



HAUT-COMMISSARIAT  
À LA STRATÉGIE  
ET AU PLAN

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

FRANCE  
2035  
2050

FOCUS  
**ADMINISTRATION  
ET SERVICES  
PUBLICS**

**Des services publics renouvelés  
pour mieux faire société**

Septembre 2026





FRANCE  
2035  
2050

# COMMENT VIVRONS-NOUS EN FRANCE DEMAIN ?

---

Sous la direction de Clément Beaune

## **Focus** ADMINISTRATION ET SERVICES PUBLICS



**HAUT-COMMISSARIAT  
À LA STRATÉGIE  
ET AU PLAN**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**SEPTEMBRE 2026**

---





## SOMMAIRE

---

|                                                                                                                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introduction .....</b>                                                                                                                                          | <b>6</b>  |
| <b>1. Objectif 2035 : faire les bons choix pour préserver des services publics de qualité.....</b>                                                                 | <b>7</b>  |
| 1.1. La qualité de la relation avec les usagers, priorité de la décennie.....                                                                                      | 7         |
| 1.2. Investir dans trois services publics prioritaires en tension : l'éducation, la santé et la justice.....                                                       | 10        |
| 1.3. Mieux encadrer la participation du secteur privé au service public.....                                                                                       | 14        |
| 1.4. Face à la contrainte de financement, faire collectivement des choix sur les services publics universels pour mettre fin à la spirale de la « dérosion » ..... | 15        |
| <b>2. Objectif 2050 : un modèle renouvelé de services publics.....</b>                                                                                             | <b>18</b> |
| 2.1. Faire de la transformation numérique une opportunité pour l'utilisateur du service public de demain.....                                                      | 18        |
| 2.2. Construire une numérisation responsable et un « État-plateforme » souverain .....                                                                             | 21        |
| 2.3. Adapter la formation des agents publics aux nouvelles compétences .....                                                                                       | 22        |
| 2.4. Définir un service public différencié et adapté .....                                                                                                         | 23        |
| 2.5. Mettre en œuvre nouveau pacte démocratique du service public.....                                                                                             | 25        |
| <b>Conclusion .....</b>                                                                                                                                            | <b>26</b> |
| <b>Annexe – Composition du groupe de travail sur l'administration et les services publics .....</b>                                                                | <b>29</b> |

*Ce focus reproduit un chapitre du rapport Comment vivrons-nous en France demain ? du Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan (à paraître).*





## Focus – Administration et services publics

### Des services publics renouvelés pour mieux faire société

---

**Amélie Verdier**, directrice générale des Finances publiques

*Rapporteurs :*

*Marine de Montaignac et Léo Quennesson (département Société et Politiques sociales, HCSP)*

*Alice de Lyrot (conseillère transversale, HCSP)*

« Pour labourer droit, il faut accrocher sa charrue à une étoile. »  
Bernard Hirsch

## Introduction

Les services publics sont l'un des fondements du pacte social français. Ils assurent la satisfaction de besoins essentiels que notre société a souhaité garantir à tous – être protégé, bénéficier d'une justice indépendante, se soigner, s'éduquer, se déplacer. Ils se sont historiquement développés par phases, notamment en réponse à des crises ou ruptures majeures : fragilité et consolidation de la III<sup>e</sup> République, « Grande dépression » dans le sillage de la crise de 1929, refondation par les travaux du Conseil national de la Résistance après la Seconde guerre mondiale, politiques inclusives après la montée du chômage dans les années 1970.

Juridiquement, les services publics à la française reposent sur trois principes structurants et opposables (l'atteinte à ces principes est sanctionnée) : l'égalité, la continuité et l'adaptabilité, visant à la fois l'universalité de leur accès, mais aussi leur capacité à s'adapter en permanence au monde qui change.

Au gré des améliorations technologiques, les attentes des citoyens pour des services publics de meilleure qualité, réactivité, accessibilité et lisibilité se sont accrues. En réponse, le modèle français a profondément évolué : la numérisation a amélioré l'accès aux démarches et transformé l'organisation des services (comme avec le prélèvement à la source des impôts en 2019), tout en allégeant les démarches des citoyens (par exemple avec l'application *France Connect* et le principe « Dites-le nous une fois »). Cette numérisation a permis une amélioration de la qualité, mais a créé en parallèle un sentiment d'éloignement chez certains citoyens. La diminution du maillage territorial et la fermeture de services de proximité ont accru les distances géographiques pour ceux qui recherchent un échange en direct : un quart des Français déclarent rencontrer des difficultés d'accès aux services publics<sup>1</sup> et 40 % ont le sentiment de vivre dans un territoire délaissé<sup>2</sup>. Le paradoxe relevé par le baromètre Delouvrier<sup>3</sup> chaque année est : une satisfaction relativement élevée des usagers pour les services publics pris individuellement, qui coexiste avec une opinion générale sur les services publics dégradée. Le développement de services numériques permet des gains d'efficacité, mais révèle aussi des vulnérabilités, pour ceux qui ont des difficultés à utiliser les outils numériques ou parce qu'il peut priver d'accompagnement face à la complexité administrative<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> OpinionWay, pour Le Sens du service public et la Fondation Jean-Jaurès (2025), *Les inégalités d'accès aux services publics en France et l'impact sur le vote*, février.

<sup>2</sup> Institut Paul Delouvrier et ANCT (2021), *Baromètre sur les Français et l'accès aux services publics*, édition 2020, octobre.

<sup>3</sup> Institut Paul Delouvrier et DITP (2025), *Baromètre sur les services publics vus par les Français et les usagers*, décembre.

<sup>4</sup> Selon l'enquête *Accès aux droits* (2025) du Défenseur des droits, moins d'une personne sur deux parvient à faire ses démarches administratives en ligne sans aide. Les jeunes (18-34 ans) sont aussi concernés que les plus âgés (55-79 ans)

Ces mutations du service public se heurtent aussi à de nouvelles tendances puissantes. Vieillesse, transition climatique, essor de l'intelligence artificielle, intervention croissante d'acteurs privés dans des services auparavant majoritairement rendus par le secteur public et crise de confiance démocratique exercent une pression accrue sur les services publics. La contrainte budgétaire conduit à réduire parfois leur financement, sans débat démocratique approfondi sur les missions et priorités. En effet, la dynamique, importante, de la dépense publique est presque entièrement portée par les transferts et prestations monétaires, en particulier les retraites, là où le financement des services publics est relativement stable en part de la richesse nationale, voire en baisse s'agissant de l'investissement<sup>1</sup>.

Ainsi, la puissance publique est à l'heure des choix. Garantir des services publics accessibles, performants et modernes, au service de la cohésion sociale, tout en préservant le consentement des citoyens à les financer par l'impôt et à partager leurs données pour améliorer le service nécessitera des arbitrages structurants que ce chapitre se propose d'éclairer.

## 1. Objectif 2035 : faire les bons choix pour préserver des services publics de qualité

L'enjeu principal de la prochaine décennie sera de conserver, voire de regagner la confiance des citoyens dans la capacité de l'État et des autres acteurs publics à produire des services publics de qualité, avec des améliorations concrètes pour la vie des citoyens. Sans action publique résolue et des choix forts, les fractures à l'œuvre pourraient s'intensifier et faire peser un risque majeur sur notre cohésion nationale.

### 1.1. La qualité de la relation avec les usagers, priorité de la décennie

La numérisation des services publics et l'usage de l'intelligence artificielle vont s'accroître, permettant d'améliorer l'efficacité et de faciliter les démarches en ligne. Cette évolution ne pourra réussir que si elle s'accompagne d'une attention renouvelée à l'accessibilité des services publics, notamment pour les usagers les plus en difficulté, et le réinvestissement dans ceux qui sont en tension. En premier lieu, il faut remettre de l'humain dans la délivrance des services publics. Distance, coût, horaires, délais d'attente, accessibilité numérique, absence

---

par ces difficultés : parmi les répondants de ces classes d'âge, plus de la moitié déclare ne pas pouvoir les réaliser sans aide.

