

SEINE-ET-MARNE

2040

Diagnostic
prospectif territorial



seine 
&marne
LE DÉPARTEMENT

Publication éditée par le Conseil départemental de Seine-et-Marne
12, rue des Saints-Pères – 77000 Melun
Coordination éditoriale : DGAE – Mission Seine-et-Marne 2040
Rédaction : Futuribles
Conception graphique : Direction de la communication du Département de Seine-et-Marne
Février 2026

SEINE-ET-MARNE

2040

Diagnostic
prospectif territorial



1.

**PRÉSENTATION DU DISPOSITIF ET DU
PROCESSUS MÉTHODOLOGIQUE p. 6**

2.

**LA TOILE DE FOND : QUELLES
ÉVOLUTIONS DU CONTEXTE GLOBAL
À L'HORIZON 2040 ? p. 10**

3.

**LE POSITIONNEMENT DE LA
SEINE-ET-MARNE À L'ÉCHELLE
FRANCILIENNE p. 14**

4.

**LES PRINCIPALES TRANSFORMATIONS
DU TERRITOIRE DÉPARTEMENTAL
À L'HORIZON 2040 p. 18**

5.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES p. 64

Dix ans après son Livre Blanc « Seine-et-Marne 2030 », le Département de Seine-et-Marne engage une nouvelle démarche de prospective : pour quelles raisons ?

D'abord parce que le contexte a très fortement changé depuis 10 ans. Certains domaines considérés à l'époque comme particulièrement stables ont connu des inflexions inattendues, comme la forte baisse de la natalité ou la recomposition du contexte géopolitique, tandis que certains phénomènes se sont fortement accélérés, qu'il s'agisse du dérèglement climatique, de la dégradation des finances publiques ou des applications liées à l'intelligence artificielle.

Par ailleurs, parce que les défis de demain se posent dans des termes différents d'il y a 10 ans. Si certaines problématiques sont toujours d'actualité, comme la revitalisation des centres-villes, la réduction des distances quotidiennes ou le développement des emplois industriels, d'autres sont plus nouvelles : comment conduire des stratégies de transition écologique dans une société plus polarisée, où les arbitrages deviennent plus difficiles à stabiliser ? Comment tirer parti de l'intelligence artificielle face aux stratégies d'acteurs privés mondialisés ? Comment prévenir et accompagner le développement de nouvelles vulnérabilités (énergétiques, climatiques, sanitaires...) ? Comment renforcer la résilience collective face aux risques ?

Dans un contexte mouvant et contraint, la tentation est forte de décider dans l'urgence ou dans l'immédiateté, ce qui est souvent nécessaire. Mais précisément parce que l'action publique est sous pression, il devient indispensable d'outiller la décision par une compréhension plus éclairée des transformations en cours et de leurs enjeux de long terme. Pour cela, le détour par l'avenir – le « pas de côté » prospectif –, que le Département a souhaité engager, paraît essentiel à de nombreux égards :

- la démarche prospective, par essence participative et systémique, permet de construire une compréhension collective des changements actuellement à l'œuvre et de leurs interactions à l'échelle du territoire

départemental. Elle permet ainsi de faire une lecture transversale des dynamiques du territoire et constitue une base pour un diagnostic partagé ;

- elle permet ensuite d'explorer les futurs possibles, en distinguant d'une part les inerties auxquelles il convient de se préparer, d'autre part les trajectoires plus incertaines et ouvertes, et enfin ce qui, au regard des dynamiques à l'œuvre, semble invraisemblable à l'horizon des quinze prochaines années. Cette analyse permet de dépasser les enjeux actuels pour cibler les questions stratégiques de long terme, dont la prise en compte dans les décisions actuelles des acteurs publics et privés du territoire est déterminante ;
- au cœur de cette démarche figure enfin la question des « futurs souhaitables ». Parler de souhaitables ne revient pas à prétendre qu'un futur serait le seul possible, ni à figer un cap intangible : il s'agit de désigner des futurs vers lesquels la collectivité choisit de tendre, tout en conservant une part d'incertitude et de souplesse - l'acceptation de l'imprévu, des ajustements, voire des bifurcations. Ces souhaitables ne se décrètent pas : ils se co-construisent par la confrontation de valeurs, de priorités, de contraintes et de visions, et constituent un horizon mouvant, fait de négociations et de compromis.

