habitant-es, les partenaires, les agents et les territoires voisins.</p>	<p>8 Assurer un rôle de vigie transversale : en détectant les sujets en émergence, les opportunités et les signaux faibles.</p>
<p>4 Augmenter la résilience : en redonnant aux territoires du pouvoir d'agir sur leur environnement, en privilégiant l'anticipation et l'action à la réaction.</p>	<p>9 Accompagner les mutations : en étant présent auprès des services et des partenaires dans les mutations de leurs secteurs d'activité.</p>
<p>5 Introduire la vision du long terme : en la prenant en compte dans le temps de l'action et en articulant systématiquement court et long termes.</p>	<p>10 Piloter les politiques publiques : en s'appuyant sur une vision claire pour faciliter les choix et optimiser l'utilisation des fonds publics.</p>

10 BONNES RAISONS DE DÉVELOPPER UNE FONCTION PROSPECTIVE STRUCTURÉE AU SEIN DES COLLECTIVITÉS (MANIFESTE DU CLUB PROSPECTIVE DE 2021)

1. Anticiper
2. Éclairer les décisions
3. Rassembler
4. Augmenter les capacités de résilience des territoires
5. Introduire la vision du long terme
6. Donner du sens aux agents et aux élu-e-s sur l'action publique
7. Fabriquer de la connaissance partagée
8. Assurer un rôle de vigie transversale
9. Accompagner les mutations
10. Piloter les politiques publiques de manière plus efficace

UNE POSTURE, UN ÉTAT D'ESPRIT ET DES MÉTHODES PARTAGÉS PAR LES MEMBRES

- être convaincu-e que l'avenir n'est pas écrit d'avance, qu'il se prépare et qu'ensemble on voit et va plus loin !
- être à l'écoute de la diversité des points de vue : élu-e-s, habitant-e-s, agents, expert-e-s, acteurs économiques, sociaux, culturels, ... toutes et tous ont une pierre à apporter à l'édifice !
- avancer dans les incertitudes et se méfier des idées reçues
- imaginer, oser, essayer, être impertinent-e-s !
- faire des pas de côté...



LE SÉMINAIRE : LE POINT D'ORGUE DES TRAVAUX ANNUELS



UN TEMPS DE RÉFLEXIONS ET D'ÉCHANGES QUI EXPLORENT DES ENJEUX DE DEMAIN

- 2017 – Réformes, territoires, société : comment mieux anticiper dans nos territoires ?
- 2018 - Campagnes, villes moyennes, métropoles ... : prospective et stratégie à toutes les échelles !
- 2019 - Sous les pavés... des territoires et des hommes !
- 2020 - Et maintenant ? Quelles évolutions et quelle organisation ?
- 2021 - Comment faire société demain, éviter le conflit de génération ?
- 2022 - Avec le temps ... ou comment la conciliation des temps individuels et collectifs est devenue un enjeu central pour nos territoires d'aujourd'hui et de demain.
- 2023 - Vers la décroissance : subir ou choisir ? Quelle acceptabilité des habitants et acteurs de nos territoires ?
- 2024 - Vers la fin du travail ? En quoi les transformations à l'œuvre impacteront nos territoires ?
- **2025 – Quels services publics en 2040 ?**



POURQUOI CETTE THÉMATIQUE SUR LES SERVICES PUBLICS EN 2040 ?



UNE DÉMARCHE CO-PORTÉE

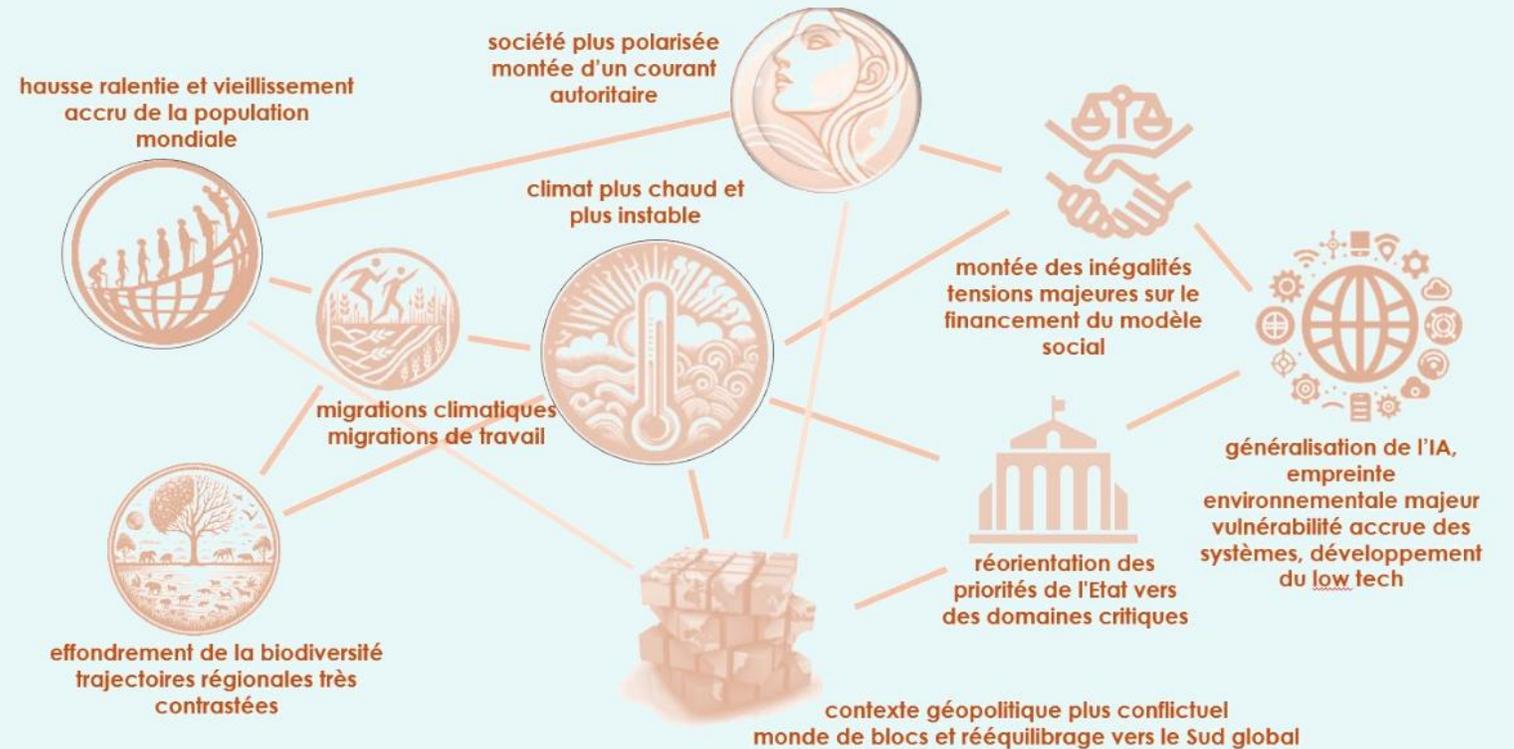
- Un exercice de prospective piloté par l'association Futuribles International et le Réseau Prospective Territoriale.
- Objectif : **explorer les évolutions possibles** des services publics sur les territoires en France à un horizon de 15 ans, pour identifier des questionnements et des messages stratégiques à destination des responsables territoriaux.
- Une prospective qui s'appuie sur les réflexions et analyses d'**un groupe de travail**, avec l'appui méthodologique de Futuribles et du Réseau Prospective Territoriale.
- Une démarche initiée à Paris le 31 mars 2025 (avec **une 40aine de participants aux profils variés**) poursuivie en intersession et avec une visio le 25 juin dernier.
- Un séminaire 2025 pour **partager et enrichir cette démarche nationale**.
- Une fin des travaux prévue **au 1^{er} semestre trimestre 2026** (volonté d'apporter de la matière sur les nouveaux mandats locaux).
- Des questionnements au sein de nos collectivités, et des acteurs publics en général, sur **la prise en compte des grandes transformations en cours**.



LES GRANDES TRANSFORMATIONS EN COURS



LA TOILE DE FOND À L'HORIZON 2040



LES ÉVOLUTIONS DES TERRITOIRES EN 2040



Les « conditions cadres » du développement des territoires vont fortement changer à horizon 2040, poursuivant une mutation déjà engagée depuis une vingtaine d'années.



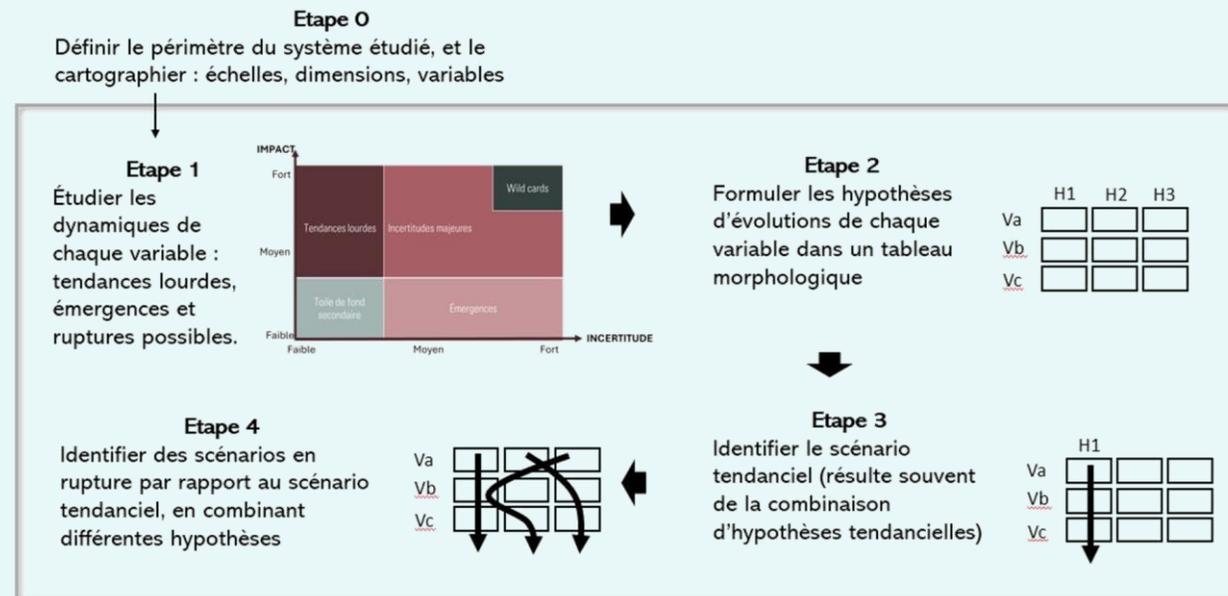
- Un **critère climatique** de plus en plus déterminant pour les choix de localisation des entreprises et des ménages
- La montée en puissance de la transition écologique et de la recherche d'autonomie stratégique entraîne la **relocalisation de chaînes de production** et de circuits d'approvisionnement, générant de **nouvelles solidarités** entre territoires urbains et ruraux
- La **polarisation sociale et spatiale** croissante se traduit par une tendance à la séparation géographique accrue des populations en fonction de leur revenu et de leur catégorie sociale
- **Recherche de proximités** et compétition accrue pour les espaces les plus agréables, les mieux équipés et les plus accessibles
- Des trajectoires de territoires qui risquent de **diverger** de plus en plus



LA PROSPECTIVE EXPLORATOIRE PAR LA MÉTHODE MORPHOLOGIQUE



- La prospective exploratoire : explorer les futurs possibles pour en retirer des enseignements utiles à la réflexion stratégique
- La méthode morphologique : une méthode de construction de scénarios qui s'appuie sur un examen rigoureux et cadré des évolutions possibles
- Un nécessaire exercice de priorisation pour identifier les scénarios les plus pertinents
- Une méthode qui permet une construction collaborative, avec un croisement de regards



QUELS APPORTS POSSIBLES AU SUJET DES SERVICES PUBLICS ?



Séminaire du Réseau Prospective
Territoriale, août 2025

De nombreux
diagnostics déjà
existants

*État des lieux, données et ordres de
grandeur, analyse des tendances*

*L'OBJET DE LA
PROSPECTIVE*

Se nourrir des travaux existants pour
réaliser un « détour par l'avenir » =
**comprendre comment demain les services
publics pourraient répondre aux besoins
des populations, et dans quelles conditions
ils pourraient être délivrés**

De nombreuses prises
de position, des débats
et des controverses

*Fournir des points de repères et
des enseignements stratégiques*

- Tous les apports et les bonnes volontés sont les bienvenus.
- Le séminaire et les interventions visent à nourrir cette démarche exploratoire.



SERVICES PUBLICS : DE QUOI PARLE-T-ON ?



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

Trois principes de fonctionnement

- 1 **Continuité**
du service public
- 2 **Égalité de tous**
devant le service public
- 3 **Adaptabilité**
aux besoins des usagers

L'UNION EUROPÉENNE

parle de "services
d'intérêt général"
et de "services
d'intérêt économique
général".

Principaux domaines d'intervention



**Ordre et
régulation**
Ex : justice



**Protection
sociale
et sanitaire**
Ex : sécurité sociale



**Éducation
et culture**
Ex : enseignement



Économie
Ex : transports



JEUDI 28 AOUT

> Quelles grandes ruptures ont transformé les services publics ces dernières années ?

Claire Lemerrier, historienne, directrice de recherche au Centre de sociologie des organisations au CNRS-Sciences Po Paris, coautrice de *La Valeur du service public* et *La Haine des fonctionnaires*

> L'avenir des services publics locaux et régionaux se joue aussi à Bruxelles !

Sabine Martorell, cheffe de projets à la direction des politiques territoriales, Association française du conseil des communes et des régions d'Europe (AFCCRE)

> 12h30 Pause déjeuner

> 14h Jeunes agents, quelles visions pour le service public de demain ?