<sup>1</sup> L'augmentation de 11 points de PIB des dépenses publiques de 1975 à 2025 est due aux prestations sociales pour 8,5 points, aux subventions et autres transferts pour 1,5 point et à la masse salariale publique pour 0,5 point. Le poids des achats courants de biens et services n'a quasiment pas varié. Celui des investissements a baissé de 1,0 point.

d'accompagnement humain demeurent des obstacles pour une partie de la population. Des inégalités persistent, notamment dans les zones rurales, les territoires ultramarins<sup>1</sup> et certains quartiers urbains. Par-delà les territoires, le Défenseur des droits appelle par ailleurs à mieux prendre en compte la diversité des situations, qu'il s'agisse du handicap, de la précarité, de l'isolement ou de parcours de vie complexes – femmes seules avec enfants, personnes handicapées, personnes sans-abris, jeunes confiés à l'Aide sociale à l'enfance (ASE), demandeurs d'asile, gens du voyage, sortants de prison.

Dans cette perspective, les pouvoirs publics devront consolider le modèle France services, créé en 2019, qui permet de trouver dans une seule structure, partout en France, un « bouquet » de services publics dépendant de l'État, des collectivités locales et de la sécurité sociale (CAF, MSA, impôts, France Travail, etc.). Depuis 2020, plus de 2 800 structures ont été ouvertes et, chaque année, plus de 10 millions de démarches sont accompagnées. Ces structures visent à garantir un accès de proximité<sup>2</sup>, un guichet unique pour les démarches administratives du quotidien<sup>3</sup> et à améliorer l'accompagnement dans les démarches, notamment celles qui sont dématérialisées. L'efficacité du modèle en matière d'accompagnement est reconnue<sup>4</sup>. Il doit être consolidé dans la décennie qui vient, dans une logique d'accompagnement des vulnérabilités et de guichet unique pour des démarches simplifiées, en améliorant la complémentarité avec les services publics « métiers » et en évitant un désengagement parallèle de certains acteurs. D'abord, en renforçant davantage les France services dans les quartiers prioritaires de la ville (QPV) moins dotés que les zones rurales<sup>5</sup>, alors que les populations y sont aussi éloignées des services publics. Ensuite, en étendant le bouquet des services publics à l'ensemble des démarches administratives récurrentes ou simples. Cela permettra de prévenir les difficultés d'accès aux droits liés à l'illectronisme et à la précarité numérique, au défaut d'accessibilité de certains services (qui ne disposent plus d'accès physiques ou téléphoniques).

---

<sup>1</sup> CESE (2020), *L'accès aux services publics dans les Outre-mer*, Conseil économique, social et environnemental, janvier.

<sup>2</sup> Près de 99 % des Français disposent d'un accès à un espace France services à moins de 20 minutes en voiture de leur domicile.

<sup>3</sup> Le modèle d'inclusion des France services est à saluer, avec une accessibilité universelle prévue dès la conception de l'aménagement des espaces.

<sup>4</sup> Cour des comptes (2024), *Programme France services 2020-2023*, rapport d'évaluation, septembre. L'évaluation « a mis en évidence un gain quantitatif et qualitatif et confirme qu'une majorité d'usagers sont satisfaits de la prise en charge assurée par les conseillers France services. Toutefois, le dispositif ne pourra être consolidé et pérennisé qu'à la condition qu'un scénario de développement soutenable, à moyen terme, soit rapidement arrêté. Cela devra permettre de renforcer la mobilisation des opérateurs, de mieux accompagner financièrement les porteurs des espaces très fréquentés et de davantage valoriser le métier des conseillers ».

<sup>5</sup> À l'heure actuelle, 63 % de ces maisons se trouvent en territoire rural et 18 % en zone urbaine défavorisée.

L'approche « multicanale » de l'accueil, combinant numérique, téléphone et présence humaine (comme avec les point-justice) est aussi à renforcer, en tenant compte des besoins d'accessibilité des plus éloignés du numérique ou des spécificités des outre-mer. Les enquêtes<sup>1</sup> mettent ainsi en avant des attentes claires en matière d'accessibilité. Au niveau local, il convient de penser un modèle de proximité qui permette, via des mutualisations territoriales sur d'autres fonctions, aux secrétaires généraux de mairie de répondre aux besoins des populations isolées. En complément des initiatives déjà en cours (bus France services), une démarche d'« aller-vers » les personnes les plus vulnérables, pouvant aller jusqu'à un « service public à la maison » – des interventions à domicile ciblées pour les publics qui en ont le plus besoin –, pourrait être une piste. Enfin, les bonnes pratiques et les dispositions facilitant la relation de confiance avec l'utilisateur, tel que le droit à l'erreur<sup>2</sup>, doivent être poursuivies.

#### Encadré 1 – Le Portugal et l'accessibilité des services publics

Le système de santé portugais illustre une transformation numérique qui combine centralisation des données, automatisation des processus et innovations organisationnelles pour accroître l'accès aux soins sans augmenter les effectifs. Le *Serviço Nacional de Saúde* (SNS), service de santé universel et financé par l'impôt, est structuré sur une architecture numérique centralisée avec un dossier patient, l'accès à un réseau sécurisé, et un portail pour consulter les prescriptions, résultats, rendez-vous et certificats. Cette infrastructure place le Portugal parmi les systèmes de santé les plus numérisés d'Europe et la télésanté progresse continuellement. Le système *Ligue Antes, Salve Vidas* (« Appelez avant, sauvez des vies ») est un dispositif innovant qui impose un contact préalable avant un recours aux urgences, fondé sur une approche large du pré-hospitalier. Grâce à l'accès en temps réel au dossier médical et à l'orientation à distance des patients, il réduit les passages inutiles, fluidifie les parcours et engendre d'importants gains de temps administratifs. Il est désormais renforcé par des outils d'intelligence artificielle capables de retranscrire automatiquement les appels et d'alimenter directement le dossier médical.

Cette stratégie est complétée par de nombreuses mesures de dématérialisation et de simplification administrative : arrêts maladie de courte durée délivrés à distance, renouvellement simplifié des prescriptions pour maladies chroniques, prise de rendez-vous en ligne ou encore optimisation des listes de patients. Ces réformes visent à

<sup>1</sup> Institut Paul Delouvrier et DITP (2025), *Baromètre sur les services publics vus par les Français et les usagers*, op. cit.

<sup>2</sup> Le droit à l'erreur a été introduit par la [loi n°2018-727](#) du 10 août 2018 pour un État au service d'une société de confiance. Une erreur commise pour la première fois ne donne pas lieu à sanction lorsque la personne régularise sa situation, spontanément ou à la demande de l'administration. La charge de la preuve est en partie inversée, puisqu'il appartient à l'administration de démontrer la mauvaise foi de l'utilisateur.

accroître la capacité effective système de santé et libèrent autour de 1,5 million de consultations par an – l'équivalent de la charge de travail de plus de 300 médecins généralistes, tout en préservant le contact de proximité avec des centres de santé communautaires. Le Portugal accompagne enfin cette transformation par un niveau d'investissement élevé dans les technologies de santé et le développement d'applications d'IA clinique.

Source : OCDE (2025), « [State of Health in the EU, Portugal, Country Health Profile 2025](#) »

## 1.2. Investir dans trois services publics prioritaires en tension : l'éducation, la santé et la justice

La décennie 2025-2035 sera cruciale pour restaurer trois grands services publics au cœur du pacte social français : l'éducation, la santé et la justice, aujourd'hui fragilisés pour des raisons différentes.

### **L'éducation**

Dans l'éducation, la baisse des effectifs scolaires provoquée par la dénatalité, accélérée depuis le début des années 2010<sup>1</sup>, nécessitera une adaptation rapide de l'Éducation nationale et de grands choix collectifs.

Elle représente une opportunité pour lutter contre les inégalités scolaires et territoriales et améliorer la performance du système<sup>2</sup>. Cela nécessite néanmoins de fermer des classes pour redéployer les effectifs, de planifier les fermetures possibles avec les élus sur plusieurs années, d'adapter les règles de gestion des affectations, de renforcer l'attractivité des postes difficiles et de mieux cibler les ressources vers les établissements concentrant les fragilités sociales et scolaires, en particulier ceux dans les réseaux d'éducation prioritaire (REP et REP+). Les évolutions du maillage scolaire devront ainsi intégrer des objectifs de réussite des élèves et de mixité sociale pour ne pas accentuer les inégalités (voir *infra*). À défaut, le risque est celui d'un creusement des écarts de réussite selon l'origine sociale des élèves et les territoires, en raison d'une différenciation accrue de la qualité du service éducatif. Ces stratégies doivent être débattues et élaborées avec les acteurs locaux pour réussir.

---

<sup>1</sup> Voir la carte 1 du chapitre « Démographie et société(s) » sur les effectifs scolaires en 2035 du premier degré, par département.