En somme, la démarche « Seine-et-Marne 2040 » vise trois finalités complémentaires : mieux appréhender collectivement les transformations à l'œuvre et leurs interactions, explorer des futurs possibles pour clarifier les choix stratégiques de long terme, et ouvrir un espace de co-construction de futurs souhaitables, afin de disposer d'un cap partagé et de leviers d'action plus intégrés. L'enjeu n'est pas seulement d'anticiper les enjeux de demain, mais de poser, dès aujourd'hui, des questions plus fondamentales sur ce que le territoire souhaite construire, préserver et transformer, et sur la manière dont il entend s'organiser pour y parvenir.

1. PRÉSENTATION DU DISPOSITIF ET DU PROCESSUS MÉTHODOLOGIQUE

Le diagnostic prospectif dans la démarche globale

Le diagnostic prospectif « Seine-et-Marne 2040 » constitue la pierre angulaire de la démarche de prospective. Il propose une lecture d'ensemble, dynamique et contextualisée des évolutions du territoire départemental dans son contexte, afin de disposer d'une base solide pour se projeter à horizon 2040.

Il s'inscrit dans le cadre d'une démarche de prospective d'abord exploratoire puis stratégique, qui consiste dans un premier temps à identifier les futurs possibles et à activer des imaginaires partagés, pour construire ensuite une vision commune sous la forme d'un récit mobilisateur, destiné à éclairer l'action publique départementale.

Cette approche s'organise en trois étapes, qui correspondent aux trois temps structurants de la démarche « Seine-et-Marne 2040 » :



Temps 1

2025

Réalisation du diagnostic prospectif



Temps 2

2026

Exploration des futurs possibles et élaboration d'une vision partagée pour l'avenir de la Seine-et-Marne



Temps 3

2027

Définition de la trajectoire stratégique départementale

Cette démarche repose avant tout sur une construction collective. Si le Conseil départemental en assure le pilotage, elle associe l'ensemble des acteurs du territoire. L'objectif est d'élaborer ensemble une vision de l'avenir souhaité et, sur cette base, de définir une feuille de route stratégique sous la forme d'orientations susceptibles d'éclairer les politiques publiques et de servir de référence partagée entre élus, directions et partenaires du Département.

Le contenu du diagnostic prospectif

Le diagnostic prospectif comporte deux volets complémentaires :

- une lecture synthétique et transversale des principales dynamiques d'évolutions du territoire départemental, qui met en évidence les grands enjeux auxquels la Seine-et-Marne devra répondre dans les 15 prochaines années ;
- une analyse approfondie, présentée sous forme de « fiches variables », qui décrit pour chaque dynamique les tendances lourdes, les émergences et les incertitudes majeures, afin d'éclairer les futurs possibles.

Le rôle du diagnostic prospectif est de poser un cadre de compréhension partagé des dynamiques à l'œuvre, identifier ce qui relève de tendances fortement inertielles et ce qui demeure ouvert ou incertain, afin de fonder l'exploration des futurs possibles et d'éclairer les choix stratégiques à venir.

Ainsi, si certaines évolutions sont marquées par un degré relativement élevé de certitude à horizon 2040 (dérèglement climatique, vieillissement de la population, faible croissance du PIB...), d'autres apparaissent tout aussi déterminantes mais plus difficiles à anticiper (évolutions géopolitiques, contexte politique et stratégique, diffusion d'innovations technologiques...).