Alicia Barbotin, secrétaire générale de l'association Fonction publique du 21e siècle (FP21), cheffe du service carrières et paies à Noisy-le-Grand

> Ateliers « Imaginons des services publics en 2040 »

Futuribles International et Réseau Prospective Territoriale

> 17h30 Visites patrimoniales : beffroi de l'église Saint-Sauveur et Hôtel de ville

> 20h Diner au Bar André (pour les inscrits)

VENDREDI 29 AOUT

> 9h30 Restitution des ateliers prospectifs

> Votre avis nous intéresse : suites de la démarche et attentes

> 12h Clôture du séminaire





QUELLES GRANDES RUPTURES ONT TRANSFORMÉ LES SERVICES PUBLICS CES DERNIÈRES ANNÉES ?

Claire Lemerrier, historienne, CNRS-Sciences Po

Coautrice: *La Valeur du service public* et *La Haine des fonctionnaires*
claire.lemerrier@sciencespo.fr



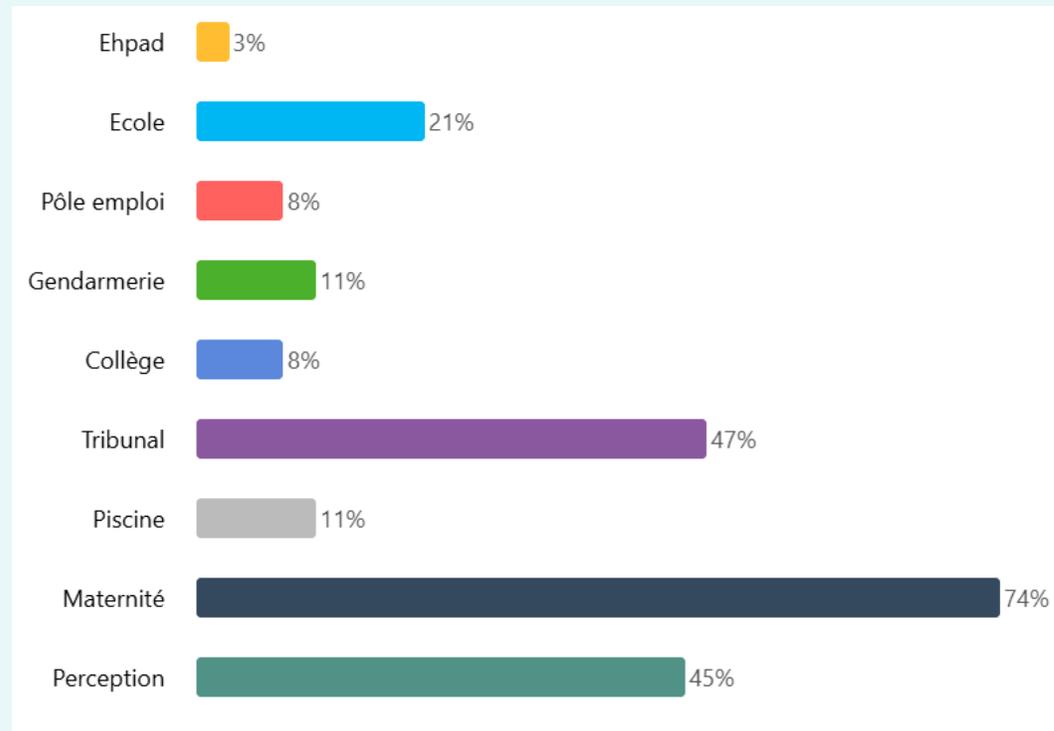
SONDAGE DE LA SALLE

> question en ligne



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

Entre 1980 et 2013, quels sont les deux équipements qui ont le plus disparu des communes françaises ?



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025
38 réponses



1

UNE RUPTURE D'ÉGALITÉ TERRITORIALE

> Des objectifs d'égalisation
(vers 1880-vers 1980)



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

Des objectifs d'égalité précurseurs

- 1823 : premiers cahiers des charges de chemins de fer, tarif maximum *au kilomètre*
- 1829 : « service rural » des Postes, 1848 : prix unique du timbre en France métropolitaine
- 1833 : une école de garçons par commune (pas gratuite !), 1836 : et une école de filles

La volonté d'un vrai maillage territorial

- années 1880-1914 : école laïque, gratuite, obligatoire ; construction de perceptions, tribunaux, etc.
- chemins de fer de l'Etat (1878, renforcés 1908, monopole 1938) : assumer des lignes déficitaires
- après la Seconde Guerre mondiale : hôpitaux publics, collèges, piscines, notamment
- attention : ce n'était vrai qu'en métropole (pas dans les colonies, y compris futurs DROM-TOM)



1

UNE RUPTURE D'ÉGALITÉ TERRITORIALE

> Des objectifs d'égalisation
(vers 1880-vers 1980)



« La conscience populaire, c'est la mémoire des anciens pauvres : le souvenir d'avoir vu naître un État nouveau, sous une forme nouvelle qui les arrachait à leur passé de soumission et de précarité, pour les faire entrer dans un univers qui les incarnait, eux les sans-pouvoir. [...] Comme on comprend mal ce qu'a signifié l'émergence de ce nouveau monde ! Jusque dans l'espace et la figure des lieux. Il me suffit de me reporter à mes années d'enfance pour le saisir. Sur la place de mon village [en Anjou], un rectangle irrégulier se dessine comme suit. À droite une splendide église romane, l'une des plus vieilles de France. En face, dans ce style caractéristique des dernières années du xxe siècle, les premières de la République, la mairie-école (de garçons). Enfin, à gauche, un peu plus bas, dans une architecture années trente, la poste. J'entends encore le cliquetis du central téléphonique dans son armoire de fer. La gare est un peu plus loin. La République en a fait son symbole, avec l'école : davantage d'instruction, davantage de réseau ferré, c'est ainsi qu'elle s'est installée jusque dans le plus petit village [...].

L'État nous doit tout parce que le ressort de sa puissance, c'est nous. D'où la secrète joie de voir toutes ces nouvelles constructions, s'élevant en l'honneur et au nom de ceux qui jusque-là se contentaient de subir et de payer. C'était la forme que prenait, obscurément saluée, la victoire du droit sur le privilège. »

Danièle Sallenave décrivant son « attachement déraisonnable » au service public dans Le 1, 2018.



1

UNE RUPTURE D'ÉGALITÉ TERRITORIALE

> De « l'équité » aux fermetures
(depuis 1980 environ)



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

Un changement de principes

- NB : les anciens principes n'avaient jamais fait consensus : « Grâce aux chemins de fer, à la poste, au télégraphe, les communications sont plus rapides [...]. À ce point de vue un tribunal unique par département suffirait. » (Georges Vacher de Lapouge, ancien juge [et théoricien raciste], 1880)
- « Le “modèle” français repose sur une base “égalitaire”, dans un sens très mathématique : assurer à tous, partout, la fourniture des mêmes services, pour tâcher de corriger les inégalités naturelles des territoires [...], en masquant par des tarifs uniformes la différence entre coût réel de production et coût de distribution des services. [...] La région parisienne doit-elle financer le plateau de Millevaches ou la métropole, les DOM ? » Véronique Verdeil, « L'équité territoriale », 1998

Une vague de fermetures, peu de réflexion sur les alternatives

- 1980-2013, nombre de communes ayant : une gendarmerie -10%, une école primaire -25%, une perception -33%, un tribunal -40%, une maternité -50% (hausse : collèges, piscines, Pôle Emploi, Ehpad)
- 2019 : ¼ des femmes en âge d'accoucher vivent à plus de 30 min de trajet de la maternité
- Maisons France Services : un succès qui tient sur le dévouement d'un personnel précaire





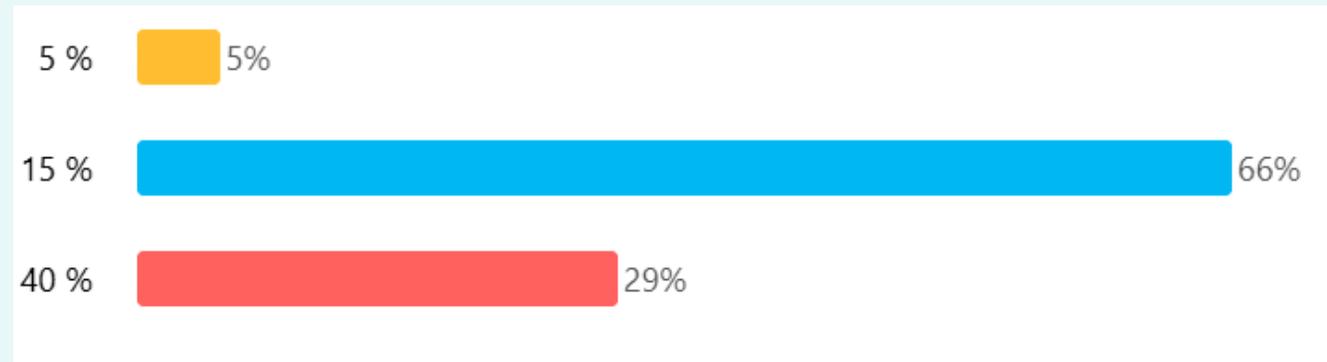
SONDAGE DE LA SALLE

> question en ligne



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

En 2022, quelle part des foyers de non-diplômé-es était sans connexion internet ?



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025
38 réponses



2

UNE RUPTURE D'ÉGALITÉ SOCIALE

> Les services publics n'ont pas toujours été égaux entre groupes sociaux



Les services publics ont d'abord été pensés pour les entreprises et pour l'État

- infrastructures et communications (dès le début du 19e siècle, et encore aujourd'hui !)
- école (fin du 19e siècle), aide sociale (entre-deux-guerres)
- santé, logement, culture, sports : seulement après 1945 (sauf localement)

La mixité sociale n'a pas toujours été réelle

- le logement : un court temps de mixité sociale en HLM, voire des discriminations raciales
- la démocratisation scolaire a toujours été « ségrégative »

Certaines questions d'égalité n'ont été envisagées que récemment

- l'exemple du validisme : des mesures, récentes, ambitieuses... et qui ont pour l'heure déçu
- services publics et inégalités genrées : des questions d'accès mixte ou non, discriminant ou non, mais aussi de genre des métiers (métiers « du social » moins fonctionnarisés, « grilles courtes »)



2

UNE RUPTURE D'ÉGALITÉ SOCIALE

> Au vingt et unième siècle :
ségrégations, numérisation et
montée du non-recours



Séminaire du Réseau Prospective
Territoriale, août 2025

« Le retour de la troisième classe » ? (Dominique Memmi)

- services publics *low cost* et ségrégation : du « reste à charge zéro » aux Ouigo
- la politique de la ville : équité ou stigmatisation ?
- des files d'attente séparées à la CPAM dans les années 2000

Numérisation, accroissement des inégalités et non-recours

- un redoublement de toutes les inégalités (d'âge, argent, handicap, langue, territoriales, etc.)
- un accroissement du non-recours aux prestations sociales, et un effet pervers quand les politiques « d'accès » deviennent des politiques contre « l'illectronisme »
- pour les plus pauvres, des risques de soupçons de fraude indus (ciblage algorithmique ou IA)
- pour les moins pauvres, des entreprises se lançant sur le marché de l'accès aux aides publiques



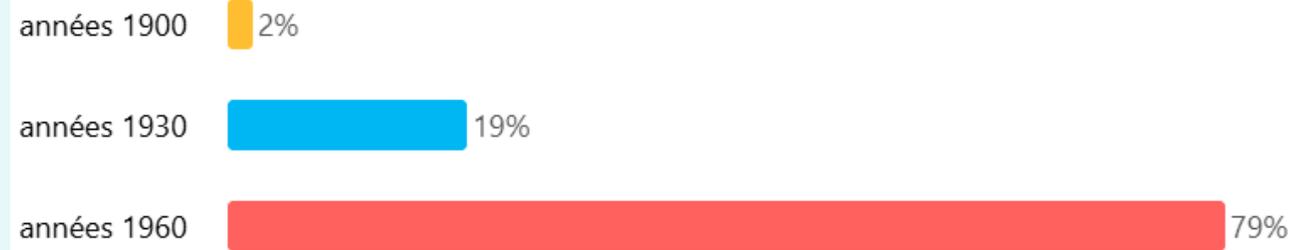
SONDAGE DE LA SALLE

> question en ligne



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

Quand les municipalités ont-elles commencé à rémunérer des assistantes sociales diplômées ? (que ce soit comme fonctionnaires ou via des associations)



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025
42 réponses



3 UN CHANGEMENT D'ACTEURS ?

> Gestion directe ou déléguée :
deux siècles d'aller-retours



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

La France n'a jamais été le pays du « tout-public-tous-fonctionnaires »

- la concession privilégiée par le Conseil d'Etat, notamment jusqu'en 1914
- le cas de la distribution d'eau : fontaines gratuites vers 1830, grandes entreprises fin 19^e siècle, régies au 20^e siècle, grandes entreprises fin 20^e siècle, retour en cours aux régies

Les expérimentations « publiques-publiques » sont souvent venues des communes

- fin 19^e siècle : piscines, logements, mais aussi cantines (non scolaires), aide juridique, tentatives de pharmacies municipales (refusées)
- Louviers, années 1970 : services en « accès libre », transports urbains mais aussi culture (laboratoire de langues, etc.)
- de nos jours : gratuité des transports à Dunkerque, maraîchage municipal (Mouans-Sartoux), fours à pizzas (Grande-Synthe), etc.



3

UN CHANGEMENT D'ACTEURS ?

> Les risques d'un statut réservé aux
« cœurs de métier » du service public



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

Directrice des finances : Alors, on va prendre dépense après dépense. Le premier souci c'est que vos recettes, elles stagnent.

Chirurgien viscéral : On a gagné 100 000 euros. (...)

Chirurgien : Mais on a été félicités en 2011 parce que le taux d'occupation du bloc était de 84 %, c'est l'équivalent d'une clinique. Comment voulez-vous faire plus d'activité sur un bloc complet ? Faut qu'on m'explique.

Directrice : Après est-ce qu'on fait les bonnes interventions ?

Chirurgien : Mais est-ce qu'on a le choix dans un hôpital public de faire les bonnes interventions, non mais vous rigolez !

Directrice : Mais vous, vous faites bien les hernies, les machins, les trucs qui rapportent !

Chirurgien : Mais on est dans un hôpital public, on ne peut pas faire les opérations qui rapportent et pas celles qui ne rapportent pas.