<sup>2</sup> Voir le Complément 11 sur l'éducation, disponible [sur le site du HCSP](#).

Enfin, la priorisation de l'éducation doit se traduire dans la revalorisation et l'attractivité du métier d'enseignant<sup>1</sup> en termes de rémunération, de formation (notamment au numérique), en ouvrant la réflexion sur les temps de travail et les possibilités de carrière alternée (pour intégrer dans la carrière des expériences professionnelles hors de l'Éducation nationale). Une plus grande responsabilisation des chefs d'établissements et corrélativement de plus grandes marges d'action dans l'organisation des enseignements est également souhaitable.

## La santé

Dans le domaine de la santé, les inégalités d'accès aux soins sur les territoires<sup>2</sup> (voir Carte 1) pourraient persister durant la décennie compte tenu de l'impact du vieillissement et des effets de l'environnement sur la santé<sup>3</sup> et notamment les maladies chroniques<sup>4</sup>, malgré les mesures prises depuis plusieurs années : fin du *numerus clausus*, développement des actes réalisés de manière autonome par les paramédicaux, et pacte de lutte contre les déserts médicaux<sup>5</sup>, qui définit 151 zones prioritaires pour le déploiement de la mission de solidarité obligatoire des médecins libéraux.

L'augmentation du nombre d'étudiants en médecine ne garantit pas une adéquation spontanée aux besoins, notamment en gériatrie et en psychiatrie. Le développement d'une meilleure répartition des missions entre professionnels de santé (médecins, infirmiers, psychologues, etc.) est porteur, mais reste encore largement à construire.

C'est l'une des priorités de la décennie : construire un nouveau système de santé fondé non plus sur un unique médecin traitant mais sur une « équipe traitante » (pharmaciens, paramédicaux, infirmiers en pratique avancée, médecins, etc.), permettant la prise en charge adaptée de chacun mais aussi une réponse territoriale mieux coordonnée entre la santé de ville et l'hôpital. La priorité est le renforcement de la prévention et des actions de santé publique, nettement moins financées aujourd'hui que le curatif. L'usage de l'IA offrira aussi des opportunités, s'il est bien encadré, pour augmenter l'acte de soin, mais aussi pour renforcer la prévention – on peut imaginer un assistant IA certifié par l'Assurance maladie qui

---

<sup>1</sup> Barasz J. (2025), « Enseigner : une vocation à reconstruire, un équilibre à restaurer », *La Note d'analyse*, n° 154, Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan, juin.

<sup>2</sup> En 2024, environ six millions de Français n'avaient pas de médecins traitants, et le nombre de praticiens comme les délais pour obtenir un rendez-vous médical apparaissent très variables selon les territoires.

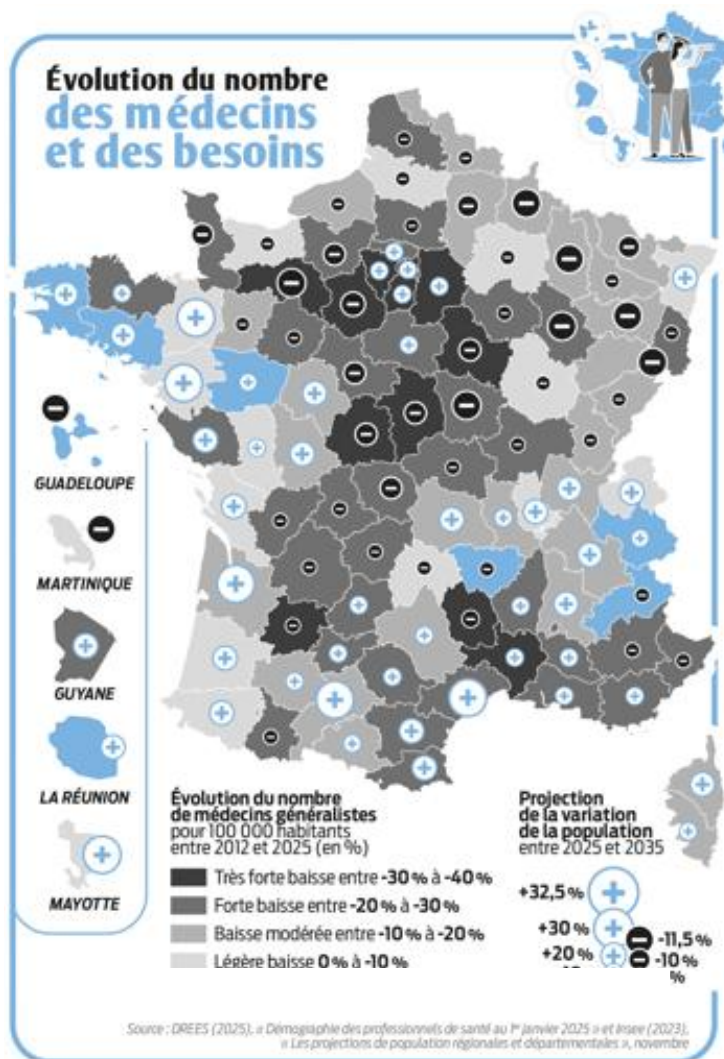
<sup>3</sup> Voir le chapitre « Environnement ».

<sup>4</sup> Arambourou H., A. Lambert, E. Prouet, A. Robinet et M. Viennot (2025), *Les politiques publiques environnementales. Mieux connaître pour mieux agir*, rapport pour l'Assemblée nationale, Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan, octobre.

<sup>5</sup> Gouvernement (2025), « Pacte de lutte contre les déserts médicaux. Présentation par le Premier ministre du plan d'action pour renforcer l'accès aux soins des Français », dossier de presse, 25 avril.

effectuerait des bilans de santé personnalisé, apporterait des conseils (nutrition, sport, dépistages, etc.) et orienterait au besoin vers le professionnel de santé le plus pertinent.

**Carte 1 – Évolution du nombre de médecins généralistes libéraux pour 100 000 habitants entre 2012 et 2025 et variation attendue de la population entre 2025 et 2035, par département**



Note : dans les territoires en bleu avec un rond bleu, on observe à la fois une augmentation du nombre de généralistes pour 100 000 habitants depuis 2012 et une prévision de croissance de la population d'ici 2035 ; dans les territoires en gris foncé avec un rond noir, une décroissance du nombre de généralistes depuis 2012 et une baisse attendue de la population. On observe ainsi que dans près de la moitié des départements français, la densité médicale a diminué entre 2013 et 2025 et la population va augmenter d'ici 2035. Les zones les plus préoccupantes sont celles où le nombre de généralistes pour 100 000 habitants a nettement baissé alors même qu'on attend une croissance de la population d'ici 2035 (exemple Île-de-France hors Paris, arc méditerranéen, Guyane).

Lecture : en Gironde, on a observé entre 2012 et 2025 une baisse de la densité de médicale de 12 % et on attend d'ici 2035 une hausse de la population de 16 %.

Source : HCSP, d'après DREES (2025), « Démographie des professionnels de santé au 1<sup>er</sup> janvier 2025 » et Insee (2022), « Les projections de population régionales et départementales », novembre  
© Julien Peltier/Tallandier

## La justice

Autre service public prioritaire : la justice. Elle fait face à plusieurs difficultés : engorgement des juridictions et retards chroniques dans la dématérialisation, manque de moyens et d'adaptation des organisations, complexité procédurale et hausse du contentieux (malgré le développement d'alternatives, comme la médiation civile). L'écart entre l'augmentation de la demande de justice et les capacités du système judiciaire se traduit par des délais importants et une dégradation perçue de la qualité du service rendu. Dans ce contexte, le développement récent de l'IA engendre de nouvelles perspectives et pourrait constituer un vecteur puissant

d'amélioration, si l'on en encadre bien les usages et s'il ne s'accompagne pas d'une nouvelle explosion du contentieux, que l'IA rend plus facile (Encadré 2).

### Encadré 2 – Focus sur la justice et l'IA

Le ministère de la Justice a engagé en 2025 une stratégie de développement de l'IA fondée sur trois grands axes : déployer un assistant « IA Justice » ; protéger les données sensibles, judiciaires et confidentielles en luttant contre le recours à des outils d'IA grand public non souverains (*shadow AI*) ; et mettre en place un socle technologique pour les futurs développements de l'IA, adaptable aux besoins métiers spécifiques.