C'est à partir de ces éléments que les enjeux clés pour l'avenir de la Seine-et-Marne ont été identifiés, et c'est à ces enjeux que la suite de la démarche prospective permettra d'apporter des réponses.

TENDANCE LOURDE

- Phénomène à forte inertie à moyen-long terme, et très structurant pour le sujet étudié.
- Évolution lente mais susceptible d'être infléchie.

ÉMERGENCE

- Phénomène nouveau qui peut entraîner une inflexion de tendance lourde, une discontinuité, ou la naissance d'une nouvelle tendance. Elle peut être annoncée par un « signal faible ».

INCERTITUDE MAJEURE

- Question ouverte. Phénomène qui peut ou non se produire et qui est déterminant pour le sujet étudié, à l'horizon étudié.



Une démarche collective et partagée

L'élaboration du diagnostic prospectif repose sur un processus à la fois analytique et collaboratif : il combine la collecte et l'étude de données avec des temps d'écoute, de médiation et de partage avec les acteurs du territoire.

L'objectif est double : construire une compréhension commune des évolutions à l'œuvre en Seine-et-Marne et ouvrir un espace de dialogue permettant de faire ressortir les tensions, les défis et les enjeux qui structureront la suite de la réflexion prospective.

CE PROCESSUS S'EST DÉROULÉ EN PLUSIEURS ÉTAPES COMPLÉMENTAIRES :

Avril-juin 2025

Réalisation d'une première version des fiches « variables » à partir des données et études disponibles, réalisées en collaboration avec les directions et organismes associés du Département ;

Avril-juillet 2025

Organisation d'une série de 30 entretiens avec différents acteurs du territoire pour approfondir la compréhension des dynamiques territoriales et identifier les défis à venir ;

Octobre 2025

Pilotage de 4 ateliers réunissant près de 120 participants (agents, partenaires institutionnels, acteurs économiques, associations...) pour discuter, confronter les points de vue et enrichir le diagnostic autour des 4 grands défis de la démarche :



Attractivité territoriale
et qualité de vie



Impératif écologique
et ressources



Réindustrialisation
et filières stratégiques



Transformation numérique
et intelligence artificielle

Novembre-décembre 2025

Phase finale de synthèse et de formalisation du diagnostic prospectif.







2. LA TOILE DE FOND : QUELLES ÉVOLUTIONS DU CONTEXTE GLOBAL À L'HORIZON 2040 ?

Pour réfléchir aux futurs possible du territoire seine-et-marnais, il est indispensable de prendre en compte un certain nombre de transformations et d'inerties, observables aux échelles française, européenne ou mondiale, très probables ou plus incertaines, qui auront toutes un impact sur les dynamiques départementales. Trois principaux champs de transformations paraissent, à ce titre, particulièrement importants.

DÉGRADATIONS ENVIRONNEMENTALES ET RÉPONSES ASSOCIÉES

Renforcement du réchauffement climatique et de la chute de la biodiversité

À l'horizon 2050, le dérèglement climatique se renforcera de manière inéluctable, du fait des inerties climatiques et de l'insuffisante ampleur des politiques environnementales aujourd'hui engagées. Le GIEC anticipe une augmentation des températures mondiales comprises entre 1,8°C et 2,2°C à l'horizon 2050 à l'échelle mondiale. À l'échelle française, la trajectoire tendancielle retenue pour 2050 est de 2,7°C. Cette trajectoire de réchauffement est associée à des perturbations environnementales permanentes (par exemple sur le grand cycle de l'eau) ainsi qu'à des aléas climatiques (canicules, sécheresses, inondations, tempêtes...) plus intenses, nombreux, et touchant de nouveaux territoires. En parallèle, la biodiversité s'érode rapidement, avec des effets systémiques majeurs (y compris sur le réchauffement en lui-même, la biosphère jouant un rôle de premier plan dans l'absorption du carbone) mais très hétérogènes sur les ressources.

