

52

HORIZONS PUBLICS

COMPRENDRE

ANTICIPER

INNOVER

AGIR

horizonspublics.fr

DOSSIER

QUELS SERVICES PUBLICS EN 2040 ?

Au-delà des frontières

Un festival à Berlin pour rendre
l'administration plus créative

Anticipations publiques

IA, data centers et territoires :
quels choix pour demain ?



Grand entretien

PHILIPPE LACAÏLE

ET FRANÇOIS GARREAU

« L'élu local entre nouveaux droits
et protection renforcée. »

Imaginer et anticiper le futur des services publics

A quoi ressembleront nos services publics dans quinze ans ? Comment maintenir l'égalité d'accès dans une société de plus en plus fragmentée ? Comment faire de la révolution numérique un levier d'inclusion plutôt qu'un facteur d'exclusion ? Comment adapter l'action publique au dérèglement climatique et au vieillissement massif de la population sans dissoudre ce qui constitue la promesse même de notre pacte social ?

Toutes ces questions sont au cœur de ce nouveau numéro qui s'inscrit dans la ligne éditoriale de la revue dont la mission est d'explorer les politiques publiques en devenir, d'anticiper les mutations et de fournir aux décideurs publics des clés pour agir.

Nous avons choisi de nous associer au Réseau Prospective Territoriale pour accompagner leur démarche Services publics 2040 lancée début 2025. Cette exploration, menée avec l'appui méthodologique de Futuribles International, repose sur la participation active d'une soixantaine de praticiens – élus, agents territoriaux, experts et acteurs associatifs – qui ont œuvré ensemble pour identifier les variables structurantes de l'avenir des services publics. De cette intelligence collective sont nés six scénarios contrastés :

- sobriété et décroissance : la priorité est donnée aux besoins essentiels (eau, santé, alimentation) à travers une sobriété organisée et une tarification progressive ;
- fédéralisme à la française : ce modèle renforce le pouvoir des régions et l'autonomie fiscale locale, l'État se recentrant sur ses seules fonctions régaliennes ;
- décentralisation privée et vigilance citoyenne : la gestion est confiée au secteur privé sous un contrôle citoyen renforcé, l'État agissant comme simple régulateur ;
- les nouveaux communs : les services sont gérés collectivement par les habitants à l'échelle des bassins de vie favorisant une co-construction locale et un numérique sobre ;
- ubérisation du service public : porté par l'intelligence artificielle et les plateformes, ce scénario mise sur une personnalisation maximale et des services à la demande au risque d'exclure les plus fragiles ;
- économie de guerre : face aux crises majeures, le pouvoir est centralisé. L'économie est dirigée et les services publics se concentrent sur les fonctions vitales et la résilience nationale.

En explorant ces futurs, nous ne cherchons pas à prédire l'avenir mais à nous donner les chances de construire un service public juste et résilient. Car prendre le temps de penser, c'est déjà commencer à agir et anticiper les mutations à venir. Nous vous invitons à prolonger ces réflexions lors du séminaire prospectif annuel organisé par le Réseau Prospective Territoriale à La Rochelle les 27 et 28 août 2026.

Bonne lecture et rendez-vous à La Rochelle !

Julien Nessi,
rédacteur en chef d'*Horizons publics*

éditorial

SOMMAIRE

L'actualité vue par...

Jean-Charles Orsucci,
président de l'Association nationale
des élus des littoraux (ANEL) | 4

Ils nous étonnent

Cap Seniors Aquitaine redonne
du souffle au bien-vieillir | 12

AccessViz révolutionne
l'accessibilité dans nos gares | 14

Achats innovants
et responsables,
Angers veut FAIR | 16

Au-delà des frontières

Un festival pour explorer
de nouveaux horizons publics à Berlin | 18

Grand entretien

**Philippe Lacaïle
et François Garreau**
L'élu local entre nouveaux droits
et protection renforcée | 22

BOÎTE
À IDÉES
...

Cette revue est aussi la vôtre !

N'hésitez pas à nous soumettre vos envies de lecture,
propositions de collaboration ou toute remarque nous
permettant de mieux répondre à vos attentes.

redaction@horizonspublics.fr

Dossier

QUELS SERVICES PUBLICS EN 2040 ?

Sur le terrain

Services publics 2040 :
une démarche pratique
de prospective territoriale
Par Yohann Zermati | 32

Retours d'expérience :
territorialiser les scénarios
pour mieux penser l'avenir
des services publics
Par Christelle Robiteau | 38

Mises en perspective

Le futur n'est pas écrit :
six scénarios pour
les services publics de 2040
Par Frédéric Weill | 42

L'État et les collectivités locales
en mode co-construction
des services publics en 2040 ?
Propos recueillis par Julien Nessi | 48

Passer d'une administration
du guichet à une administration
de la coopération avec tous
les acteurs du territoire ?
Propos recueillis par Julien Nessi | 52

Des métiers et des compétences
à réinventer pour assurer
les services publics
à l'horizon 2040 ?
Propos recueillis par Julien Nessi | 58

Des services publics déconcentrés
et recentrés sur les besoins
essentiels en 2040 ?
Propos recueillis par Julie Krassovsky | 64

Des usagers mieux écoutés
et plus impliqués
dans les services publics
à l'horizon 2040 ?
Propos recueillis par Julien Nessi | 70

Anticipations publiques

Ce que la prospective par le design
révèle que les politiques publiques
ne voient pas encore
Par Apolline Le Gall et Myriam Hammad | 78

Nos territoires sont déjà
surveillés depuis l'espace
(et c'est une bonne nouvelle)
Par Simonetta Cheli et Giulia Reboa | 84

IA, data centers et territoires :
quels choix pour demain ?
Par Julien Nessi | 88

CARTOSCOPIE

Hydroélectricité : une réforme
pour relancer les investissements
Par Christophe Plotard | 92

Cultures publiques

La chronique | 95

Interview | 104



QUELS SERVICES PUBLICS EN 2040 ?

À quoi ressembleront nos services publics dans quinze ans ? Loin d'être un simple exercice de style pour spécialistes, cette question devient pressante pour l'ensemble des acteurs publics. Entre bouleversements climatiques, révolution numérique et vieillissement de la population, le modèle que nous connaissons est à la croisée des chemins. Pour ne pas subir ces mutations à bas bruit, le Réseau Prospective Territoriale, en partenariat avec Futuribles International, a lancé une exploration : Services publics 2040.

Fidèle à sa ligne éditoriale, *Horizons publics* a souhaité accompagner ce travail exploratoire en donnant la parole à celles et ceux qui font l'action publique et en les faisant réagir aux différents scénarios. Ce dossier vous plonge au cœur d'une démarche qui refuse les prophéties hors-sol pour s'ancrer dans la réalité du terrain. À travers une méthode de scénarisation rigoureuse, une soixantaine de praticiens – agents territoriaux, experts et élus – interrogent les piliers de notre pacte social. Comment maintenir l'égalité d'accès dans une société fragmentée ? Quel équilibre trouver entre un État stratège et des collectivités locales en quête d'agilité ? Comment réinventer les métiers de demain face à l'essor de l'intelligence artificielle et à la raréfaction des ressources ?

Un dossier coordonné avec le Réseau Prospective Territoriale.



Yannick Blanc

Arnaud Bontemps

Aurélia de Portzamparc

Ghislain Deriano

Ariane Epstein

Nathalie François

Fabienne Goux-Baudiment

Julian Perdrigeat

Régis Peti

Christelle Robiteau

Luc Rouban

Lydie Sartout

Stéphane Vincent

Frédéric Weill

Yohann Zermati

horizonspublics.fr