Le développement de l'IA et la transformation numérique sont porteuses d'opportunités mais engendrent aussi de nouveaux enjeux pour le service public de la justice :

- des opportunités par l'automatisation de tâches (synthèse, rédaction, retranscription, reprise de données), permettant aux agents et magistrats de se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée et de réduire les délais de traitement. Elle renforce également l'accessibilité, la lisibilité et la transparence des procédures. Le Portail du justiciable, actuellement en refonte, va faciliter le suivi des procédures, l'accès à l'information, la notification des décisions ou jugement, les échanges avec les juridictions et la saisie de la justice en ligne ;
- des enjeux nouveaux, liés à la hausse potentielle des demandes du fait de la simplification des démarches, aux besoins accrus de formation, de recrutement et d'accompagnement des professionnels, ainsi que des questions majeures de protection des données personnelles, de cybersécurité, de transparence des algorithmes, d'explicabilité des outils utilisés ainsi que de confiance des citoyens dans la justice ;
- des garde-fous indispensables, pour encadrer l'IA et anticiper son impact sur le fonctionnement de la justice et ses métiers : le guide d'utilisation de l'IA au ministère de la Justice repose sur le respect des principes éthiques et le maintien d'une décision finale humaine. Lancé en mai 2026, l'Observatoire de l'IA Justice<sup>1</sup>, composé de sept spécialistes de l'IA, accompagne la stratégie du ministère, assure un suivi éthique des usages et de leurs impacts sur les métiers, et mène une veille sur les technologies émergentes. L'IA constitue ainsi un levier d'amélioration du service public, sans se substituer aux juges ni aux professionnels de justice.

<sup>1</sup> Ministère de la Justice (2026), « [Le ministère de la Justice installe un observatoire IA](#) », communiqué de presse, 1<sup>er</sup> juin.

### 1.3. Mieux encadrer la participation du secteur privé au service public

Les difficultés abordées plus haut de notre système éducatif ou sanitaire sont parfois aggravées par un déséquilibre des obligations envers le secteur public du secteur privé – ce dernier pouvant notamment choisir ses publics/clients et se spécialiser sur les segments les plus rentables et les moins complexes, tout en étant solvabilisé par des financements publics. La dualisation croissante du système éducatif, en particulier, est un péril pour la cohésion sociale ; elle entraîne une ségrégation sociale et scolaire dont les effets négatifs sont documentés<sup>1</sup>. Elle illustre qu'un service public peut réduire les inégalités et que sa fragilisation peut aussi les augmenter. Ce raisonnement vaut également dans d'autres secteurs (grand âge et petite enfance, par exemple).

Cela appelle, d'ici à 2035, à réexaminer les obligations du secteur privé participant au service public pour assurer sa participation effective tout en renforçant la qualité du service public pour éviter un effet de fuite (éducation, par exemple).

Par ailleurs, avec le développement de la plateformisation des services<sup>2</sup> et sous l'effet conjugué des tensions budgétaires et des attentes croissantes de qualité et d'individualisation des réponses apportées, un système à plusieurs vitesses pourrait s'installer d'ici 2035. Il y aurait ainsi des services publics universels, gratuits ou à très faible coût d'accès, mais saturés et de moindre qualité, et des services privés proposant des services plus rapides et personnalisés et de meilleure qualité à ceux qui peuvent les financer.

Si rien n'est fait durant la décennie, la plateformisation pourrait renforcer le rôle des acteurs privés dans la production de l'intégralité des services publics, y compris dans les fonctions régaliennes. Le risque est qu'ils s'approprient les données aujourd'hui détenues par la puissance publique, suivent des logiques qui leur sont propres dans des domaines stratégiques et remettent en question la souveraineté.

L'enjeu n'est pas d'opposer acteurs publics et privés, mais de permettre leur coopération dans un cadre fixé par la puissance publique. Sous l'impulsion de l'État mais en associant les collectivités, il paraît souhaitable durant la décennie à venir de définir un « État-plateforme », capable d'organiser les échanges de données et les services autour de règles communes. Il serait au service des principes fondamentaux du service public (égalité, continuité, mutabilité) et de la protection des citoyens. Il permettrait aussi plus de flexibilité au niveau

---

<sup>1</sup> Une moindre ségrégation entraîne notamment une diminution des inégalités éducatives et des stéréotypes sociaux et raciaux. Conseil d'évaluation de l'école (2023), « [Ségrégation sociale en milieu scolaire. Appréhender ses causes et déterminer ses effets. Revue de littérature](#) », Document de travail, n° 23-02, novembre.

<sup>2</sup> Utilisation de données publiques et de technologies numériques pour mettre en relation des usagers, des services et des prestataires, simplifier les démarches, mieux orienter les utilisateurs et adapter les services à leurs besoins (comme le fait par exemple l'entreprise Doctolib dans le domaine de la santé).

local sur les contours du service public. Cela suppose d'ici 2035 la mise en place de socles communs, techniques, normatifs et éthiques, permettant l'interopérabilité des services et le partage sécurisé des données, sous le pilotage de l'État<sup>1</sup>.

#### 1.4. Face à la contrainte de financement, faire collectivement des choix sur les services publics universels pour mettre fin à la spirale de la « dérosion »

D'ici 2035, la contrainte budgétaire sur la production de services publics sera structurellement croissante sous le poids des déficits à financer, des investissements nécessaires à l'adaptation au changement climatique<sup>2</sup> – l'accès à l'eau et la préservation de la biodiversité notamment, qui font déjà l'objet d'initiatives locales (voir l'encadré 3 sur l'Occitanie) –, au vieillissement de la population, à la résilience (logement, transport, etc.) et au maintien des infrastructures publiques<sup>3</sup>. Il est ainsi nécessaire de trouver comment garantir la soutenabilité sans sacrifier à la qualité et à l'accessibilité.

**Ces évolutions appellent tout d'abord des arbitrages politiques explicites et démocratiques pour enrayer la « dérosion<sup>4</sup> » des services publics au bénéfice du financement des transferts sociaux.** Actuellement subie et non débattue, cette dérosion se manifeste par toujours plus d'objectifs à atteindre, avec les moyens qui n'augmentent pas voire baissent pour certains services publics, au détriment de leur qualité.

La baisse, prévisible, du financement public des services publics durant la décennie renforce la nécessité de construire un nouveau système combinant efficience et qualité, avec un pilotage par les résultats plutôt que les moyens. L'efficacité de la dépense publique doit ainsi redevenir un principe structurant qui devra être analysé à l'aune de résultats régulièrement évalués. La logique de droits garantis de manière théorique mais pas toujours effective doit être remplacée par une logique d'amélioration continue des résultats du service public et d'augmentation des marges de manœuvre laissées aux responsables pour s'adapter aux besoins à moyens donnés.

---

<sup>1</sup> Létourneau L. (2024), *Plaidoyer pour les grandes oubliées : les infrastructures publiques de partage de données*, rapport complet, Digital New Deal, septembre.

<sup>2</sup> Voir Arambourou H. et Ferrière S. (2025), « *Quelle évolution de la demande en eau d'ici 2050 ?* », *La Note d'analyse*, n° 148, France Stratégie, janvier ; et Viennot M., de Montaignac M. et Robinet A. (2025), *Repenser la mutualisation des risques climatiques*, Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan, juin.

<sup>3</sup> Voir les chapitres « Finances publiques » et « Environnement ».

<sup>4</sup> Terme utilisé par l'Observatoire du Long Terme pour décrire une dilution des moyens des politiques publiques sur des priorités toujours plus nombreuses se traduisant par une érosion progressive de leur qualité.

### Encadré 3 – Focus territorial : la région Occitanie

L'Occitanie, région de 6,2 millions d'habitants et de 13 départements, fait face avec le réchauffement climatique à des pressions croissantes sur l'eau et la biodiversité (artificialisation croissante des sols, difficulté d'irrigation, impact des pesticides, feux de forêt, etc.). La Région a mis en place des actions qui illustrent ce que les collectivités peuvent déployer au niveau local pour répondre à des besoins spécifiques.

Par exemple, concernant la préservation et le partage de l'eau, l'Occitanie a adopté en 2023 un « Plan Eau » visant à promouvoir la sobriété, la réutilisation et la sécurisation de la ressource, renforcé par un plan « Résilience Eau » fin 2025 incluant des investissements structurants (optimisation des ouvrages hydrauliques, sécurisation de l'approvisionnement des territoires les plus exposés à la sécheresse, notamment l'Aude et les Pyrénées-Orientales).