Des tensions accrues sur les ressources naturelles

Le réchauffement climatique agit comme un facteur d'accélération des fragilités existantes des bioressources : il accentue les situations de stress hydrique sévères voire extrêmes, peut entraîner une baisse des rendements agricoles (très variable selon les cultures), et fragilise des peuplements forestiers souvent vieillissants, provoquant leur dépérissement et, à terme, une transformation progressive des essences.

En parallèle, si à l'horizon considéré, la disponibilité physique des énergies fossiles, métaux et minerais ne sera vraisemblablement pas remise en question, la demande croissante en ressources, les tensions géopolitiques et commerciales (multiplication des mesures protectionnistes depuis le début des années 2010), et le coût environnemental de l'extraction des matériaux seront de nature à générer de très fortes tensions sur leur disponibilité.

Une montée en puissance de la transition écologique probable, mais une ampleur et des modalités incertaines

Face à ces transformations, et dans le cadre de la mise en œuvre des stratégies nationales et européennes de décarbonation et de lutte contre la pollution, il faut s'attendre à une montée en puissance progressive de la transition écologique et énergétique aux échelles françaises et européennes. Néanmoins, la mise en œuvre de ces objectifs met à jour des tensions et contradictions, notamment sur les impacts économiques ainsi que les enjeux d'équité et de justice sociale. On observe ainsi l'essor de visions différentes voire divergentes sur les modalités de mise en œuvre de ces transitions, voire

sur les finalités mêmes à poursuivre. Les progrès seront donc vraisemblablement lents, contrastés, avec des ralentissements, voire des retours en arrière, et des accélérations (les objectifs de décarbonation apparaissent a priori plus consensuels que les efforts portant sur la biodiversité ou les enjeux de santé environnementale). L'accélération des impacts du changement climatique pourrait néanmoins provoquer un sursaut dans les politiques à moyen terme.

ÉCONOMIE ET GÉOPOLITIQUE

Un contexte géopolitique plus conflictuel et instable

Nous assistons à l'échelle internationale à une montée des logiques concurrentielles, voire de prédation, parallèle à la paralysie des instances de gouvernance mondiale héritées du XX^e siècle. Cette logique s'accompagne d'un renforcement des capacités militaires et de formes de conflictualité hybrides, tandis que la multiplication des conflits à haute intensité reste incertaine. Parallèlement, les chaînes de valeur tendent à se réorganiser à l'échelle régionale, dans un objectif affiché de plus grande autonomie stratégique.

Un ralentissement tendanciel de la croissance économique dans les pays développés

Le ralentissement de la croissance historique est une tendance qui s'observe depuis plusieurs décennies notamment dans les pays développés, et semble s'accélérer depuis une quinzaine d'années. En France, le Comité d'Orientation des Retraites fait l'hypothèse d'une croissance modérée pour les 20 prochaines années, autour

de 1 % par an, qui s'explique par la satisfaction des besoins matériels et donc la moindre progression de la consommation des ménages, le vieillissement de la population, mais aussi les impacts de plus en plus importants du changement climatique. Cette hypothèse reste incertaine, des gains de productivité importants, et donc potentiellement de croissance, restant plausibles du fait d'une rupture technologique forte, notamment avec l'IA.

Un possible renforcement des inégalités économiques

En parallèle, les inégalités socio-économiques se renforcent, notamment du fait de la concentration extrême de richesse par une minorité très réduite, observable à l'échelle française et internationale. Deux facteurs participeront à l'avenir à un possible renforcement des inégalités : le ralentissement de la croissance économique, moteur historique et majeur de réduction des inégalités, et la croissance de la part de la fortune héritée et des revenus issus du capital, à l'inverse facteurs majeurs d'inégalités. Le contexte de vieillissement de la population devrait accélérer fortement cette dynamique : en France, les transmissions de patrimoines (flux successoral) représentent aujourd'hui environ 400 milliards d'euros par an, et pourrait excéder 700 milliards d'euros annuels en 2040.