Directrice : Mais c'est une question d'équilibre, je suis d'accord avec vous, il faut trouver le bon équilibre.

Chirurgien : Mais on ne peut pas ! On prend les gens qui viennent. Vous croyez qu'on refuse des gens ? On prend les gens qui viennent. Même les gens qui... les urgences, pareil, on accepte tout, on n'a pas le couteau entre les dents non plus.



Propos entendus en réunion par le sociologue Pierre-André Juven, 2016.



3 UN CHANGEMENT D'ACTEURS ?

> Les risques d'un statut réservé aux « cœurs de métier » du service public



Le « nouveau management public » contre le (mythique) « tout-public-tous-fonctionnaires », notamment depuis 2000

- concessions, délégations, marchés publics, etc. : du bionettoyage aux cabinets de conseil
- le cas de la santé : le rentable au privé, le reste au public, mais en devant être rentable ?
- contractuel·les vs. fonctionnaires, en haut et en bas de l'échelle de salaires
- une baisse d'attractivité de la fonction publique s'ajoutant à la baisse du nombre de postes ouverts

Mais où est le « cœur de métier » du service public ?

- les profs, policier·es, militaires, médecins, infirmier·es ne fonctionnent pas seul·es...
- l'exemple du bionettoyage : quand employer des fonctionnaires est meilleur pour la santé (et peut-être pas plus cher)
- les métiers de catégorie C de la fonction publique territoriale : *care* et infrastructure, de vrais besoins pour la transition écologique, face au vieillissement et aux maladies chroniques





L'AVENIR DES SERVICES PUBLICS LOCAUX ET RÉGIONAUX SE JOUE AUSSI À BRUXELLES !

Sabine MARTORELL, cheffe de projet Pôle Territoire et cohésion, Association française du conseil des communes et régions d'Europe (AFCRRE)
sabine.martorell@afccre.org

1

LE CADRE EUROPÉEN DES SERVICES PUBLICS

> Les grandes étapes de la construction du cadre européen



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

- **L'Europe est, à l'origine, plutôt indifférente vis-à-vis des services publics, même si le Traité de Rome fait référence aux SIEG** **1957**
- **Evolution et impact croissant au fil de l'intégration européenne** : libéralisation des industries de réseaux : poste, télécommunication, énergie, etc...
européanisation des services publics **1970-1990**
- **Montée en puissance dans le débat politique européen** : plusieurs communications de la Commission européenne ; intergroupe au PE ; accroissement des contentieux et donc de la jurisprudence etc... **2000's**
- ➔ Renforcement des dispositions dans les Traités, dans le droit dérivé
- **Socle européen des droits sociaux** mentionne l'accès aux services essentiels **2017**
- Plan d'action confirme la nécessité de permettre à l'ensemble des européens de bénéficier des services essentiels **2021**
- **Rapport LETTA** sur l'avenir du marché intérieur et « **le droit de rester** » **2025**



1

LE CADRE EUROPÉEN DES SERVICES PUBLICS

> Ce que reconnaissent les Traités



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

- la place des Services d'Intérêt Economique Général (SIEG) parmi les valeurs communes de l'UE et leur rôle dans les objectifs de cohésion économique, sociale et territoriale (article 14 TFUE)
- la compétence des Etats pour organiser, faire exécuter, financer ces services
- le rôle essentiel et le large pouvoir discrétionnaire des autorités nationales, régionales et locales pour fournir, faire exécuter et organiser les services d'intérêt économique général (protocole 26 sur les SIG)
- La possibilité de financer, sous conditions, les entreprises chargées de ces services lorsqu'ils sont « économiques » (article 106 § 2)
- La liberté des Etats membres en ce qui concerne l'organisation, le financement des Services d'intérêt général non économiques





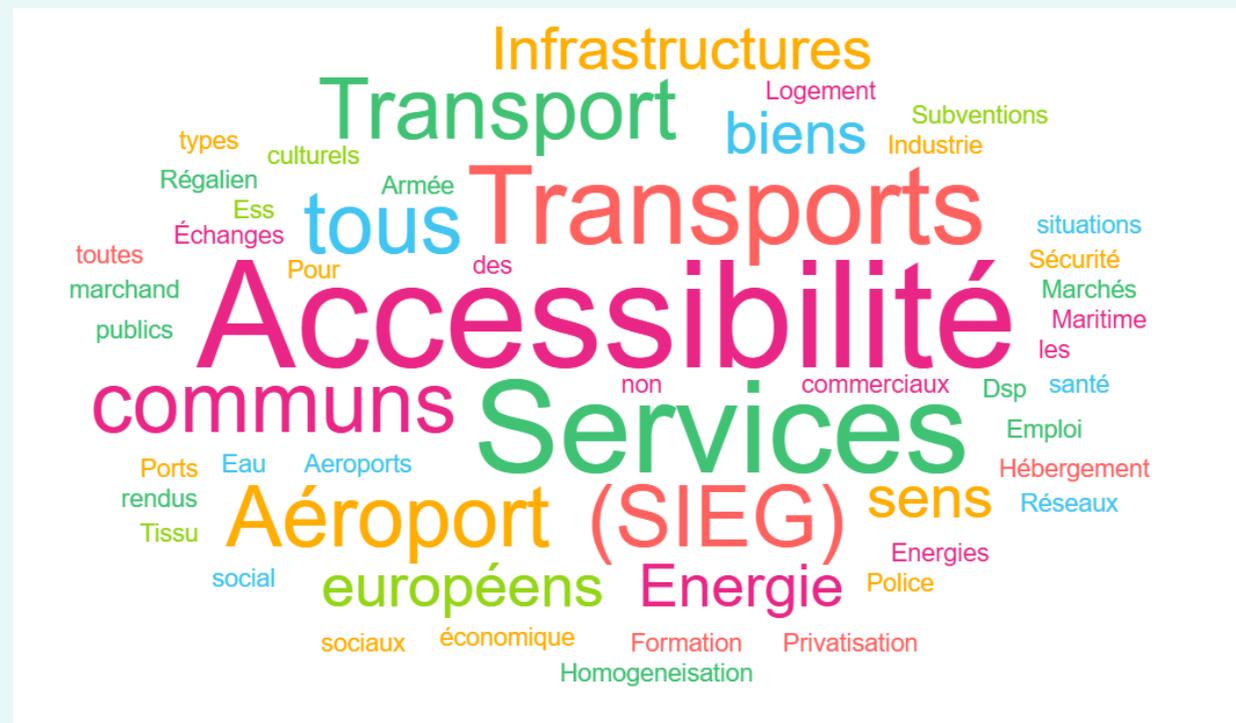
SONDAGE DE LA SALLE

> question en ligne



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

Que recouvrent, selon vous, les notions de Services d'Intérêt Général/Services d'Intérêt Economique Général ?



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025
32 réponses



1

LE CADRE EUROPÉEN DES SERVICES PUBLICS

> la notion de SERVICE D'INTERET GENERAL (SIG)



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

Services marchands et non marchands que les autorités publiques considèrent comme étant **d'intérêt général** et soumettent à **des obligations de services publics**

Les SIG non économiques (SIGNE) :

Missions régaliennes police, justice, défense

Les Services Sociaux d'Intérêt Général (SSIG), non économiques : activités purement sociales comme sécurité sociale, éducation obligatoire



Liberté des Etats membres pour organiser, financer, mettre en œuvre ces services

Les SIG "économiques" (SIEG) industries de réseaux : poste, télécom, transports... , services locaux (eau, déchets, transports, cantines, ...)

Les SSIG "économiques" (SSIEG) : Logement social, formation professionnelle, insertion, services garde petite enfance; services aux personnes âgées, etc....



Application des dispositions européennes



1

LE CADRE EUROPÉEN DES SERVICES PUBLICS

> la notion de SERVICE D'INTERET GENERAL (SIG)

Une conception FONCTIONNELLE liée à la finalité de la mission



Une conception RESIDUELLE liée au périmètre de la mission



Large pouvoir d'appréciation des autorités publiques nationales, locales qui sont compétentes pour définir les activités qui relèvent de la qualification SIG/SIEG ; sauf secteurs harmonisés au niveau européen : poste, télécommunications..., sauf erreur manifeste d'appréciation

Pas de définition européenne mais des caractéristiques :

- Une activité économique : offrir un bien ou un service sur un marché donné
- Une activité d'intérêt général
- Une activité confiée à une entreprise par un acte exprès de la puissance publique

Pour la Commission européenne, une mission d'intérêt général est justifiée :

- Lorsqu'il existe un besoin avéré pour la population ou un intérêt pour la société dans son ensemble
- Lorsque la mission n'est pas exécutée par le marché en l'absence d'une intervention de l'État ou des autorités publiques locales (ou lorsqu'elle est exécutée dans des conditions différentes en termes de qualité, de sécurité, d'accessibilité, d'égalité de traitement ou d'accès universel)



1

LE CADRE EUROPÉEN DES SERVICES PUBLICS

> les principales dispositions européennes



Le droit communautaire vise

- **Législation relative au marché intérieur**

Choix du mode de gestion

Directives de 2014 en matière de marchés publics et concessions (nos DSP) et principes du Traité
Reconnaissance, sous conditions, de la gestion en régie (in house), de la coopération entre entités publiques pour assurer la mise en œuvre conjointe d'une mission (remise en cause dans le cadre de la révision en cours ?)

- **Législation relative à la concurrence**

Financement des Services publics locaux (SIEG /SSIEG)

Paquet Almunia, jurisprudence, réglementation sectorielle
Précisent les conditions dans lesquelles ces financements sont compatibles

- **Législation sectorielle**

L'organisation et la mise en œuvre de certains services via des réglementations sectorielles

Transports de passagers, ports, aéroports, eau, assainissement, déchets



1

LE CADRE EUROPÉEN DES SERVICES PUBLICS

> Les autres dispositions qui influencent également les SPL



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

La directive « services », la directive relative à l'aménagement du temps de travail, les réglementations en matière de numérique, cybersécurité etc..

Les Règles qui visent le contrôle des déficits publics et la coordination des politiques économiques, budgétaires et sociales, le Semestre européen

- obligations en matière de déficit public : les collectivités territoriales sont mises à contribution
- engagements en matière de réformes fiscales, administratives, politiques

Les Traités de libre échange négociés par l'UE avec ses partenaires commerciaux (CETA, TTIP, Mercosur etc...)

Les accords entre partenaires sociaux dans le cadre du dialogue social européen



1

LE CADRE EUROPÉEN DES SERVICES PUBLICS

- > Les besoins en matière de financements
- > Les soutiens financiers européens
- > La politique de cohésion et la politique de développement rural 18 milliards d'euros pour la France (2021-2027)
- > Les programmes sectoriels

À titre d'illustration :

Le besoin d'investissement supplémentaire dans les infrastructures sociales (éducation ; santé, soins de longue durée ; logement abordable) est de 192 milliards d'euros par an. Pour ce qui concerne les infrastructures et les réseaux numériques, l'UE a un déficit d'investissement de 65 milliards d'euros par an.

Au travers des différents fonds (Feder Fse +, Feader) des soutiens sont apportés à des projets d'investissement en faveur de services de base :

crèches, bibliothèques, centres de santé, salles communales, espaces d'accueil, équipements publics participants à la mise en œuvre de services publics, mobilité douce, TCSP, rénovation énergétique des logements sociaux

le déploiement des services de santé via le numérique déploiement du très haut débit, de développement des services numériques dans les administrations locales, la modernisation des équipements numériques scolaires, services partagés etc....

Projets de coopération, d'échanges, de soutien à l'innovation dans les politiques publiques, l'accès aux services essentiels

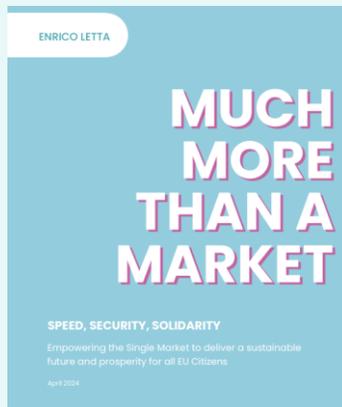


2

LA PLACE DES SERVICES PUBLICS DANS LES NOUVELLES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE LA COMMISSION ET DE L'UE

> Une « Europe forte, compétitive et prospère »

> Des services publics forts pour une UE forte ?



Contexte européen et international marqué par les conflits, l'instabilité, la montée des partis nationalistes et europhobes etc.. mais aussi la défiance de la part d'un grand nombre d'Européens. Nouvelles orientations marquées par les défis militaires, industriels, l'autonomie stratégique (cf rapports DRAGHI et LETTA).

La « **boussole de l'UE pour la compétitivité** » replace l'Union européenne dans la course mondiale à l'innovation, tout en renforçant sa souveraineté (défense) et en maintenant ses objectifs de neutralité climatique à l'horizon 2050. Le **Clean Industrial Deal** est le pilier d'une industrie européenne décarbonée, compétitive, et favorisant le Made in Europe.

Les SIG sont essentiels pour bâtir une économie européenne résiliente et compétitive.

Investir dans ces services essentiels favorise non seulement la cohésion sociale et territoriale dans l'ensemble de l'UE, mais stimule également la productivité économique et renforce la résilience globale des sociétés européennes.

Les SIG autonomisent les citoyens en leur offrant la liberté de rester dans leur communauté locale. En investissant dans ces services, l'UE peut promouvoir une croissance inclusive et préserver le tissu social qui sous-tend la stabilité politique.

Plaidoyer en faveur d'un plan d'action européen sur les SIG, soulignant la mise en œuvre des lois et des droits existants, la nécessité d'investissements publics et l'intégration des objectifs climatiques dans la fourniture des services essentiels.