Parallèlement, la biodiversité fait l'objet de plans d'actions spécifiques : « Stratégie régionale biodiversité » lancée en 2018, plan « Arbres et carbone vivant » (plantation d'arbres et de haies) depuis 2019, plan « Nature en Occitanie » en 2023 ou encore extension du réseau d'aires protégées. Ces actions sont désormais intégrées au plan « Occitanie Résiliente », une feuille de route construite dans une approche participative qui vise à renforcer la résilience climatique, économique, sociale et territoriale de la région.

Cette situation suppose de définir, au-delà de la priorité budgétaire donnée actuellement aux services publics de protection (défense, forces de sécurité, justice) qui se traduit aussi dans le niveau de rémunération respectif des fonctionnaires concernés (voire le déclassement concernant les enseignants), un objectif d'efficacité général tenant compte des évolutions démographiques. Pour la majorité des services publics, le financement va baisser, au moins en part de la richesse nationale et les quelques sujets qui méritent une priorité feront l'objet d'une recherche permanente de qualité et d'efficacité. L'équilibre financier doit être le fruit d'un choix démocratique qui mêle les différents leviers possibles (productivité, recettes/niches fiscales, dépenses publiques)<sup>1</sup>. Dans les collectivités locales, des initiatives verront le jour pour faire face à des enjeux territoriaux spécifiques de finances publiques, en optimisant les dépenses qui peuvent l'être, en augmentant la tarification des services publics ou en recourant à l'endettement pour financer la transition écologique quand elles le peuvent.

---

<sup>1</sup> Comme souligné dans le chapitre « Finances publiques ».

**Les principes juridiques encadrant le service public sont aussi à questionner.** Les règles actuelles, garantissant l'égalité d'accès au droit, apparaissent trop uniformes et contraignantes alors que les besoins ne sont pas les mêmes pour tous les citoyens et sur l'ensemble des territoires. Ainsi, et alors que la logique d'universalité des services publics n'est pas respectée, il faut assumer une priorisation, en définissant de manière démocratique un socle de services publics universels et garantis sur tout le territoire, tandis que d'autres services seraient adaptés selon les besoins prioritaires et les moyens disponibles.

D'ici 2035, il faut avoir mené la réflexion sur les services garantis en tenant compte de la capacité à les assurer sur tout le territoire, et en intégrant les coûts afférents. Une priorisation nécessite de pouvoir comparer les coûts réels des services publics aux objectifs qui leur sont assignés et aux résultats atteints, afin de définir les services publics. Il faudra ainsi faire des choix clairs en matière de services publics à renforcer et assumer la réduction d'ambition d'autres services publics. Accepter de faire des choix de rupture permettant de concentrer les moyens vers les sujets d'avenir et les enjeux prioritaires est également nécessaire. Le principe général de dépenses tournées vers l'avenir doit prendre le pas sur des « non-choix » délétères. On peut par exemple s'interroger sur le maintien actuel d'une aide à la distribution postale de la presse, au détriment, par exemple, d'actions d'éducation aux médias ou à la production d'information indépendante et non biaisée.

Une nouvelle organisation plus efficiente des services publics imposera notamment de clarifier la répartition des compétences entre l'État et les collectivités territoriales. Quel que soit le choix fait en la matière, **les acteurs locaux devront être associés à la stratégie poursuivie (par exemple sur la carte scolaire et son évolution), avec une différenciation et une territorialisation accrue des politiques.**

Face aux nouveaux besoins, cette rationalisation pourra prendre la forme d'une déconcentration importante<sup>1</sup> des responsabilités opérationnelles, afin d'adapter leur mise en œuvre aux réalités locales tout en maintenant un cadre national cohérent, et pour responsabiliser les agents publics. Le renforcement des pouvoirs de dérogation ou d'adaptation des règles par les préfets est à cet égard l'une des options à étudier, l'autre étant d'alléger le niveau de précision de la norme elle-même.

La confiance nécessite une gouvernance associant plus étroitement l'ensemble des parties prenantes à la définition et au suivi des stratégies, qu'il s'agisse des usagers, des professionnels ou des associations. À l'image du principe de démocratie sanitaire consacré dans la loi<sup>2</sup> qui permet au patient d'être associé à l'organisation du service public médical, une « démocratie

---

<sup>1</sup> Un transfert de pouvoirs au sein de l'État vers des autorités locales de l'État.

<sup>2</sup> Loi n° 2002-303 du 4 mars 2002 relative aux droits des malades et à la qualité du système de santé (loi Kouchner).

du service public » pourrait associer les usagers à la gouvernance des services publics. Territorialisation et participation en seraient les principes clés à l'horizon 2035.

**Renforcer les services publics au bénéfice de tous** reposera enfin sur l'engagement des citoyens. Ainsi, par exemple, les « jeunes » retraités, qui seront plus nombreux demain, en meilleure santé et souvent désireux de conserver une activité utile, même à temps partiel, pourraient être invités à rejoindre une « réserve citoyenne », déjà existante (santé, éducation) ou nouvelle, et pensée comme un outil de transmission des savoirs autant que de renfort opérationnel<sup>1</sup>.

Les recommandations présentées dans ce chapitre constituent des pistes de réflexion destinées à nourrir le débat plutôt qu'un programme exhaustif ou prescriptif. Une contribution d'élèves de l'INSP à cette réflexion<sup>2</sup> vient l'enrichir de leurs propositions, qu'il s'agisse d'adapter les services publics à la révolution numérique par une régulation des plateformes et une exigence de transparence des algorithmes renforcées, de développer des réponses différenciées selon les territoires – comme les classes itinérantes ou des solutions de mobilité adaptées aux zones isolées – ou encore de faire évoluer le rôle de l'État vers un recentrage sur ses missions régaliennes, tout en renforçant sa fonction de stratégie à long terme et de coordination dans les autres domaines.

## 2. Objectif 2050 : un modèle renouvelé de services publics

À partir de 2035, nous aurons les moyens de transformer les services publics en mettant en place un véritable « État-plateforme ». Cela nécessite notamment de se mettre d'accord sur les services publics différenciés et adaptés, dans le cadre d'un nouveau pacte démocratique du service public.

### 2.1. Faire de la transformation numérique une opportunité pour l'utilisateur du service public de demain

D'ici 2050, la dématérialisation et l'essor de l'intelligence artificielle transformeront profondément le rapport de l'utilisateur aux services publics.

Si l'intelligence artificielle est encore en cours de déploiement dans l'administration, son potentiel d'amélioration du service rendu (gains d'efficacité et de rapidité) est déjà démontré<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Voir l'analyse des « nouveaux temps » de la vie dans le chapitre « Modes et lieux de vie », à paraître.

<sup>2</sup> Voir le Complément 9 disponible [sur le site du HCSP](#).

<sup>3</sup> Conseil d'État (2022), *Intelligence artificielle et action publique : construire la confiance, servir la performance*, étude, août.

À moyen terme, l'automatisation des services publics va s'accélérer et l'expérience de l'utilisateur s'en trouvera à la fois simplifiée, personnalisée et autonomisée : identité électronique, IA pour le conseil aux citoyens, dépôt de plaintes assisté par IA, fiscalité automatisée, éducation assistée par IA, déploiement IA dans le service public de la santé pour augmenter l'acte de soin et pour renforcer la prévention, etc.

Concrètement, la citoyenneté numérique sera pleine et entière avec un seul identifiant et une seule entrée pour l'ensemble des démarches et des parcours au sein des services publics (inscription en crèche, hôpital, impôts, etc.) comme c'est déjà le cas chez plusieurs de nos voisins européens. Un « compte citoyen unique » permettra de recevoir l'ensemble des prestations sociales et des aides publiques diverses (la rénovation énergétique, par exemple) pour éliminer le non-recours et piloter la dépense. L'intelligence artificielle sera totalement déployée avec la plupart des décisions administratives individuelles (permis, titres, prestations monétaires, etc.) prises par des agents IA, sous le contrôle de médiateurs humains. Pour être acceptés et pertinents, ces services hybridés devront être co-construits avec les agents publics et les usagers<sup>1</sup>.

#### Encadré 4 – Quelle administration fiscale en 2050 ? Être ou ne pas être visible (synthèse)

*par Aude Costa de Beauregard et Daniel Baldaia, DGFIP*

L'administration fiscale de 2050 pourrait devenir largement invisible dans les démarches quotidiennes, mais plus présente comme service public de proximité, de confiance et de solidarité.