Numérisation accélérée de l'économie

La croissance exponentielle des flux d'information, des capacités d'acquisition de la donnée (capteurs connectés, données spatiales) et de traitement (calcul haute performance, IA dont IA générative) transforment profondément l'économie et la création de valeur, avec des impacts majeurs sur les métiers et les compétences de demain. La technologie joue aussi un plus grand rôle dans les rapports de force internationaux, notamment en lien avec la maîtrise des réseaux d'information et de communication numériques.

Des modèles économiques alternatifs émergents, qui ne remettent pas en cause le modèle dominant

De nombreux discours et modèles alternatifs se sont élevés pour tenter de remettre en cause le modèle capitaliste et néolibéral, dominant depuis les années 1980 à l'échelle mondiale. Ils sont aujourd'hui renforcés par les constats de l'incapacité de ce modèle à prendre en compte les enjeux environnementaux de long terme et de la décorrélation de plus en plus forte entre le système financier et les besoins réels de l'économie. De nombreuses approches sont aujourd'hui expérimentées à l'échelle locale : économie du partage, économie de la fonctionnalité et de la coopération, biens communs, seconde main, circuits courts... S'il est probable qu'ils essaient à l'échelle locale, il est peu plausible que leur essor débouche à l'horizon 2040 sur une remise en cause réelle du modèle dominant à l'échelle nationale ou internationale.



Ralentissement démographique et vieillissement de la population

À l'horizon 2040, la croissance de la population française devrait devenir progressivement nulle – hors scénario de rupture sur le contexte migratoire : de 68 millions en 2025, la population devrait passer selon les estimations à 69,2 millions en 2035, soit quasiment son plateau haut, avant une lente décrue qui s'amorcera dans la décennie 2040.

En parallèle, on assistera à une accélération forte du vieillissement de la population et notamment du très grand âge (les personnes âgées de 80 ans et plus passeraient de 4,3 millions à 6,7 millions), avec des conséquences majeures sur les besoins d'accompagnement et de santé et l'équilibre du système de retraite (+ 3,3 millions de personnes de 65 ans et plus). Le changement climatique jouera de plus en plus sur l'attractivité des régions à l'échelle française et sur les migrations internationales, sans compter les facteurs de déstabilisation géopolitique et économique.

Des budgets publics durablement contraints

Les budgets publics, y compris locaux, seront durablement sous tension. Les recettes fiscales seront impactées par les perspectives de faible croissance et le vieillissement de la population, tandis que le coût des intérêts de la dette ira croissant. En parallèle, les besoins d'investissement massifs dans de nombreux domaines (adaptation climatique, rénovation énergétique, santé et grand âge, défense, infrastructures, numérique...) complexifieront les arbitrages et exigeront de trouver des leviers d'efficience (mutualisations, rationalisation des opérateurs, ciblage, simplification...) sans dégrader la qualité du service rendu.

Mutation structurelle des comportements de consommation

Dans un contexte marqué par le ralentissement de la croissance économique et l'accentuation des inégalités, la progression des revenus des ménages devrait nettement décélérer, voire stagner. Cette dynamique, combinée à la saturation de nombreux besoins matériels, au vieillissement démographique et à la montée en puissance des exigences liées à la consommation durable, est susceptible d'entraîner un affaiblissement durable, voire une contraction à moyen terme, de la croissance de la consommation des ménages.

Parallèlement, les parcours de consommation poursuivront leur transformation sous l'effet d'une numérisation accrue. Les outils fondés sur l'intelligence artificielle occuperont une place croissante dans les arbitrages de consommation, influençant les choix, la comparaison des offres et les décisions d'achat. Cette évolution produit d'ores et déjà des effets tangibles sur le commerce de proximité, confronté à une recomposition profonde de ses modèles économiques et de sa relation aux consommateurs.