2

LA PLACE DES SERVICES PUBLICS DANS LES NOUVELLES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE LA COMMISSION ET DE L'UE

> Les initiatives européennes à venir



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

- **Plan d'action européen sur le logement abordable** : révision des dispositions sur le financement du logement social qualifié de SIEG
- **Mise en œuvre du fonds social pour le climat** en faveur des ménages en précarité énergétique et en matière de mobilité : possible soutien à des offres de transport public, partagé
- Prochain **plan d'action lié au Socle européen des droits sociaux**, notamment dans son volet accès aux services essentiels
- Futures stratégies européennes de **lutte contre la pauvreté, pour l'égalité des femmes et des hommes**
- Relance d'un **intergroupe « services publics »** au sein du **Parlement Européen**



2

LA PLACE DES SERVICES PUBLICS DANS LES NOUVELLES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE LA COMMISSION ET DE L'UE

> Nos demandes : un cadre politique,
juridique et financier européen
facilitateur pour la mise en œuvre des
SPL

- La question de la capacité pour les autorités locales à pouvoir assurer la mise en œuvre au quotidien des services publics, mais aussi à assurer le développement des territoires et donc à financer des investissements dans ces secteurs reste un enjeu pour l'ensemble des collectivités européennes, mais aussi pour l'UE dans son ensemble et pour la compétitivité européenne.
- Évolutions du cadre juridique européen : sortir d'un traitement de ces questions par le seul droit du marché intérieur et de la concurrence qui impactent directement la capacité et l'autonomie des collectivités territoriales à pouvoir assurer leurs missions de service public, les financer, coopérer avec d'autres autorités locales.
- Simplification des dispositions européennes applicables.
- Reconnaissance du caractère « purement local » de la plupart de ces services.
- Soutien financier européen accru au bénéfice des collectivités territoriales qui portent ces services .
- Évolution du cadre de gouvernance économique et budgétaire favorable aux investissements publics.



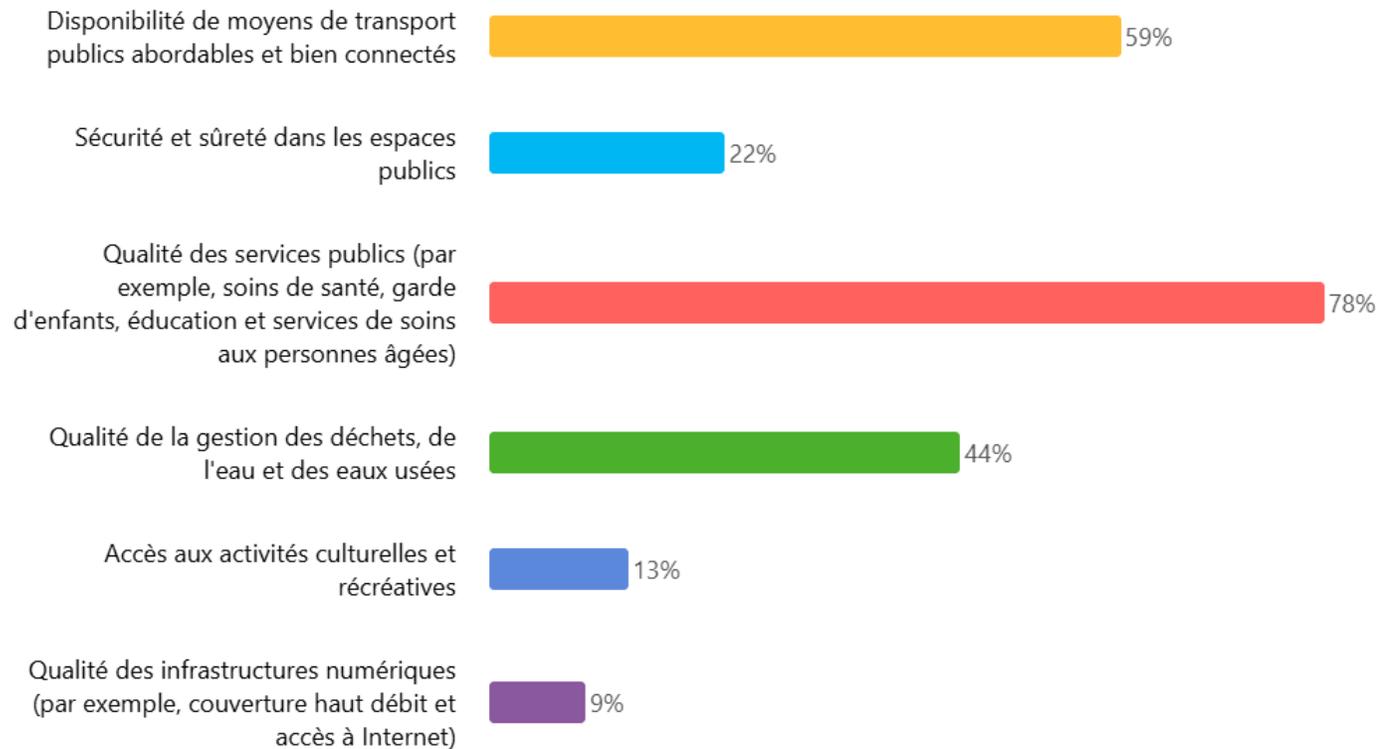
SONDAGE DE LA SALLE

> question en ligne



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

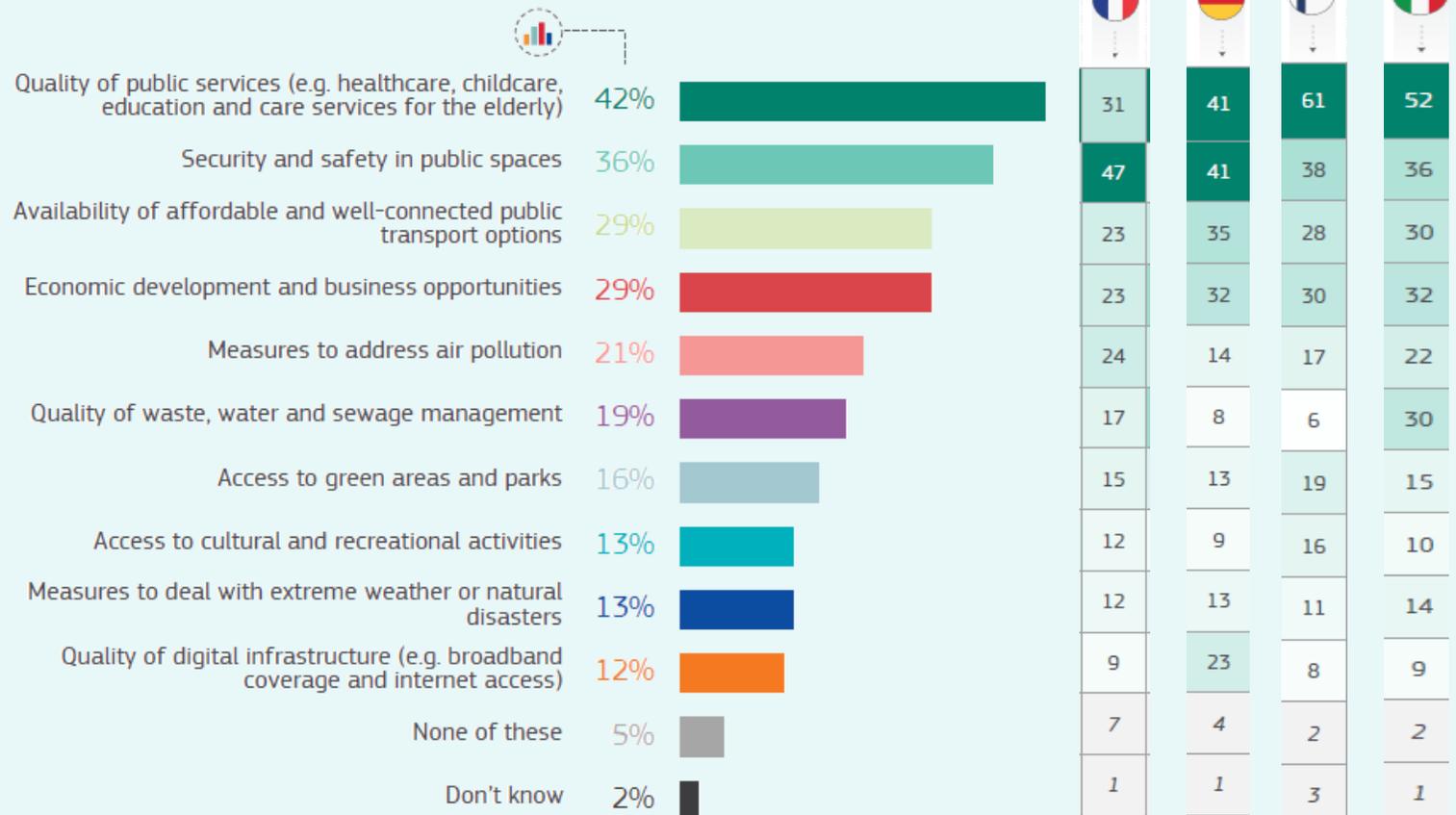
Dans l'endroit où vous vivez, quels sont, selon vous, les aspects suivants qui doivent être améliorés en priorité ?



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025
32 réponses



3 TENDANCES / ENJEUX EN EUROPE



Source : Eurobaromètre sur les défis et besoins d'investissement dans les villes
<https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/3368>



3 TENDANCES / ENJEUX EN EUROPE



- **Rôle primordial des SP dans les contextes de crise, d'incertitudes** : facteurs de stabilité, sentiment de sécurité
- **Nécessité de répondre à des grandes tendances**, d'anticiper les évolutions à venir, de s'adapter aux changements (agilité dans les réponses, les organisations)
- **Enjeux démographique** (vieillesse, santé, soins, mais aussi recul démographique), **numérique, climatique, environnemental, démocratique**, confiance, efficacité
- **Enjeux d'accessibilité pour tous et toutes**, sur l'ensemble du territoire : services publics centrés sur l'humain et les territoires
- **Modalités de mise en œuvre** (rémunicipalisation, coopératives de services publics), contrainte budgétaire
- **Enjeux de l'organisation du travail** (pénurie de mains d'œuvre, attractivité)
- **Innover, co-construire** pour être plus efficace



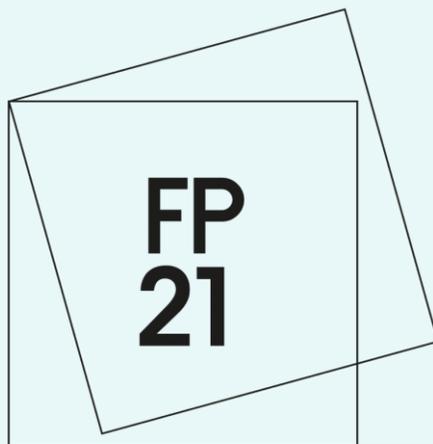


JEUNES AGENTS, QUELLES VISIONS POUR LE SERVICE PUBLIC DE DEMAIN ?

Alicia Barbotin, secrétaire générale de l'association FP21 – Fonction publique du 21^e siècle, Cheffe de service Carrières et paies, Noisy-le-Grand
alicia@fp21.fr

1

ASSOCIATION FP 21 – FONCTION PUBLIQUE DU 21^E SIECLE



Qui sommes-nous ?

- Association des jeunes agents des trois versants de la fonction publique.
- Association semi-professionnelle, a-partisane et indépendante de toute organisation syndicale ou politique.
- L'association vise notamment une diffusion de la transformation publique au sein de la fonction publique !
- FP21 propose des actions à mener en mode projet en lien avec une diversité de partenaires : établissements et institutions publics et privés d'intérêt général, autres associations d'agents publics ou d'utilité publique, presses et média spécialisés dans le secteur public, écoles de service public, collectivités territoriales et ministères.



1

ASSOCIATION FP 21 – FONCTION PUBLIQUE DU 21^E SIECLE



Nos missions

Réflexion

Participer aux débats publics sur la réforme de l'Etat et son impact sur les agents publics et la société, au travers de productions intellectuelles

Représentation

Porter la voix des jeunes agents publics dans les débats autour de la transformation publique (sollicitations parlementaires, rencontres avec des décideurs publics, etc.)

Entraide et mise en réseau

Faciliter la rencontre et promouvoir la solidarité entre agents publics sans distinction de catégorie, statut ou versant



1

ASSOCIATION FP 21 – FONCTION PUBLIQUE DU 21^E SIECLE

Nos partenaires

**HORIZONS
PUBLICS**



2

PARLER DES JEUNES QUAND ON
REFLECHIT AU SERVICE PUBLIC DE
2040 ?

SONDAGE DE LA SALLE



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

Quelle proportion de jeunes sortant d'étude envisagent leur avenir dans la fonction publique ?

16 %

26 %

30 % des jeunes sortis d'études en 2017



Source : DGAFP, Quelle expérience et quelle perception ont les jeunes de la fonction publique ?, Février 2023.



2

PARLER DES JEUNES QUAND ON
REFLECHIT AU SERVICE PUBLIC DE
2040 ?



SONDAGE DE LA SALLE

Quelle est la part de moins de 30 ans par rapport aux plus de 50 ans dans la fonction publique ?

1,5 jeune pour 2 plus de 50 ans

1 jeune pour 2 plus de 50 ans

1 jeune pour 3 plus de 50 ans



Source : DGAFP, [Les caractéristiques des agents de 50 ans ou plus dans la fonction publique en 2022](#), décembre 2024



2

PARLER DES JEUNES QUAND ON REFLECHIT AU SERVICE PUBLIC DE 2040 ?



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

- **44 %** des agents de la fonction publique territoriale ont **50 ans ou plus**¹
- **1 jeune** pour environ **3 seniors**^{1,2}
- **30% des jeunes aspirent à rejoindre la fonction publique.** Parmi ceux qui nous rejoignent, **30% quittent la fonction publique** dans les 3 premières années.
- Certains concours enregistrent des baisses considérables **jusqu'à - 45%**. INET: de 1 145 inscrits à 628 entre 2014 et 2018 (- 45 %)³

Aurons-nous encore des agents publics en 2040 ?

(1) Les caractéristiques des agents de 50 ans ou plus dans la fonction publique en 2022, DGAFP, Décembre 2024

(2) Mutualité Fonction publique, [Profil sociodémographique des agents de la Fonction publique](#), 13 juin 2024.

(3) La Gazette des Communes, [Comment redonner le goût des concours et métiers de la fonction publique](#), 15 mai 2019.



2 QUI SONT LES JEUNES ?



“Être jeune” : une définition difficile. On est “jeune” jusqu’à quel âge ?