**Vers la fin des formulaires et des démarches ?** Un système automatisé fonctionnant en temps réel grâce aux données liées aux événements de vie (naissance, mariage, déménagement, etc.) remplacerait la déclaration de revenus. Un « assistant fiscal personnel » basé sur l'IA calculerait automatiquement les impôts, aides et crédits d'impôt. L'utilisateur n'aurait plus de démarches à effectuer, mais pourrait vérifier ou corriger les informations.

**De la *data trust* à la prévention des erreurs.** La DGFIP utiliserait les données en continu pour prévenir les erreurs, envoyer des alertes personnalisées et limiter la fraude simple. L'administration deviendrait davantage un acteur d'accompagnement que de contrôle.

<sup>1</sup> Voir l'Encadré 4 et le Complément 10 disponible [sur le site du HCSP](#).

**La protection contre l'ombre.** La fraude évoluerait vers des formes numériques et automatisées. L'administration fiscale aurait pour mission de protéger les citoyens et les finances publiques face aux IA malveillantes, aux usurpations et aux réseaux de fraude.

**Pour un accompagnement humain et solidaire dans des guichets de proximité.** Les centres des impôts fusionneraient avec les services sociaux pour devenir des lieux d'accompagnement humain, qui pourraient même servir des refuges en période de crise climatique.

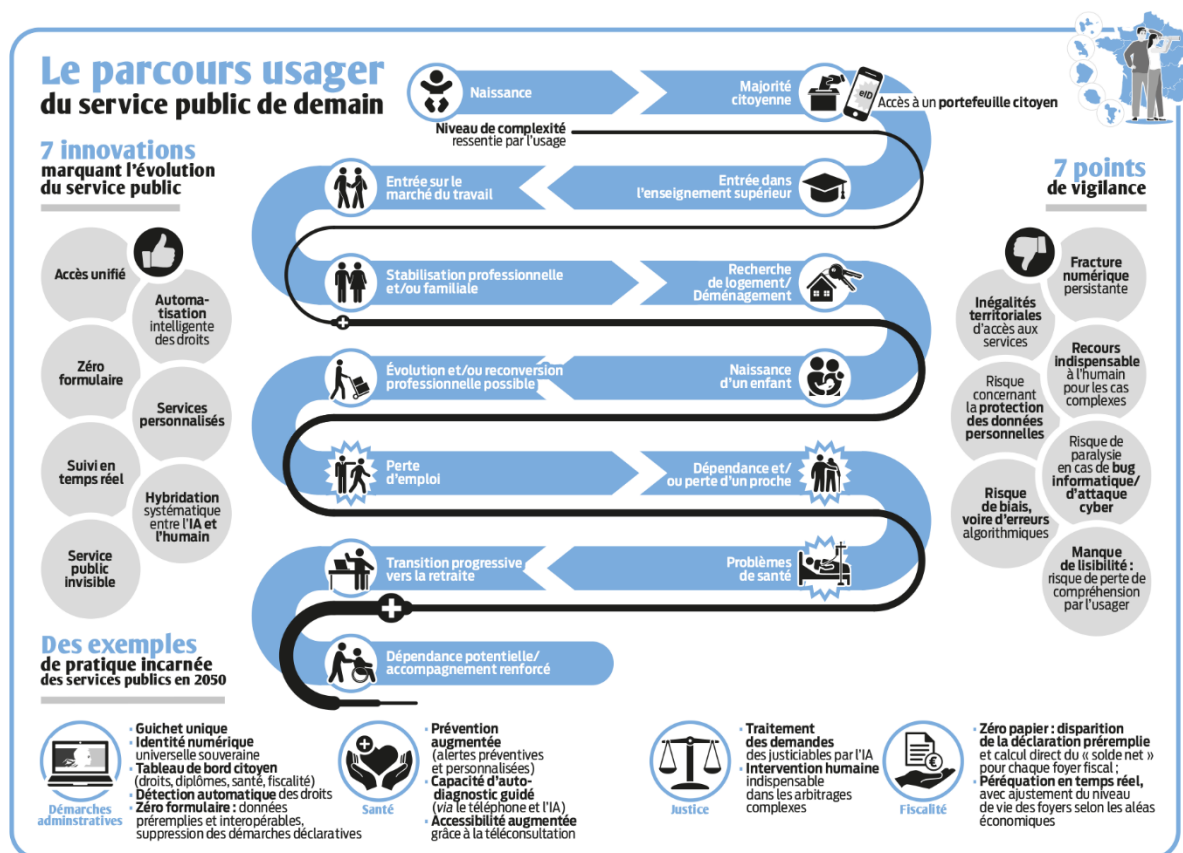
**Des agents toujours présents.** Les agents seront des experts (juristes, éthiciens, *data-scientists*) qui interviendront sur des situations particulières qui ne seront pas confiées à l'IA et pour les situations complexes, pour la médiation et pour prévenir les risques d'exclusion. Des équipes pourraient être mobilisées lors des crises majeures (et les locaux de l'administration utilisés comme points fraîcheur en cas de stress thermique).

**Personnalisation et accompagnement proactif et prédictif.** Grâce à l'IA, l'administration fiscale (et sociale) conseillerait les citoyens de manière proactive (rénovation énergétique, choix fiscaux, aides) et lutterait ainsi contre le non-recours.

**Le monde à l'envers... Et si tout cela tournait autrement ?** Cette vision repose sur la confiance dans les données et les technologies. Mais des risques demeurent : refus du partage des données, panne énergétique, perte de confiance, dérive autoritaire ou explosion de la fraude numérique.

Grâce à la numérisation, l'administration n'apparaîtra plus quand c'est non-nécessaire dans le quotidien des citoyens, grâce à un allègement maximal des démarches. Le principe « Dites-le nous une fois » sera complété par un principe « Vous n'avez pas à nous le dire », concentrant la sollicitation des citoyens dans les moments de vie importants (démarche proactive et fondée sur le conseil) en suivant le « parcours usager » centré sur les grandes étapes de la vie qui devront déjà avoir été définies d'ici 2035 (voir Infographie 1 – Le parcours usager du service public de demain).

## Infographie 1 – Le parcours usager du service public de demain



Source : HCSP © Julien Peltier/Tallandier

## 2.2. Construire une numérisation responsable et un « État-plateforme » souverain

Pour autant, ces transformations numériques engendreront des risques spécifiques, à l'impact potentiellement préoccupant sur la relation de confiance entre usagers et administration : fracture numérique persistante, dépendance à des solutions technologiques extra-européennes, opacité algorithmique, incompréhensions des citoyens face à un traitement standardisé, indisponibilité totale des services et tensions sociales associées en cas de bug informatique ou de cyberattaque.

D'ici 2050, une « IA de confiance » au service de l'intérêt général sera nécessaire, respectant les principes de transparence, d'explicabilité des décisions et de contrôle humain effectif<sup>1</sup>. Si les réflexions sur l'encadrement éthique de l'IA sont déjà engagées – de nombreuses administrations

<sup>1</sup> Sens du service public (2025), *Le service public à l'épreuve de l'intelligence artificielle*, Fondation Jean Jaurès, juillet.

ont adopté des chartes éthiques sur son utilisation<sup>1</sup> – l'élaboration d'une doctrine stratégique d'emploi et de non-emploi de l'IA dans la manière de rendre le service public est essentielle pour harmoniser les pratiques et les objectifs et devra être réalisée avant 2035 et régulièrement actualisée.

Sous ces réserves, l'intelligence artificielle apparaît comme un levier majeur de la transformation des services publics. Elle peut ainsi contribuer à surmonter les lacunes de la dématérialisation en recréant de la proximité là où le numérique a pu créer une distance pour certains.

D'ici 2050, les pouvoirs publics devront préserver leur souveraineté face à la privatisation et à la plateformes de l'action publique. À défaut, la confiance des citoyens et leur consentement au partage de leurs données pourraient s'affaiblir, si des acteurs privés en venaient à occuper une place croissante dans la fourniture de services numériques et l'exploitation des données associées.

Pour l'éviter, l'État-plateforme devra organiser un écosystème d'acteurs publics et privés, et permettre leur interopérabilité tout en conservant la maîtrise stratégique du service public rendu. *Mon espace santé* illustre déjà cette logique : l'État fournit une infrastructure de confiance sur laquelle différents acteurs publics et privés peuvent développer des services au bénéfice des usagers.