Polarisation de la société et mutation des repères collectifs

La société sera marquée par une polarisation sociale et territoriale renforcée, sous l'effet du vieillissement, de la stagnation économique et de la concentration croissante des richesses. Les écarts entre générations, entre métropoles dynamiques et territoires en relégation, ainsi qu'entre catégories sociales, s'accentueront. Cette montée des inégalités alimentera un sentiment d'injustice et une défiance accrue envers les institutions, fragilisant la cohésion démocratique.

Parallèlement, les valeurs et les repères collectifs se recomposeront : repli identitaire, communautarisation, quête de protection et nostalgie d'un ordre social perçu comme plus stable coexisteront avec de fortes attentes de justice sociale, de reconnaissance et de pouvoir d'agir. Dans un contexte de crises climatiques, économiques et sanitaires récurrentes, les attentes prioritaires des Français se recentreront sur la sécurité des besoins essentiels, la qualité de vie, la résilience locale et la réduction des fractures territoriales.



3. LE POSITIONNEMENT DE LA SEINE-ET-MARNE À L'ÉCHELLE FRANCILIENNE

À un horizon de 15 ans, les grands équilibres géographiques de l'Île-de-France devraient peu évoluer, marqués par une forte inertie structurelle. La répartition des populations, l'organisation de l'armature urbaine et des infrastructures majeures ainsi que la localisation des principaux pôles industriels et tertiaires demeureront des cadres de référence largement stables.

Dans ce contexte, la Seine-et-Marne devrait conserver un rôle singulier et stratégique au sein de l'espace régional. Sa proximité du cœur métropolitain, les contrastes démographiques et économiques marqués entre l'ouest et l'est du département ainsi que la présence d'infrastructures structurantes de transport orientées est-ouest continueront de façonner en profondeur ses relations avec le reste de la région et d'influencer durablement ses trajectoires de développement.

UNE ATTRACTIVITÉ RÉSIDENTIELLE QUI SE MAINTIENT

Avec la réalisation du Grand Paris Express, l'armature urbaine régionale se réorganise : de nouveaux quartiers émergent autour des nouvelles gares. Ces différents chantiers tendent à renforcer la polarisation du développement résidentiel et économique autour du cœur métropolitain.

Pour autant, la Seine-et-Marne demeurera probablement l'une des principales terres d'accueil de nouveaux habitants en provenance de la zone dense, sous l'effet combiné de plusieurs facteurs :

- un décalage persistant entre besoins et offre de logements dans la métropole, renforcé par les contraintes foncières, les coûts immobiliers et la tension entre sobriété foncière et capacité à construire ;
- une moindre attractivité des espaces fortement urbanisés, sous l'effet conjugué de l'intensification des vagues de chaleur, des phénomènes d'îlots de chaleur urbains et d'une sensibilité accrue aux enjeux environnementaux ;
- la recherche de territoires de respiration et à taille humaine, offrant accès à la nature, qualité paysagère et environnementale, et proximité des services du quotidien.

Selon les prévisions de l'INSEE, si le solde migratoire devrait devenir négatif dans les prochaines années en Seine-et-Marne, il devrait néanmoins rester excédentaire et stable pour la tranche des 30-49 ans. L'attractivité du département pour les jeunes ménages devraient donc se maintenir.

UN TERRITOIRE PIVOT POUR LES FONCTIONS MÉTROPOLITAINES... SOUS FORTES TENSIONS FONCIÈRES ET ÉCOLOGIQUES

Historiquement, la Seine-et-Marne occupe une place centrale dans l'accueil des activités indispensables au fonctionnement de la métropole francilienne, alimentant l'idée ancrée chez certains acteurs d'un « *territoire servant et non servi* ». Plateformes logistiques, data centers, infrastructures énergétiques, sites de traitement des déchets, établissements pénitentiaires, pôles de formation ou de services aux entreprises : autant de fonctions souvent difficiles à implanter dans les zones denses et qui trouvent dans ce département un exutoire.