Une définition pas toujours accordée :

- Entre 15 et 29 ans pour l’INJEP (Institut national de la Jeunesse et de l’Éducation populaire)
- Jusqu’à 30 ans pour la plupart des mouvements de jeunesse
- Jusqu’à 35 ans si on souhaite intégrer les évolutions générationnelles

Pour FP21, **moins de 35 ans** : cap en termes d’insertion et d’évolution professionnelle

Le jeune se définit d’abord comme un “outsider”, qui arrive dans une organisation avec un profil en formation, un regard neuf.

Sociologiquement, il représente **l’avenir**.



2

QUI SONT LES JEUNES ?



Quelques chiffres

- 12 millions de personnes résidant en France ont entre 15 et 29 ans, soit **17,5 % de la population** (chiffre qui devrait légèrement diminuer à l'horizon 2050).
- 1/3 habite en milieu rural.
- Plus des **2/3** des 25-34 ans (60 % pour les hommes et 68 % pour les femmes) sont **en couple**.
- En moyenne, l'âge de fin de scolarité est à 21,6 ans.
- 50 % des 25-34 ans sont diplômés de l'enseignement supérieur.
- 40 % des étudiants exerçaient une activité rémunérée en parallèle de leurs études.
- Salaire net moyen des 26-30 ans est de 2 080€/mois.

Source : INJEP, Les chiffres clés de la jeunesse, 2021.



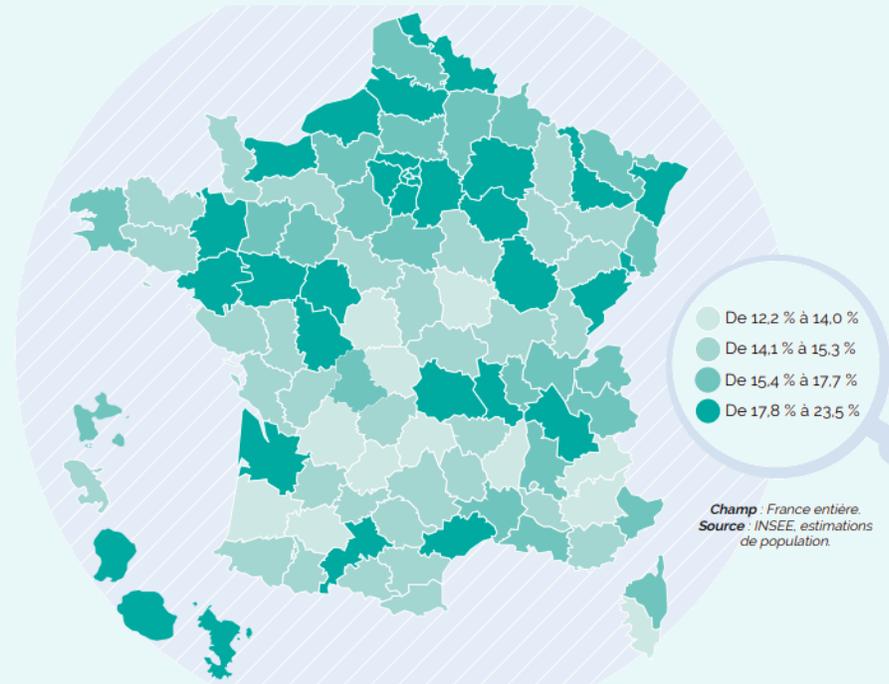
2

QUI SONT LES JEUNES ?



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

Une répartition géographique inégale des 15-29 ans sur le territoire



Champ : France entière.
Source : INSEE, recensement de la population, 2020



3 LES CLICHÉS SUR LES JEUNES SONT-ILS VRAIS ?

SONDAGE DE LA SALLE



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

Quel est l'âge moyen du 1^{er} enfant en France ?

29,1 ans

30,6 ans

33,2 ans



Source : [INSEE, statistiques d'état civil, 2023.](#)



3 LES CLICHÉS SUR LES JEUNES SONT-ILS VRAIS ?

SONDAGE DE LA SALLE

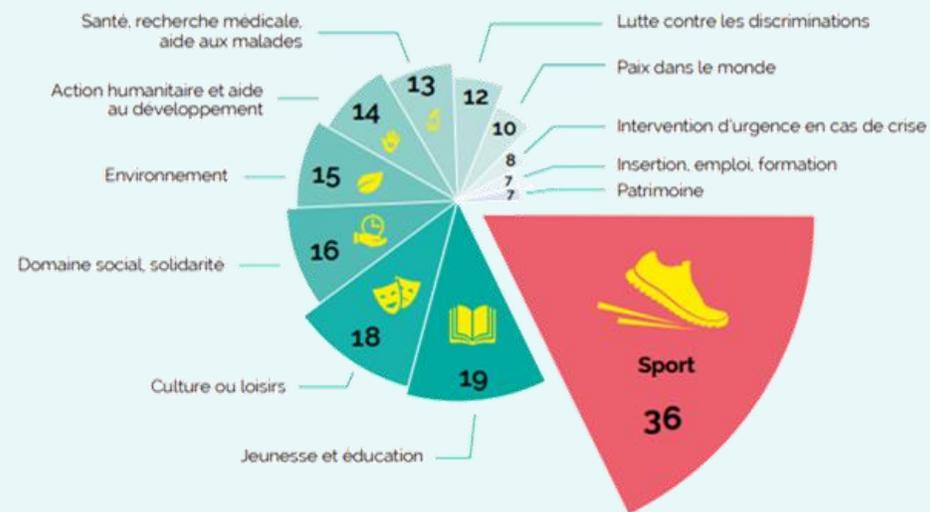
Quelle est la part des 18-30 ans engagés bénévolement ?

18 %

25 %

30 %

Principaux domaines d'engagement bénévole des 18-30 ans en 2022 (en %)



Lecture : 36 % des 18-30 ans qui sont bénévoles dans une association, s'engagent dans le domaine du sport.

Champ : France entière, jeunes donnant de leur temps bénévolement au moins à une période précise de l'année ou à l'occasion d'un événement

Source : INJEP-CREDOC, Baromètre DJEPVA sur la jeunesse



3

LES CLICHÉS SUR LES JEUNES SONT-ILS
VRAIS ?

SONDAGE DE LA SALLE



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

Qu'est-ce qui intéresse le plus les 18-35 ans parmi ces sujets ?

La biodiversité



L'intelligence artificielle



La transition écologique



Source : IPSOS, [Les jeunes et la science](#), Collège de France, 2021.



4

LES JEUNES ET LA FONCTION PUBLIQUE

SONDAGE DE LA SALLE

Combien de jeunes (dont au moins 1 des 2 parents est agent public) avaient une préférence pour la fonction publique à la sortie d'étude ?

35 %

45 %

47 %



L'attrait pour la FP semble se former assez tôt, possiblement avant l'orientation (critères sociaux et familiaux).

Devenir agent public : c'est encore une histoire de famille (et de classe sociale).

Source : Cour des comptes, [L'accès des jeunes aux emplois de l'Etat, une stratégie à construire](#), juin 2025



4

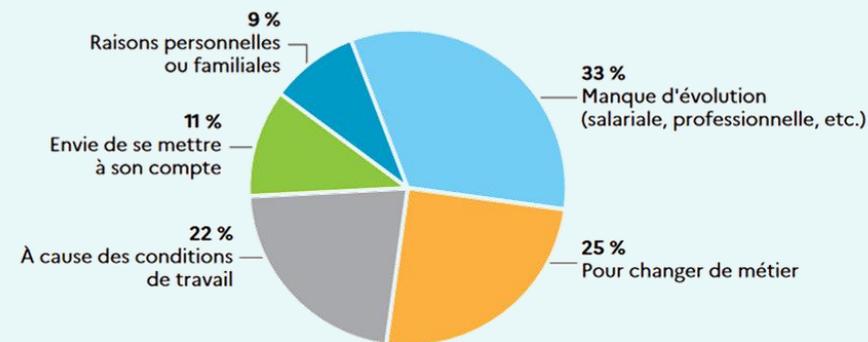
LES JEUNES ET LA FONCTION PUBLIQUE



1/5 des jeunes agents publics la quittent dans les 3 premières années

- 30 % sont fonctionnaires
- 10 % en CDI
- 60 % en CDD

Raison principale du souhait de quitter la fonction publique



Source : Céreq, Génération 2017, enquête 2020.



5

QUEL PLAN D'ACTION POUR 2040 ?



Tenir compte des attentes émergentes

- **Flexibilité**

Un projet agile, sans contours arrêtés, qui s'adapte et pivote à mesure que la compréhension du besoin évolue

- **Innovation**

S'impliquer dans un projet innovant, aussi bien en considération du fond que de la méthodologie // Expérimenter

- **Quête de sens**

Avoir de l'impact // s'engager face aux défis de notre temps // être en phase avec ses valeurs

- **Développement professionnel**

S'enrichir au contact d'autres professionnels aux expertises diverses

- **Inclusion et diversité**

Travailler et inclure dans les projets des populations exposées ou marginalisées



5

QUEL PLAN D'ACTION POUR 2040 ?



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

Focus sur 3 attentes des nouvelles générations

- Le nouveau rapport au travail
- Le management
- L'écologie



5

QUEL PLAN D'ACTION POUR 2040 ?

> Les jeunes et le travail



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

Jeunes et travail : de nouvelles valeurs ?

> Institut Montaigne, Les jeunes et le travail : aspirations et désillusions des 16-30 ans, 2025

L'enquête a été réalisée en ligne, du 3 au 25 octobre 2024, par l'Institut Toluna Harris Interactive, qui a interrogé trois échantillons de jeunes âgés de 16 à 30 ans, chacun correspondant à une étape différente du parcours d'entrée dans la vie active et représentatif de la population concernée.

- Un échantillon de 1 066 "Scolaires et étudiants", âgés de 16 à 22 ans.
- Un échantillon de 1 951 "Actifs précoces", âgés de 19 à 22 ans.
- Un échantillon de 2 948 "Actifs avancés", âgés de 25 à 30 ans.

La représentativité des échantillons repose sur la méthode des quotas et un redressement post-enquête a été appliqué à plusieurs variables sociodémographiques :

- Des critères communs aux 3 populations : sexe croisé avec l'âge, région (sur la base des 12 grandes régions administratives - hors Corse).
- Des critères complémentaires spécifiques à chaque population : le type d'établissement fréquenté pour les "Scolaires et étudiants", la catégorie socioprofessionnelle (PCS) et le niveau de diplôme pour les "Actifs précoces", la catégorie socioprofessionnelle (PCS) pour les "Actifs avancés".



5

QUEL PLAN D'ACTION POUR 2040 ?

> Les jeunes et le travail

Quelles attitudes à l'égard du travail ?

chez les 16-30 ans (profil 1/4)



Les frustrés (28 %)

Âge
16 à 30 ans

Genre
Principalement des femmes

Bord politique
Gauche ou droite radicale
Parfois désengagés

Caractérisés par un écart important
entre les attentes et la réalité du travail

Ils se déclinent en deux catégories :

Les frustrés constestataires

- ▶ Souhait d'indépendance
- ▶ Mal-être psychologique
- ▶ Critiques envers le management

Ce sont principalement
des employés, du secteur
de l'hôtellerie et de la
restauration.

Les frustrés démotivés

- ▶ Souhaitent rester salariés
- ▶ Réaction de démotivation
- ▶ Arrêteraient de travailler
s'ils le pouvaient

Ils sont en partie sans
profession au moment
de l'enquête.

Quelles attitudes à l'égard du travail ?

chez les 16-30 ans (profil 2/4)



Les fatalistes (20 %)

Âge
Étudiants et jeunes actifs

Genre
De tous genres

Bord politique
Désaffiliés politiquement

Caractérisés par des attentes
très basse vis-à-vis du travail

- ▶ Insatisfaits de leur travail
- ▶ Peu frustrés
- ▶ Critiques du management

Ils sont majoritairement de très
jeunes actifs, souvent étrangers,
issus d'une formation courte en
filière professionnelle.



Une classe a été nommée les « **frustrés démotivés** » (18 %, soit 1/10 jeunes) renonceraient volontiers à travailler.

Les « **fatalistes** » (20 %) réduisent drastiquement leurs exigences à l'égard du travail.



5

QUEL PLAN D'ACTION POUR 2040 ?

> Les jeunes et le travail

Quelles attitudes à l'égard du travail ?

chez les 16-30 ans (profil 3/4)



Les rebelles (20 %)

Âge
16 à 30 ans

Genre
De tous genres

Bord politique
15 % gauche radicale
18 % RN

Caractérisés par une satisfaction au travail mais un rejet de l'entreprise

- ▶ Plutôt satisfait de leur emploi
- ▶ Très réticents à l'autorité
- ▶ Fort désir de quitter l'entreprise

Ils sont plutôt à l'aise
financièrement,
souvent cadre.



INSTITUT
Montaigne

Les jeunes et le travail : aspirations et désillusions des 16-30 ans
Opération spéciale disponible sur institutmontaigne.org

Quelles attitudes à l'égard du travail ?

chez les 16-30 ans (profil 4/4)



Les satisfaits (32 %)

Âge
Actifs

Genre
60 % d'hommes

Bord politique
25 % RN
15 % gauche radicale

Caractérisés par un rapport au travail positif et apaisé

Ils se déclinent en deux catégories :

Les satisfaits stables

- ▶ Satisfaits de leur situation
- ▶ Aucune difficultés psy
- ▶ Souhaitent rester dans leur entreprise

Ce sont principalement
des électeurs du RN,
employés, de 25 à 30 ans.

Les satisfaits mobiles

- ▶ Attentes élevées
- ▶ Importance du bien être psychologique
- ▶ En quête de meilleures perspectives

Ce sont surtout des cadres
ou indépendants, proche de
la gauche radicale.

INSTITUT
Montaigne

Les jeunes et le travail : aspirations et désillusions des 16-30 ans
Opération spéciale disponible sur institutmontaigne.org

Les « **rebelles** » ont des exigences élevées, sont très critiques à l'égard du management et de son action en termes de bien-être au travail.