Cela implique une souveraineté en matière de cybersécurité, de protection des données (à l'échelle européenne), de stockage des données publiques, de transparence algorithmique, d'encadrement de l'usage de l'IA.

Les outils numériques, de l'intelligence artificielle à la dématérialisation, doivent être mis au service d'un objectif partagé : offrir des services plus efficaces et plus personnalisés, sans perdre la dimension (et la présence) humaine du service public. Cette transformation suppose enfin de renforcer la souveraineté numérique afin que l'État conserve la maîtrise des infrastructures et des données stratégiques<sup>2</sup>. Elle doit se déployer au niveau européen, afin de réduire les risques de dépendance de l'État aux solutions extra-européennes.

### 2.3. Adapter la formation des agents publics aux nouvelles compétences

Les dynamiques de numérisation posent également la question du rôle des agents publics dans les services publics, de leur adaptation et formation à de nouvelles compétences. D'ici 2050, pour la plupart des agents, certaines tâches auront été automatisées. Les fonctions

---

<sup>1</sup> Elles sont accessibles via le [portail des chartes IA dans l'administration](#).

<sup>2</sup> L'[Observatoire de la souveraineté numérique](#), piloté par le Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan, vise ainsi à mesurer les dépendances numériques pour mieux les cibler.

ressources humaines devront renforcer leurs missions de planification et accompagner l'évolution des métiers de la fonction publique, vers un modèle dans lequel les agents sont à la fois : des acteurs de la relation humaine, garants de la qualité et de l'équité du service rendu ; des utilisateurs éclairés des outils d'intelligence artificielle ; et des interprètes capables de contextualiser les résultats produits. L'évaluation des qualités attendues de l'agent public se fera donc autour de ce qui est difficilement automatisable : la compréhension de situations humaines parfois complexe, la capacité de jugement, la construction et la préservation de la confiance.

Sur le plan de la formation, l'agent public devra bénéficier d'un parcours beaucoup plus modulaire et évolutif. La distinction entre formation initiale – toujours nécessaire – et continue se sera estompée au profit d'un modèle d'apprentissage tout au long de la vie, structuré par des certifications et des mises à jour régulières de compétences. Cela nécessite d'une part d'avoir intégré, d'ici 2035 (et bien avant), la formation au numérique et à l'IA dans toutes les écoles du service public. Il faudra ensuite faire évoluer, d'ici à 2050, les compétences des agents publics à partir d'un parcours reposant sur trois piliers, conçus pour répondre à ses différentes missions et pour éviter une dépendance excessive vis-à-vis de l'IA : des compétences métiers propres à un service public (connaissances techniques), des compétences numériques et algorithmiques (compréhension et interaction avec les systèmes d'IA, interprétation critique de leurs résultats) et des compétences relationnelles renforcées (relation à l'utilisateur, médiation, éthique, capacité d'arbitrage).

Des ingénieurs généralistes, capables en amont d'opérer les différents outils de l'État-plateforme et en aval d'avoir une compréhension du « premier kilomètre » de l'action publique, pourraient faire partie de la haute-fonction publique et constituer une filière métier interministérielle.

## 2.4. Définir un service public différencié et adapté

À l'horizon 2050, afin de conserver un service public de qualité dans un contexte de tensions budgétaires, un service public socle – restreint dans son périmètre, universel dans son accès, garanti sur tout le territoire et de haute qualité – aura été mis en place. Il constituera le cœur d'un pacte social à la fois préservé et renouvelé via une concertation démocratique qui pourrait mobiliser les instances participatives<sup>1</sup> pour tenir compte de l'évolution des besoins et des techniques. Si la définition d'un socle de services publics implique nécessairement une uniformité prévue, organisée et contrôlée par l'État, les autres services publics majoritaires pourront davantage répondre à un besoin d'adaptation aux spécificités locales et territoriales.

---

<sup>1</sup> Voir le chapitre « Démocratie et société(s) ».

Pour ce socle de services publics qui garantit des droits et vise l'excellence, sur un périmètre précis, des objectifs de performance explicites seraient mentionnés, et les résultats rendus publics et déclinés localement. Sans préjuger de l'issue de ces discussions, ils pourraient être par exemple les suivants.

- Concernant la santé : accès aux services de prévention, aux soins primaires et à certaines spécialités, à tous les dépistages, à la prise en charge des urgences partout sur le territoire. Les indicateurs permettant de s'assurer de l'efficacité de ces objectifs seraient les densités de professionnels de santé (pas seulement les médecins) par territoire ; les délais d'attente pour les consultations, dépistages et vaccins et leur taux de réalisation par rapport aux recommandations épidémiologiques ; la qualité de la prise en charge aux urgences et la nécessité ou non d'un rendez-vous complémentaire après prise en charge aux urgences.
- Pour l'éducation : accès de tous à un service garantissant l'égalité de traitement et la progression de l'élève tout au long de son parcours. Les indicateurs suivis seraient le rapprochement des indices de position sociale et de progression des élèves par établissement, le taux d'accès aux compétences de base, l'inclusion, la capacité des élèves à collaborer, etc.
- En matière de justice : renforcement de l'accès à la justice et réduction des délais compatibles avec l'exercice rigoureux du délibéré.

Au-delà du socle commun, les vulnérabilités (caractéristiques de la population et des territoires, enjeux climatiques), la démographie (répartition par âge, concentration de la population, etc.) et les attentes des citoyens auront été prises en compte pour adapter l'offre de services publics de proximité, en considérant à la fois les moyens disponibles et les enjeux prioritaires du territoire. En 2050, l'égalité réelle ne serait plus conçue comme uniformité, mais comme adaptation aux besoins de chacun. On sortirait ainsi d'un modèle unique de territorialisation.

À titre d'exemple, la prise en charge de la petite enfance pourrait faire l'objet d'une garantie de principe, mais selon des normes adaptées (diversité d'âge des enfants accueillis, nombre d'enfants par éducateurs, repas intégrés ou non, etc.). La tarification partielle des services publics en fonction du revenu pourrait être envisagée, comme instrument plus explicite de soutenabilité financière, de responsabilité, d'équité sociale et de sobriété environnementale, dans un contexte de hausse des coûts des services publics et de moindre dynamisme des ressources fiscales.

## 2.5. Mettre en œuvre nouveau pacte démocratique du service public

Face à un État-plateforme largement numérisé, la dimension démocratique des services devra être considérablement renforcée pour éviter le sentiment d'éloignement, la perte de confiance et la dilution du lien social.

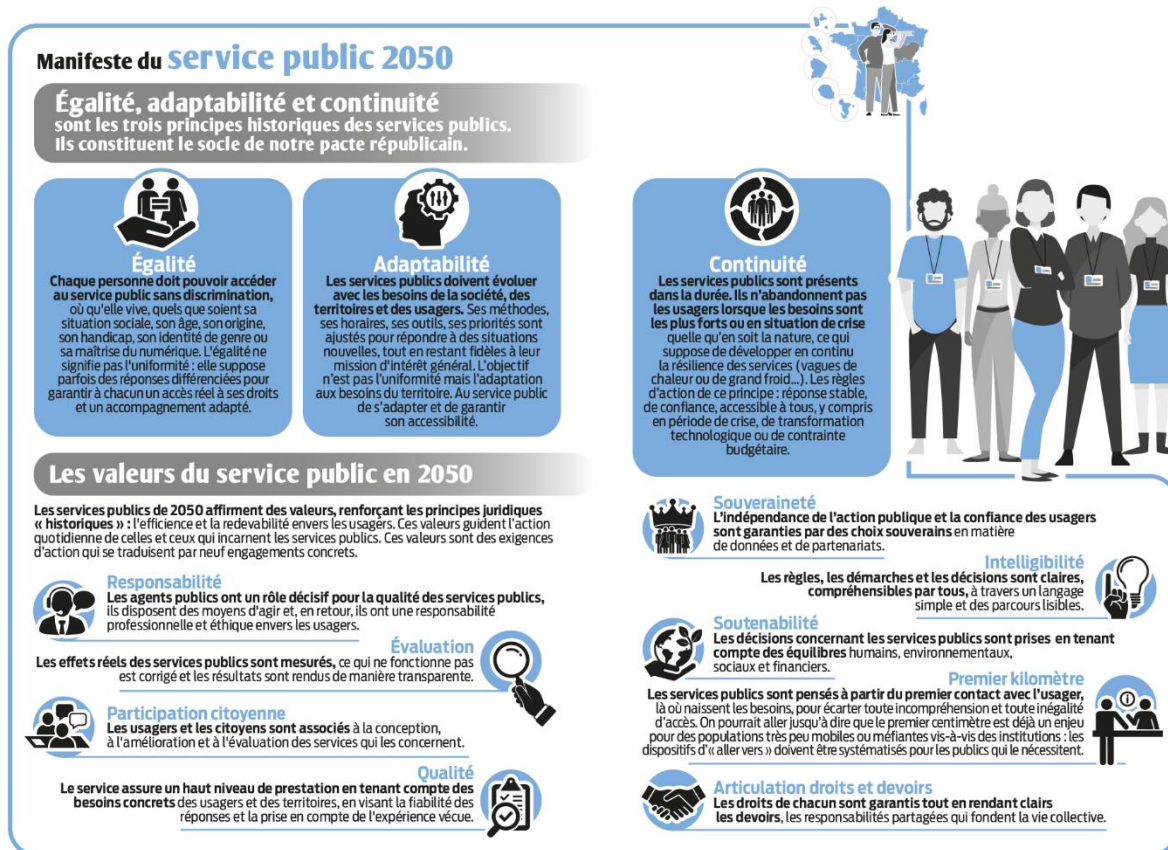
2050 devra donc être un horizon de restauration de la proximité entre administration et citoyen, en renforçant la co-construction (expérimentations de gouvernance collaborative, consultations citoyennes, design de services publics avec les usagers, etc.) et la co-production des services publics. Cette logique d'« aller vers » nécessitera cependant une clarification des champs de compétences : l'État conservera ses prérogatives de définition et de mise en œuvre des services publics relevant du domaine régalien, mais d'autres services publics pourraient le cas échéant être décentralisés.