Bon à savoir : La grande majorité des jeunes expriment un attachement fort au travail et des attentes centrées sur la qualité de vie au travail.



5

QUEL PLAN D'ACTION POUR 2040 ?

> Les jeunes et le travail

Ça fait réfléchir

Le **niveau d'accès aux formations** et les **perspectives de promotion** sont des enjeux importants aussi bien pour les agents du public que pour les salariés du privé; notamment pour les moins qualifiés ou pour les emplois administratifs.

/!\ **Moins souvent synonymes d'ascensions fortes** que dans le secteur privé

Source : France Stratégie, [Travailler dans la fonction publique : le défi de l'attractivité](#), décembre 2024



Ce qui est important dans mon travail

- La rémunération
- L'équilibre temps de travail et temps libre
- L'absence de stress
- Les possibilités d'évolution

INSTITUT Montaigne



5

QUEL PLAN D'ACTION POUR 2040 ?

> Les jeunes et le travail



Quelques pistes : découvrez notre livre blanc !

- Engager une démarche de qualité de vie au travail (QVT) :
 - **Clarifier la posture managériale**
 - Faire venir un ergonomiste
 - Penser réellement le bien-être au travail, en commençant par l'essentiel
 - Mettre en place des **espaces d'expression sur le travail**
 - Miser sur la cohésion d'équipe (cours de sport collectifs, séminaires...)
 - Célébrer les temps forts de la vie des agents et de l'administration
- Miser sur l'**intergénérationnel**
- Revenir au sens et à des **valeurs partagées**



5 QUEL PLAN D'ACTION POUR 2040 ?

> Jeunes et management

SONDAGE DE LA SALLE

Quelle part de la génération Z (14-29 ans) souhaite organiser librement ses horaires ?

54 %

68 %

73 %



Source : Forvis Mazar, [Future of work : quelles attentes de la génération Z pour l'entreprise de demain ?](#), 2019

L'innovation n'est pas que technologique :

- Gestion de projet agile
- Entretiens de recrutement "gamifiés" (ex : jeu de cartes de Profil Public)
- Vidéo de recrutement (ex: CapAtlantique La Baule-Guérande Agglo)
- Intégration soignée (ex : valise du nouvel arrivant du CCAS de Grenoble)



5

QUEL PLAN D'ACTION POUR 2040 ?

> Jeunes et management



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

L'enquête de l'Institut Montaigne (2025) a invité les jeunes à choisir entre trois attitudes face aux instructions de leurs supérieurs hiérarchiques.

Selon vous, quelle est la vision majoritaire ?

«On doit suivre les instructions des responsables hiérarchiques en toutes circonstances. »

«On doit suivre les instructions uniquement si l'on est convaincu. »

«On ne doit se fier qu'à son propre jugement. »



5

QUEL PLAN D'ACTION POUR 2040 ?

> Jeunes et management



Une transformation du management est nécessaire, non pas sur le principe d'autorité lui-même, mais sur les pratiques.

Source : Rapport de l'Institut Montaigne, Les jeunes et le travail : aspirations et désillusions des 16-30 ans, 2025



À retenir : Le manque de reconnaissance des managers est le plus associé à l'insatisfaction en matière de bien-être au travail.



5

QUEL PLAN D'ACTION POUR 2040 ?

> Jeunes et management



Quelques pistes : découvrez notre livre blanc !

- Recruter : une compétence à enseigner aux managers
- Soigner l'intégration
- Managers et RH : former des binômes
- Briser la solitude des managers



5 QUEL PLAN D'ACTION POUR 2040 ?

> Jeunes et écologie

SONDAGE DE LA SALLE



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

Quelle part de jeunes (18-35 ans) se dit prête à renoncer à un emploi si l'entreprise ne s'engage pas assez sur l'écologie ?

1/4

1/3

2/3



Source : Myrhline, [Écologie : qu'attendent les jeunes des entreprises ?](#), 2023.



5

QUEL PLAN D'ACTION POUR 2040 ?

> Jeunes et écologie



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

Une administration engagée pour la transition écologique : les chiffres

- 91% pensent que cela devrait être une préoccupation prioritaire
- 78% préfèrent travailler pour une entreprise qui s'engage
- 62% estiment que les administrations ne vont pas assez loin



Quelques pistes :

- Légitimer les experts
- Déployer des formations
- Impliquer les dirigeants
- Définir et évaluer l'atteinte d'objectifs

Sources: CSA, [Les salariés et la transition écologique dans les entreprises](#), 2021,

Méthodologie : Cette étude CSA a été réalisée sur internet entre le 30 avril et le 10 mai 2021 auprès d'un échantillon représentatif de 1004 personnes travaillant dans la fonction publique, des entreprises publiques ou privées ou des ONG

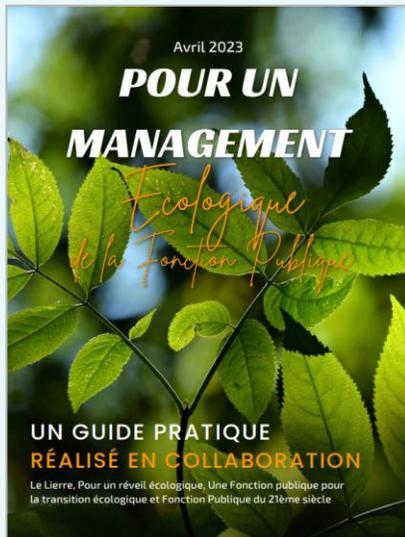
Fonction publique pour la transition écologique (FPTE), [Quel est le niveau d'engagement réel des administrations publiques dans la transition écologique ?](#), 2022



5

QUEL PLAN D'ACTION POUR 2040 ?

> Jeunes et écologie



INFORMATION ET FORMATION

09

FICHE 2

➔ Enjeux

- Sensibilisation des agents
- Incitation aux échanges informels
- Identification des agents intéressés par ces questions

➔ Leviers à disposition

- Identifier le type de conférence attendue
- Obtenir l'accord hiérarchique et les moyens matériels
- Communiquer largement
- Collecter les retours et adapter les prochaines actions

➔ Les clés pour réussir

- Soutien de la direction
- Organiser les échanges sur les horaires de travail
- Accéder aux mailing-lists de la structure
- Varier les contenus et la complexité



ORGANISER UN CYCLE INTERNE DE CONFÉRENCES

Séverine, Direction départementale des territoires du Doubs

«A la DDT25, nous avons lancé en juin 2022 un cycle de conférences sur le changement climatique et ses conséquences sur de nombreux domaines : agriculture, gestion de l'eau, de l'énergie, adaptation des infrastructures (ex du tourisme hivernal), etc.

Ces conférences, qui se veulent éducatives sans être rébarbatives, sont proposées dans un format d'1h15 et, pour toucher le plus grand nombre, sont ouvertes à tous les agents du pôle administratif de Besançon (DREAL, DRAAF, ARS, INSEE, DDETSPP, etc.) et sont précédées d'un accueil café.

L'idée de choisir les intervenants parmi les agents de l'Etat, des collectivités territoriales ou des agences de l'Etat permet d'organiser des conférences gratuites tout en faisant connaître nos missions respectives.

Nous comptabilisons à chaque fois une soixantaine d'inscrits.

PROJET DE SERVICE, OBJECTIFS COLLECTIFS ET INDIVIDUELS, ÉVALUATION

12

FICHE 5

➔ Enjeux

- Meilleure appropriation individuelle grâce à une dynamique collective
- Vision partagée pour donner du sens et motiver
- Intégration d'actions concrètes dans sa pratique professionnelle
- Déclenchement d'une transformation systémique dans l'équipe

➔ Leviers à disposition

- "Start with why" : sensibiliser les agents à l'urgence écologique et la radicalité des changements nécessaires (cf fiche dédiée)
- Définir (le manager) 3 à 5 axes stratégiques en synthétisant les priorités ministérielles / de la collectivité concernée, les échanges avec l'équipe et les retours des parties prenantes
- Organiser un temps d'équipe pour décliner les axes stratégiques sous la forme d'objectifs mesurables, réalistes et inscrits dans une temporalité donnée
- Décliner les objectifs collectifs en objectifs individuels
- Evaluer les avancées pour identifier les freins
- Evaluer l'atteinte des objectifs individuels lors des entretiens d'évaluation

➔ Les clés pour réussir

- Sensibiliser en amont aux enjeux écologiques
- Se concerter dès le début
- Faire appel à des facilitateurs
- Identifier les ressources motrices de l'équipe
- Définir des objectifs collectifs liés aux missions habituelles des agents



FIXER DES OBJECTIFS D'ÉQUIPE EN COHÉRENCE AVEC LES ENJEUX ÉCOLOGIQUES

Angel PRIETO, chef du service économique de l'Etat à la DREETS Auvergne Rhône-Alpes

"Au sein de mon service, nous avons défini une stratégie partagée pour contribuer à la transformation écologique du tissu économique régional.

Cette stratégie reposait sur trois axes définis à partir des contributions des agents et de nos parties prenantes, et en lien avec les priorités du Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique : décarbonation de l'économie, investissement dans l'innovation durable et autonomie stratégique et résilience.

À la lumière de ces priorités, nous avons organisé un séminaire d'une demi-journée pour décliner collectivement ces axes sous la forme d'objectifs collectifs, avec l'appui d'agents de la DREETS spécifiquement formés à la facilitation. Très concrètement, nous avions une table de travail par axe, et les agents tournaient par groupes pour itérer sur les propositions précédentes afin d'aboutir à des objectifs le plus précis possibles, et en lien direct avec nos missions de service public.

Comme les propositions n'étaient pas totalement opérationnelles à la fin du temps de travail collectif, nous avons ensuite itéré en asynchrone sur des versions successives des objectifs partagés, afin d'aboutir à une version finale que moi et les managers de mon équipe avons décliné lors des entretiens individuels des agents."



6

LE MOT DE LA FIN



Séminaire du Réseau Prospective
Territoriale, août 2025

**“Peut-être faudrait-il que les jeunes fassent mieux entendre leur voix.
Peut-être faudrait-il aussi mieux les écouter.”**

Institut Montaigne, Les jeunes et le travail : aspirations et désillusions des 16-30 ans, 2025



Alicia Barbotin– Jeunes agents, quelles visions pour le service public de demain ?

7

REJOINDRE FP21



**REJOIGNEZ LA
GÉNÉRATION
QUI RÉINVENTE LA
FONCTION PUBLIQUE**

Notre mission
Une voix qui défend le service public et contribue à son amélioration

Jusqu'à 35 ans
Le réseau des jeunes de la fonction publique qui transforment les pratiques

Rencontres
Un collectif qui donne de la force pour défendre vos idées



<https://fp21.fr/nous-rejoindre/>



Alicia Barbotin – Jeunes agents, quelles visions pour le service public de demain ?



ATELIERS PROSPECTIFS IMAGINONS DES SERVICES PUBLICS EN 2040

Réseau Prospective Territoriale
Futuribles International

1

UN POINT D'ACTUALITÉ DE LA DÉMARCHE NATIONALE



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

UN TRAVAIL D'ANALYSE PROSPECTIVE POUR DÉFRICHER L'ÉVOLUTION DES SERVICES PUBLICS À HORIZON 2040

- Le groupe de travail s'est mobilisé depuis le mois de mars pour produire une vingtaine de fiches variables, couvrant les différentes dimensions des services publics
- Chaque fiche explore les tendances lourdes actuellement à l'œuvre, les émergences et signaux faibles, ainsi que les ruptures possibles
- Ces matériaux seront utiles pour structurer la réflexion prospective à horizon 2040
- Nous présentons ici certaines des tendances abordées dans les fiches, ainsi que quelques messages plus transversaux qui émergent de ce travail



2

QUELQUES TENDANCES ABORDÉES DANS LES FICHES VARIABLES



Une **diffusion massive des usages numériques**, qui transforme les usages et génère des inquiétudes (impact environnemental, vulnérabilité des systèmes...)

La mobilité quotidienne reste **largement orientée autour de l'usage de l'automobile**, malgré le développement des offres alternatives

Rapport au territoire et mobilités

L'accès aux services publics impacté par la plateformisation et la recherche d'une offre multicanale

Un parc de logements face à **d'importants défis d'adaptation et de transformation**, avec d'importantes disparités entre territoires



2

QUELQUES TENDANCES ABORDÉES DANS LES FICHES VARIABLES



Des besoins de santé qui progressent avec le vieillissement, et qui évoluent (maladies chroniques et risques environnementaux)

Électrification, énergies renouvelables et recherche de souveraineté : **évolution profonde du modèle énergétique**

Énergie, santé et alimentation

Évolution lente des régimes alimentaires, **incertitudes croissantes sur la capacité de production alimentaire**

Tendance à la dégradation globale de la sécurité : progression des risques environnementaux, de la vulnérabilité des systèmes numériques et des narcotrafics notamment



2

QUELQUES TENDANCES ABORDÉES DANS LES FICHES VARIABLES



Montée des inégalités économiques et territoriales,
recul de la mobilité sociale

Transformation du paysage informationnel,
développement des fake news et perte de confiance dans les médias, développement de bulles informationnelles

Fragilisation de la mixité sociale à l'école, massification de l'enseignement supérieur, **individualisation et professionnalisation accrue de la formation**

Société, liens sociaux et activité

Fragilisation et dématérialisation du lien social, évolution des formes d'engagement associatif, progression des situations de solitude et souffrance psychologique notamment chez les jeunes

Recul du salariat face à l'émergence de nouvelles formes d'activité (travail indépendant, ubérisation...), transformation écologique et numérique des métiers



2

QUELQUES TENDANCES ABORDÉES DANS LES FICHES VARIABLES



Fortes tensions sur les ressources (stagnation économique, dette, désengagement de l'Etat...) face à des **besoins qui progressent**

Dématérialisation, participation citoyenne, complexification, tarification : la relation à l'utilisateur évolue

Fin des monopoles d'Etat, décentralisation, privatisation : évolution profonde des statuts des services publics

Acteurs des services publics

Émergence de nouvelles approches : **communs, coalitions locales, écosystèmes d'innovation territoriale...**

Avec la transformation numérique et l'IA, **apparition de nouveaux acteurs des services publics**



3

QUELQUES MESSAGES TRANSVERSAUX



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

FINALITÉS COLLECTIVES, VALEURS ET RÉFÉRENTIELS

Des questionnements et des tensions relatifs aux valeurs, principes et finalités de l'organisation collective, dans un contexte d'épuisement de notre modèle social et l'émergence de nouveaux modèles économiques.

TRANSFORMATIONS TERRITORIALES DANS UN CONTEXTE DE TRANSITION

Territoire de vie = espace d'expression des tensions autour des ressources et de l'inégale répartition des services dans l'espace ; mais aussi espace politique de construction collective.

MUTATIONS SOCIÉTALES ET MÉDIATIQUES

Quelle capacité collective à répondre à des besoins croissants et évolutifs, dans un contexte de très forte tension entre moyens financiers de la sphère publique et priorités nationales ? Contexte de perte de confiance dans les institutions et d'individualisation croissante des représentations.

PAYSAGE INSTITUTIONNEL ET STRATÉGIQUE

Un décalage croissant entre l'édifice institutionnel et stratégique et les besoins de la société : épuisement du modèle social, polarisation croissante des opinions, complexité croissante des normes et dispositifs, émergence incomplète de nouvelles règles et référentiels...



4

LES ATELIERS PROSPECTIFS : IMAGINONS DES SERVICES PUBLICS EN 2040



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

LA DESCRIPTION DE L'ATELIER

- Travail en collectif (6 groupes)
- Utilisation de la matière des fiches variables de la démarche « Services publics 2040 »
- **Créativité et réflexion** sur le service public de demain
- Mise en œuvre d'une **méthodologie de design de service**
- Proposition de **6 thématiques tirées de grands enjeux** pour les services publics de demain

L'ORGANISATION DE L'ATELIER

- Temps 1 : Conseiller sur un service public en 2040 selon l'une des 6 thématiques
- Temps 2 : S'assurer que les usagers bénéficient bien de ce service public (utilisation d'un persona par groupe)
- Temps 3 : Communiquer efficacement sur le nouveau service proposé
- Temps 4 : Restitution et partage des grands principes

Les restitutions qui suivent donnent à voir certains principes auxquels sont arrivés les participants. Elles ne reflètent pas la pluralité des échanges (notamment les réflexions occasionnées par le persona et ses problématiques). Ces principes seront réutilisés dans la démarche nationale « Services publics 2040 ».



4

LES ATELIERS PROSPECTIFS : IMAGINONS DES SERVICES PUBLICS EN 2040

> Groupe 1

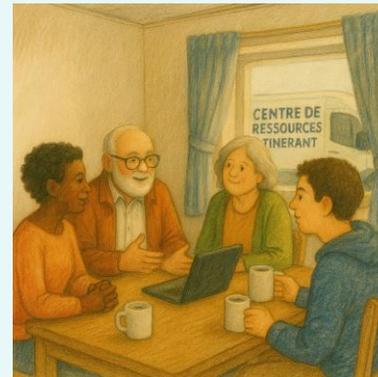


Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

En 2040, un service public disponible et accessible pour les habitants des territoires de très faible densité ou éloignés du numérique



Le SPOT (Service Public Ouvert à Tous)



4

LES ATELIERS PROSPECTIFS : IMAGINONS DES SERVICES PUBLICS EN 2040

> Groupe 1



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

Les 8 principes de mise en œuvre du SPOT

- 1/ **Développer le aller vers**, l'itinérance (exemple d'une maison des services publics itinérante)
- 2/ **Viser la sociabilisation** par des ateliers, en facilitant la mobilité (covoiturage participatif par ex.)
- 3/ Prendre en compte **la réalité des besoins** en adoptant une saisonnalité des aides et accompagnements (exemple des aides aux déclarations d'impôts)
- 4/ Associer des services publics du quotidien et **des usages quotidiens** (associatifs, commerces...), en se basant sur des logiques de tiers-lieux, de parcours et de mutualisation des besoins/usages
- 5/ Utiliser, quand il y en a, **les points-phares attractifs locaux** et s'appuyer sur cet écosystème (salle des fêtes, bar-tabac, locaux associatifs, etc.)
- 6/ Par sobriété, **exploiter le patrimoine existant** lors des temps disponibles (par exemple, les écoles peuvent être vues comme sous-exploitées)
- 7/ Développer **les innovations et les alternatives à la fibre** pour accéder à Internet (satellite par ex.)
- 8/ Préserver voire **déployer un maillage d'équipements** éducatifs et de santé pour proposer un accueil physique et humain de proximité



4

LES ATELIERS PROSPECTIFS : IMAGINONS DES SERVICES PUBLICS EN 2040

> Groupe 1

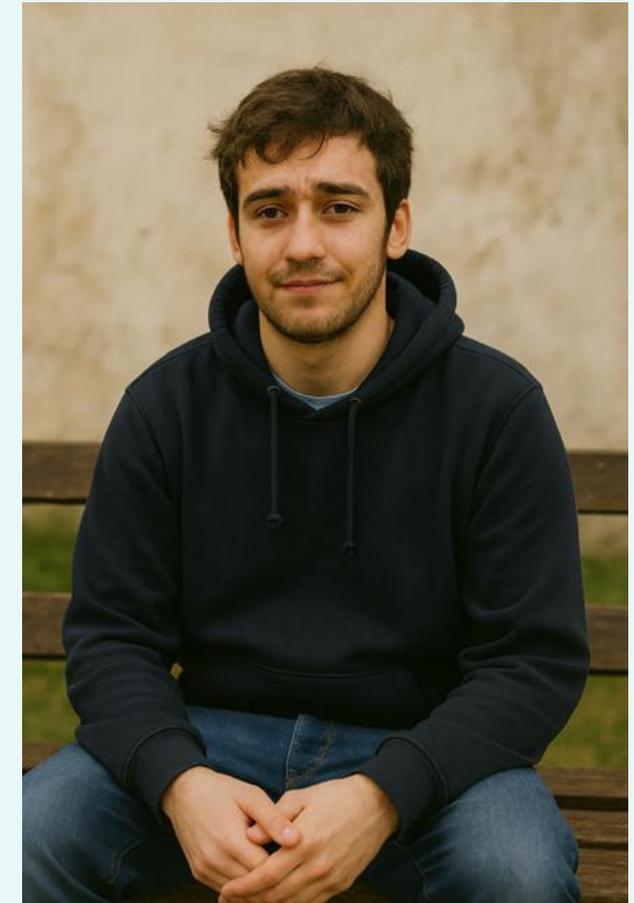


Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

Pour aller plus loin : le persona utilisé pour réfléchir à ce service public

Kévin Lemoine – 22 ans, sans emploi, habitant d'un bourg rural du Lot

Kévin vit toujours chez sa mère dans un petit lotissement en bordure d'un bourg rural. Il a obtenu un CAP mécanique il y a trois ans, mais faute de permis de conduire – l'auto-école la plus proche ayant fermé – il n'a pas pu accéder aux offres d'emploi, souvent situées à plusieurs dizaines de kilomètres. Il passe beaucoup de temps chez lui, connecté à internet via la fibre récemment installée dans le bourg, ce qui lui permet de regarder des tutoriels de réparation ou de s'informer sur les démarches à suivre... mais il se sent vite découragé. Les plateformes en ligne lui paraissent complexes, et il redoute de faire des erreurs dans ses déclarations. Il a déjà perdu ses droits à l'allocation une fois, sans comprendre pourquoi. Isolé, sans repères professionnels ni accompagnement de proximité, il oscille entre repli et envie de s'en sortir.



4

LES ATELIERS PROSPECTIFS : IMAGINONS DES SERVICES PUBLICS EN 2040

> Groupe 2



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

En 2040, un service public conçu et dimensionné au service de la transition énergétique du territoire



NI CHAUD NI FROID



4

LES ATELIERS PROSPECTIFS : IMAGINONS DES SERVICES PUBLICS EN 2040

> Groupe 2



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

Les 5 principes de mise en œuvre de NI CHAUD NI FROID

1/ Ce service public fait fonction de **guichet unique de la rénovation énergétique** auprès des ménages et entreprises.

2/ Il **perçoit et redistribue des financements**. Sa légitimité tient notamment des leviers financiers dont il dispose et notamment la CIEL (Contribution intercommunale énergétique locale). Il s'appuie également sur le mécénat et les fonds européens.

3/ Il propose une **ingénierie de projet qui impulse et coordonne** ensuite les projets de rénovation énergétique, avec une attention particulière pour la phase amont d'avant-projet : études préalables, vote des travaux par les co-propriétés, etc.

4/ Le périmètre territorial de ce service public local est à géométrie variable en fonction des spécificités de chaque territoire. Le principe **d'une gouvernance et d'un périmètre comprenant plusieurs EPCI d'un bassin de vie** (type SCoT) est privilégié.

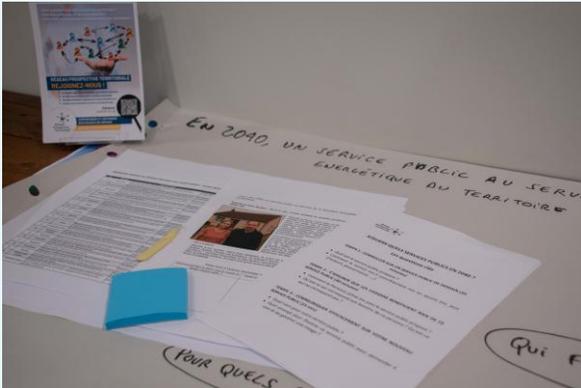
5/ Il développe **une logique d'aller-vers** afin d'aller au contact direct des habitants pour proposer ses services, en suivant les étapes suivantes : prise de contact dans les quartiers / logements auprès des habitants ; réalisation d'un diagnostic énergétique gratuit par un agent assermenté ; études travaux et plan de financement ; réalisation des travaux avec mobilisation d'un réseau d'entreprises labélisées ; contrôle et suivi post – travaux (pour notamment éviter effets rebonds de consommation)



4

LES ATELIERS PROSPECTIFS : IMAGINONS DES SERVICES PUBLICS EN 2040

> Groupe 2



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

Pour aller plus loin : le persona utilisé pour réfléchir à ce service public

Nathalie et Alain Baulieu – 48 et 51 ans, couple modeste en quartier pavillonnaire de petite ville

Le couple vit dans un pavillon des années 70 acheté il y a 15 ans dans une petite ville du Loiret, à l'écart du centre. Lui est magasinier dans une plateforme logistique en périphérie, elle fait des ménages chez des particuliers. Leurs emplois sont précaires, morcelés, parfois épuisants, mais ils s'estiment chanceux d'avoir pu devenir propriétaires à une époque où les prix étaient encore accessibles. Leur maison, construite sans isolation digne de ce nom, est devenue un fardeau énergétique. En hiver, ils chauffent deux pièces seulement ; en été, ils dorment au RDC pour fuir la chaleur. Les factures d'électricité grignotent leur budget, déjà tendu par le coût de l'essence et l'alimentation. Ils ont entendu parler des aides à la rénovation, mais entre les démarches, les délais et les artisans débordés, rien n'a abouti. Attachés à leur quartier, calme, vieillissant, ils voient les autres pavillons se dégrader. Sans être dans la précarité extrême, ils vivent une forme d'usure discrète, de glissement lent vers une forme d'invisibilité.



4

LES ATELIERS PROSPECTIFS : IMAGINONS DES SERVICES PUBLICS EN 2040

> Groupe 3

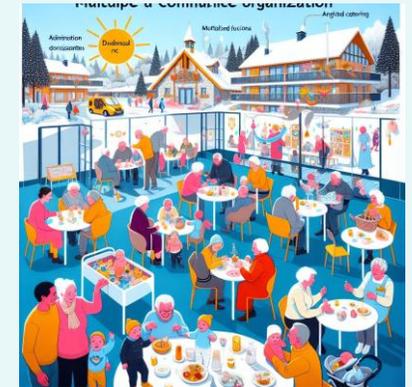


Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

En 2040, un service public de qualité en dépit de la très forte contrainte budgétaire



De 2 à 1 200 mois
Grandir et vieillir ensemble



4

LES ATELIERS PROSPECTIFS : IMAGINONS DES SERVICES PUBLICS EN 2040

> Groupe 3



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

Les 5 principes de mise en œuvre d'un accueil de 2 mois à 1 200 mois

1/ En prenant en compte les besoins liés à la petite enfance et au grand âge, ce service public s'appuie sur une **mutualisation** et une **hybridation des locaux** ainsi qu'éventuellement une **gouvernance interinstitutionnelle partagée** (Etat et différents échelons de collectivités locales en fonction des compétences exercées) et afin d'en réduire les coûts.

2/ L'installation d'une crèche familiale au sein d'un établissement d'hébergement pour personnes âgées permet un **renforcement du lien social** et des **liens intergénérationnels**.

3/ Il doit permettre une **participation active des usagers et bénéficiaires** à la mise en œuvre et au fonctionnement de ce service public par l'intermédiaire du dispositif de la crèche parentale et de sa localisation au sein d'une résidence pour personnes âgées. En parallèle, l'**évolution des métiers et des compétences** des agents dans ce nouveau cadre d'exercice pourra être encouragée.

4/ Ce service public sera **co-construit avec ses usagers-bénéficiaires** ce qui devra lui permettre également d'être **évolutif en fonction des besoins** et de leurs évolutions (parents, enfants, résidents...)

5/ Les **participations au financement** de ce service devrait se faire en fonction de ses **ressources** des usagers-bénéficiaires. Le **temps personnel** mis à disposition de la structure pourra être valorisé.