Enfin, face aux mutations profondes des services publics, les pouvoirs publics s'engageront pour le service public à horizon 2050 dans le « Manifeste du service public », un nouveau corpus de valeurs et de principes du service public soumis à concertation. Ce document pourra être pensé en termes de gestion de service, efficace et inclusive, afin d'éviter l'écueil des dernières décennies d'une action publique trop orientée sur le cadre juridique qui peut complexifier les modalités d'intervention sans améliorer l'effectivité de l'accès au service. Il deviendra une grille d'analyse systématique des services publics.

En plus de l'évaluation continue – et de la qualité qui devrait en découler – et de la participation citoyenne, déjà mentionnés, la responsabilité (*accountability*) deviendra une valeur cardinale de l'action publique. Elle suppose une inversion du regard avec un service public qui rend des comptes à sa hiérarchie mais aussi aux citoyens.

Ainsi, chaque service public sera désormais examiné à l'aune de ce corpus. C'est à cette condition que nos services publics de 2050 pourront demeurer proches, justes, robustes et pleinement dignes de la confiance collective (voir Infographie 2 – Le manifeste du service public de 2050).

## Infographie 2 – Le manifeste du service public de 2050



Source : HCSP © Julien Peltier/Tallandier

## Conclusion

L'avenir des services publics ne se résume ni à une question d'organisation administrative ni à un simple arbitrage budgétaire. Il engage le pacte social et démocratique.

D'ici 2035, l'enjeu est d'éviter un délitement progressif fondé sur la fragmentation territoriale, l'essor d'un système privé parallèle qui ne serait pas accessible à tous et la dépendance technologique. À l'horizon 2050, l'ambition doit être plus profonde : refonder un modèle articulant universalité, soutenabilité et souveraineté.

La condition première de cette transformation demeure la restauration de la confiance – confiance dans l'égalité réelle d'accès, dans la capacité de l'État à maîtriser les transitions, et dans la légitimité démocratique de l'action publique.

### Trois propositions clés pour 2035 et 2050

**Mettre en place un socle universel de services publics et admettre un principe de différenciation pour les autres services publics** selon les besoins des territoires et des individus.

**Refonder l'action publique sur la responsabilité, l'évaluation et la participation.** Face aux contraintes démographiques, écologiques et budgétaires, faire des choix explicites sur les priorités du service public, piloter les politiques par les résultats, déconcentrer les responsabilités et associer les citoyens à leur gouvernance.

**Déployer avec l'ensemble des collectivités publiques un « État-plateforme »** fondé sur des infrastructures numériques communes, des données protégées en Europe et une IA de confiance, tout en renforçant le rôle des agents publics comme garants de la qualité, de la relation humaine, de l'équité et de la confiance.





## Annexe

# Composition du groupe de travail sur l'administration et les services publics

---

### Cheffe de chapitre

**Amélie Verdier**, directrice générale à la Direction générale des Finances publiques (DGFIP)

### Rapporteurs

**Marine de Montaignac**, adjointe au directeur du département Société et Politiques sociales, HCSP

**Alice de Lyrot**, conseillère transversale, HCSP

**Léo Quennesson**, chef de projet, département Société et Politiques sociales, HCSP

### Membres du groupe de travail

**Émilie Agnoux**, haute-fonctionnaire territoriale, co-fondatrice du *think tank* Le Sens du service public

**Alexandre de Bosschère**, secrétaire général adjoint du ministère de la Justice

**Benjamin Huin-Morales**, inspecteur des finances et maire de Zimmerbach

**Mathilde Icard**, cheffe du service de la synthèse statutaire, du développement des compétences et de la donnée à la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP)

**Pierre Merle**, professeur émérite de sociologie à l'INSPÉ de Bretagne

## Personnes auditionnées

**Maxime Barbier**, directeur général et **Frank Escoubes**, co-fondateur de Bluenove, le vendredi 28 novembre 2025

**Christian Babusiaux**, président du Cercle de la Réforme de l'État, le vendredi 12 décembre 2025

**Claire Hédon**, Défenseuse des droits, le vendredi 12 décembre 2025

**Pierre Rosanvallon**, historien, professeur au Collège de France, le vendredi 19 décembre 2025

**Martin Hirsh**, conseiller d'État, le vendredi 23 janvier 2026

**Laura Létournau**, ancienne responsable du numérique et des données pour la transition écologique au Secrétariat général à la planification écologique (SGPE), le vendredi 23 janvier 2026

**Louise Guillot**, co-fondatrice de la Société des communs, le vendredi 13 février 2026

**Ghislain Deriano**, chef du service Expérience usagers, **Nathalie Francois**, cheffe du pôle « Voix de l'utilisateur » et **Marcel Guenoun**, conseiller en recherche et développement, Direction interministérielle de la transformation publique (DITP), le vendredi 27 mars 2026

**Julien Grenet**, directeur adjoint et responsable du pôle « Éducation » et **Pauline Charousset**, économiste à l'Institut des politiques publiques (IPP) le 27 mars 2026

**Vincent Champain**, président et **Adrien Ramana Rahary**, contributeur à l'Observatoire du Long Terme, le vendredi 17 avril 2026



Directeur de la publication

**Clément Beaune, Haut-commissaire**

Directeur de la rédaction

**Antonin Aviat, Haut-commissaire adjoint**

Secrétaire de rédaction

**Gladys Caré**

Contact

**Matthias Le Fur, directeur du service Édition/Communication/Événements**

**06 10 56 56 75, [matthias.lefur@strategie-plan.gouv.fr](mailto:matthias.lefur@strategie-plan.gouv.fr)**







HAUT-COMMISSARIAT  
À LA STRATÉGIE  
ET AU PLAN

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

FRANCE  
2035  
2050

RETROUVEZ LES DERNIÈRES ACTUALITÉS  
DU HAUT-COMMISSARIAT À LA STRATÉGIE ET AU PLAN SUR :



[strategie-plan.gouv.fr](https://strategie-plan.gouv.fr)



[@strategieplan](https://www.instagram.com/strategieplan)



[Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan](https://www.linkedin.com/company/haut-commissariat-a-la-strategie-et-au-plan)



[@strategieplan](https://twitter.com/strategieplan)



[@StrategiePlan](https://twitter.com/StrategiePlan)



[StrategieGouv](https://www.youtube.com/StrategieGouv)

Le Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan contribue à l'action publique par ses analyses et ses propositions. Il éclaire les choix collectifs sur les enjeux démographiques, économiques, sociaux, environnementaux, sanitaires, technologiques et culturels, dans un cadre national et européen.

*France Stratégie et le Haut-commissariat au Plan deviennent le Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan.*