4

LES ATELIERS PROSPECTIFS : IMAGINONS DES SERVICES PUBLICS EN 2040

> Groupe 3



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

Pour aller plus loin : le persona utilisé pour réfléchir à ce service public

Sophie Martin – 29 ans, mère célibataire, en recherche de solution de garde pour son fils de 14 mois

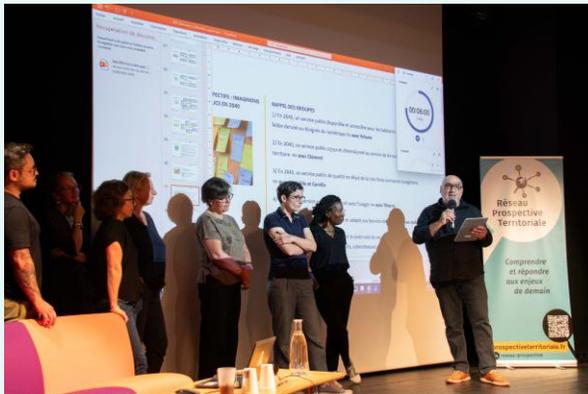
Sophie élève seule son fils Adam dans un appartement de 45 m² en centre-bourg d'une petite ville de la Vienne. Embauchée récemment comme vendeuse à temps partiel dans une enseigne de prêt-à-porter, elle tente de stabiliser sa situation après plusieurs mois de chômage. Elle aimerait pouvoir reprendre à plein temps, mais elle doit trouver une place en crèche pour Adam. Cela fait 6 mois qu'elle multiplie les démarches : dossier en ligne, appels à la mairie, visites des structures... La crèche municipale affiche complet, les assistantes maternelles n'ont plus de dispo, et les micro-crèches privées trop chères. Elle ne peut pas attendre : sans mode de garde, elle risque de perdre son emploi. Sophie se sent coincée. Elle n'a pas de famille proche pour l'aider, et le système lui semble pensé pour les couples stables, avec des horaires prévisibles et des ressources régulières. Elle ne demande pas de traitement de faveur, seulement une solution concrète pour pouvoir travailler, s'organiser, construire une vie pour elle et son fils.



4

LES ATELIERS PROSPECTIFS : IMAGINONS DES SERVICES PUBLICS EN 2040

> Groupe 4

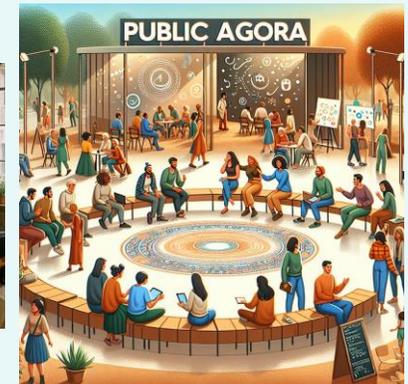


Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

En 2040, un service public coconstruit avec l'utilisateur



De vous, avec vous, pour vous !



4

LES ATELIERS PROSPECTIFS : IMAGINONS DES SERVICES PUBLICS EN 2040

> Groupe 4



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

Les 5 principes de mise en œuvre de "De vous, avec vous, pour vous !"

- 1/ **Garantir une information vérifiée et appropriable** : bonne compréhension de l'information par l'utilisateur, accompagner, sensibiliser, acculturer, former à l'autocritique.
- 2/ **Considérer l'utilisateur comme une force vive et un acteur du territoire** : médiateur, relais de confiance. Assurer une véritable représentativité des acteurs ("photographie du vivre ensemble"), éviter les clivages et la fragmentation. Démultiplier les méthodes pour capter les acteurs. L'acteur doit être vu dans une approche d'utilisateur protéiforme : habitants d'un territoire, usager d'un territoire, non-usager du territoire.
- 3/ **Construire des expertises partagées** : controverse, apprendre ensemble (chercheurs, experts, habitants, élus, agents...). Avoir le souci de la transparence : rendre visible le système (comment cela fonctionne ?). Aller chercher les compromis.
- 4/ Associer des services publics du quotidien et **des usages quotidiens** (associatifs, commerces...), en se basant sur des logiques de tiers-lieux, de parcours et de mutualisation des besoins/usages.
- 5/ Aller au bout de la **démarche de participation citoyenne** en faisant évoluer les référentiels : clarifier le passage de l'information à la prise de décision. S'interroger sur la place des élus.



4

LES ATELIERS PROSPECTIFS : IMAGINONS DES SERVICES PUBLICS EN 2040

> Groupe 4



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

Pour aller plus loin : le persona utilisé pour réfléchir à ce service public

Rachid El Madi – 42 ans, militant associatif dans un quartier populaire de la banlieue lyonnaise

Rachid est une figure connue de son quartier. Fils d'ouvrier, il y est né, y a grandi, et y vit encore aujourd'hui, avec ses 2 enfants. Pendant + de 15 ans, il s'est battu pour améliorer la vie quotidienne : soutien scolaire, organisation de maraudes, médiation entre jeunes et institutions, mobilisation contre les fermetures de services publics. Membre actif d'une association locale, il a été de tous les combats : plus de justice sociale, de dignité, de visibilité. Mais au fil du temps, Rachid a vu les promesses non tenues s'accumuler, les élus se succéder sans impact notable sur l'amélioration du quartier, les projets portés par les habitants ignorés ou récupérés sans reconnaissance. Il a cessé de croire à la politique institutionnelle. Il ne vote plus depuis plusieurs années. Son engagement reste intact, mais il a changé de forme : plus horizontal, plus méfiant, plus local. Il continue d'agir. Pour lui, l'espoir ne viendra pas d'en haut. Il mise sur l'entraide, les réseaux informels, la solidarité concrète.



4

LES ATELIERS PROSPECTIFS : IMAGINONS DES SERVICES PUBLICS EN 2040

> Groupe 5



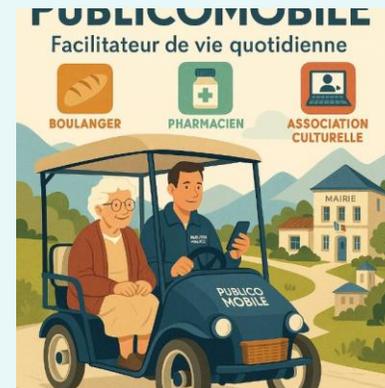
Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

En 2040, un service public universel et adapté aux besoins de chacun



PUBLICOMOBILE

Facilitateur de vie quotidienne



4

LES ATELIERS PROSPECTIFS : IMAGINONS DES SERVICES PUBLICS EN 2040

> Groupe 5



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

Les 6 principes de mise en œuvre du PUBLICOMOBILE

- 1/ **Un service public personnalisé**, défini à partir des besoins de la population.
- 2/ **Un service public "inconditionnel"** et qui s'adresse à chaque personne dans sa globalité (pas en fonction d'un statut ou d'un dispositif), dans le but d'éviter le non-recours.
- 3/ **Un service public "organisé en multicanal"** associant usages numériques et relations humaines de proximité, dans une logique de continuité et d'accessibilité de tous, quel que soit le territoire.
- 4/ Un service public qui propose **un forfait de base commun à tous** et une gamme de services complémentaires selon les situations.
- 5/ **Un service public contractualisé** entre le prescripteur du service qui en garantit l'universalité et l'opérateur qui peut adapter la mise en œuvre et proposer des innovations dans le respect du cahier des charges défini avec l'utilisateur.
- 6/ **Un service public "transparent et lisible en termes de coût, financement, bénéfiques"** : le coût, les modalités de financement du service mais aussi et les bénéfices du service pour la société et l'écologie sont "transparents", dans le but de faciliter l'adhésion à l'impôt.



4

LES ATELIERS PROSPECTIFS : IMAGINONS DES SERVICES PUBLICS EN 2040

> Groupe 5



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

Pour aller plus loin : le persona utilisé pour réfléchir à ce service public

Gisèle Marchand – 82 ans, retraitée, habitante d'un hameau du Morvan

Gisèle vit seule dans la maison familiale, à trois kilomètres du village le plus proche. Depuis qu'elle a perdu l'usage de sa voiture à la suite d'une chute, ses déplacements sont limités aux rares passages du bus communal et aux visites de l'aide à domicile.

Ancienne institutrice, elle a vu son territoire se vider lentement, les commerces fermer, la poste transformée en point relais multiservices. Elle utilise encore son téléphone fixe, et n'a jamais eu d'ordinateur, ni d'accès à internet. Pour renouveler ses droits à la retraite ou poser une question à la CPAM, elle doit demander de l'aide à sa nièce... quand celle-ci peut venir. Gisèle refuse de quitter sa maison, mais elle se sent de plus en plus invisible aux yeux des services publics.



4

LES ATELIERS PROSPECTIFS : IMAGINONS DES SERVICES PUBLICS EN 2040

> Groupe 6

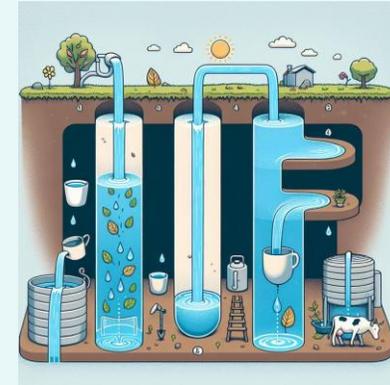


Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

En 2040, un service public qui garantit la continuité du service face à un contexte plus instable et menaçant (canicules, inondations, conflits, cyberattaques, ...)



L'eau en partage



4

LES ATELIERS PROSPECTIFS : IMAGINONS DES SERVICES PUBLICS EN 2040

> Groupe 6



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

Les 6 principes de mise en œuvre de « L'eau en partage »

1/ Garantir les principes d'un **bien collectif** et d'une ressource en eau de qualité, qui est à **partager** compte tenu de sa moindre disponibilité dans les années à venir.

2/ Un **service public qui intègre la rareté de la ressource**, ce qui nécessite d'accompagner une évolution des pratiques, d'en prioriser les usages et d'en assurer le juste partage.

3/ Une **gouvernance locale de l'eau** moins complexe et plus lisible, qui s'appuie sur une réelle implication politique de ses membres, et sur une association plus forte des usagers.

4/ Un **service public décloisonné**, qui est intégré à une gouvernance locale plus globale (urbanisme, gestion des sols...), pour permettre une gestion systémique du cycle de l'eau.

5/ Un service public qui met en œuvre des **mesures structurelles pour réduire la vulnérabilité à une ressource plus rare, confrontée à des crises plus fréquentes** : éducation aux changements de pratiques et incitation à une plus grande sobriété des usages, quantification des besoins essentiels, mise en place de boucles de réutilisation des eaux, aménagement du territoire pour favoriser l'écoulement naturel de l'eau, mise en place d'un réseau avec des redondances pour en limiter les vulnérabilités, et de boucles d'eau pour permettre une solidarité entre territoires.

6/ Un service public qui met en place des **mesures pour anticiper et gérer les crises** : anticipation des événements climatiques, constitution de stocks d'eau, exercices de simulation de crise...



4

LES ATELIERS PROSPECTIFS : IMAGINONS DES SERVICES PUBLICS EN 2040

> Groupe 6



Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

Pour aller plus loin : le persona utilisé pour réfléchir à ce service public

Famille Duarte – habitants en zone à risques multiples, dans une petite ville industrielle du sud-ouest

Sandra et Miguel vivent avec leurs 2 enfants dans un pavillon modeste, en bordure d'une rivière, dans une petite ville industrielle. Le quartier, construit dans les années 80, avait fière allure : proche des zones d'emploi, accessible financièrement, calme. Mais aujourd'hui, il est classé zone inondable et périmètre de sécurité de 2 sites SEVESO seuil haut. Ils ont déjà connu 2 évacuations pour crue en moins de 5 ans, et vivent avec la crainte sourde d'un accident industriel. Des sirènes retentissent lors d'exercices de sécurité, sans qu'ils en soient informés. Ils se sentent piégés : leur maison vaut peu, les assurances se renchérissent. Sandra suit les réunions publiques sur les plans de prévention des risques, mais elle a le sentiment que les habitants ne sont pas écoutés. Ils ont été exclus de dispositifs de relogement ou d'accompagnement, faute de statut prioritaire. Ils vivent dans une forme de vulnérabilité silencieuse, à la croisée des risques naturels et technologiques, sans perspective claire pour en sortir.



5

LES ATELIERS PROSPECTIFS : IMAGINONS DES SERVICES PUBLICS EN 2040

> Synthèse des ateliers



Sondage de la salle, Séminaire du Réseau Prospective Territoriale, août 2025

Les travaux en ateliers et les échanges ont permis de faire ressortir une vision plus souhaitable pour les services publics de demain et de converger autour de quelques dimensions fortes :

- Un service public **adapté**, conçu et organisé pour évoluer dans un contexte de ressources plus limitées, où la sobriété devient un principe structurant. Cela suppose de repenser aussi le modèle économique qui en assure le fonctionnement. Un service public qui ne se contente pas de réagir aux crises successives, mais qui intègre dès sa conception l'instabilité et l'incertitude de son environnement.
- Un service public allant **à la rencontre des usagers** en particulier dans les zones peu denses ou auprès des publics fragiles, afin de compenser l'affaiblissement de son maillage territorial.
- Un service public fondé sur les **principes d'égalité, d'inclusion, d'inconditionnalité...**
- Un service public où l'utilisateur occupe une place centrale dans **l'expression des besoins et la conception des services.**



5

LES ATELIERS PROSPECTIFS : IMAGINONS DES SERVICES PUBLICS EN 2040

> Synthèse des ateliers

- Un service public sobre en ressources compte tenu du contexte budgétaire, reposant sur la **mutualisation des équipements et du personnel**, ainsi que sur une **participation accrue des usagers**.
- Un service public inscrit dans une **cohérence d'ensemble** (échelle territoriale et politiques publiques, mais aussi entre vision, mise en œuvre, suivi et communication).
- Un service public conçu et piloté à l'échelle locale, inscrit dans une vision collective permettant de **définir des priorités partagées, d'arbitrer et concilier des besoins différents** face à une ressource qui diminue (comme l'eau par exemple).





MOMENTS CONVIVIAUX

Repas au France 1
Visite patrimoniale

DEJEUNER SUR LE FRANCE 1



VISITE PATRIMONIALE



Visite du beffroi restauré de l'église Saint-Sauveur, XVe siècle, avec accès à la terrasse du clocher haute de 42m dominant le port.



SÉMINAIRE ANNUEL DU RÉSEAU PROSPECTIVE TERRITORIALE

28 & 29 août 2025, La Rochelle



QUELS SERVICES PUBLICS EN 2040?

-  Reseau-prospective
-  contact@prospectiveterritoriale.fr
-  Prospectiveterritoriale.fr