Ce rôle structurant ne devrait pas être remis en cause à court ou moyen terme. Il est toutefois appelé à évoluer dans un contexte de tensions accrues, sous l'effet de deux dynamiques de fond en partie contradictoires qui pèseront sur les trajectoires d'aménagement et de développement du territoire :

- d'un côté, la demande métropolitaine en foncier continuera probablement d'augmenter, ce qui aura des incidences probables pour la Seine-et-Marne : logistique, infrastructures numériques,

installations liées à la transition énergétique ou potentiellement à la relocalisation des activités industrielles. La Seine-et-Marne demeurera l'un des rares territoires franciliens capables d'accueillir ces besoins. Le SDRIF-E met en avant cette vocation à constituer un territoire clé pour le rééquilibrage économique francilien, dans le respect cependant des objectifs du ZAN ;

- de l'autre, la volonté de préserver les écosystèmes et la biodiversité du territoire, non seulement pour respecter les objectifs de sobriété foncière (ZAN), mais aussi pour maintenir ce qui constitue un élément clé de l'identité et de l'attractivité de la Seine-et-Marne. De même, la préservation et la restauration des écosystèmes apparaît comme un levier potentiel majeur de transition écologique du territoire départemental.

LE MÉTABOLISME TERRITORIAL ET L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE, NOUVEAU CADRE DE LECTURE DES TRAJECTOIRES RÉGIONALES

Sous l'effet combiné du changement climatique, de la raréfaction des ressources naturelles et de la montée des incertitudes géopolitiques, la région sera conduite à porter une attention croissante à la compréhension et à la maîtrise de son métabolisme territorial, c'est-à-dire des flux de matières et d'énergie importés, transformés, consommés, exportés ou rejetés dans l'environnement, et qui conditionnent son fonctionnement.

Dans ce domaine, la Seine-et-Marne occupe une position à part. Le département dispose en effet de ressources qui seront à la fois plus rares - notamment l'eau et la biomasse, toutes deux sensibles au changement climatique - et plus convoitées, en particulier pour répondre aux besoins énergétiques, agroalimentaires ou industriels de la région.

Cette situation concerne aussi bien la biomasse mobilisée par la filière bois et la chimie verte, que les matériaux issus des carrières destinés au secteur de la construction, ou encore les sols agricoles, dont le rôle stratégique dans l'approvisionnement alimentaire

de la métropole est appelé à se renforcer. À ce stade, le métabolisme du territoire reste largement linéaire, caractérisé par des volumes importants d'importations et d'exportations de ressources et de matières.

À l'horizon 2040, il est probable que les stratégies des différents acteurs tendent à améliorer la circularité des flux : développement du réemploi des matériaux, structuration des filières de recyclage, valorisation des déchets organiques, production d'énergie renouvelable locale ou renforcement des chaînes alimentaires de proximité.

Ces évolutions seront toutefois lentes à mettre en place, tant la reconfiguration des chaînes de valeur est complexe et coûteuse.

UN REPOSITIONNEMENT QUI S'INSCRIT DANS UN CONTEXTE DE MUTATION PROFONDE DES TERRITOIRES

Climat, énergie et ressources, géopolitique, démographie, circulation de l'information, politiques de l'État : les conditions « cadres » du fonctionnement des territoires depuis 1945 sont en train de se transformer profondément. À horizon 2040, ces changements vont se poursuivre et s'approfondir : dérèglement climatique et ses incidences systémiques, vieillissement de la population, montée en puissance et territorialisation des stratégies de transition écologique, polarisation sociale et spatiale accrue...

Au-delà d'effets très différents d'un territoire à l'autre, ces évolutions vont aussi entraîner une reconfiguration des relations de concurrence et de solidarité entre territoires, entre besoin d'attirer une main d'œuvre plus rare, tensions croissantes pour l'accès aux ressources et émergence de nouveaux espaces de dialogue et de régulation entre territoires urbains et ruraux.

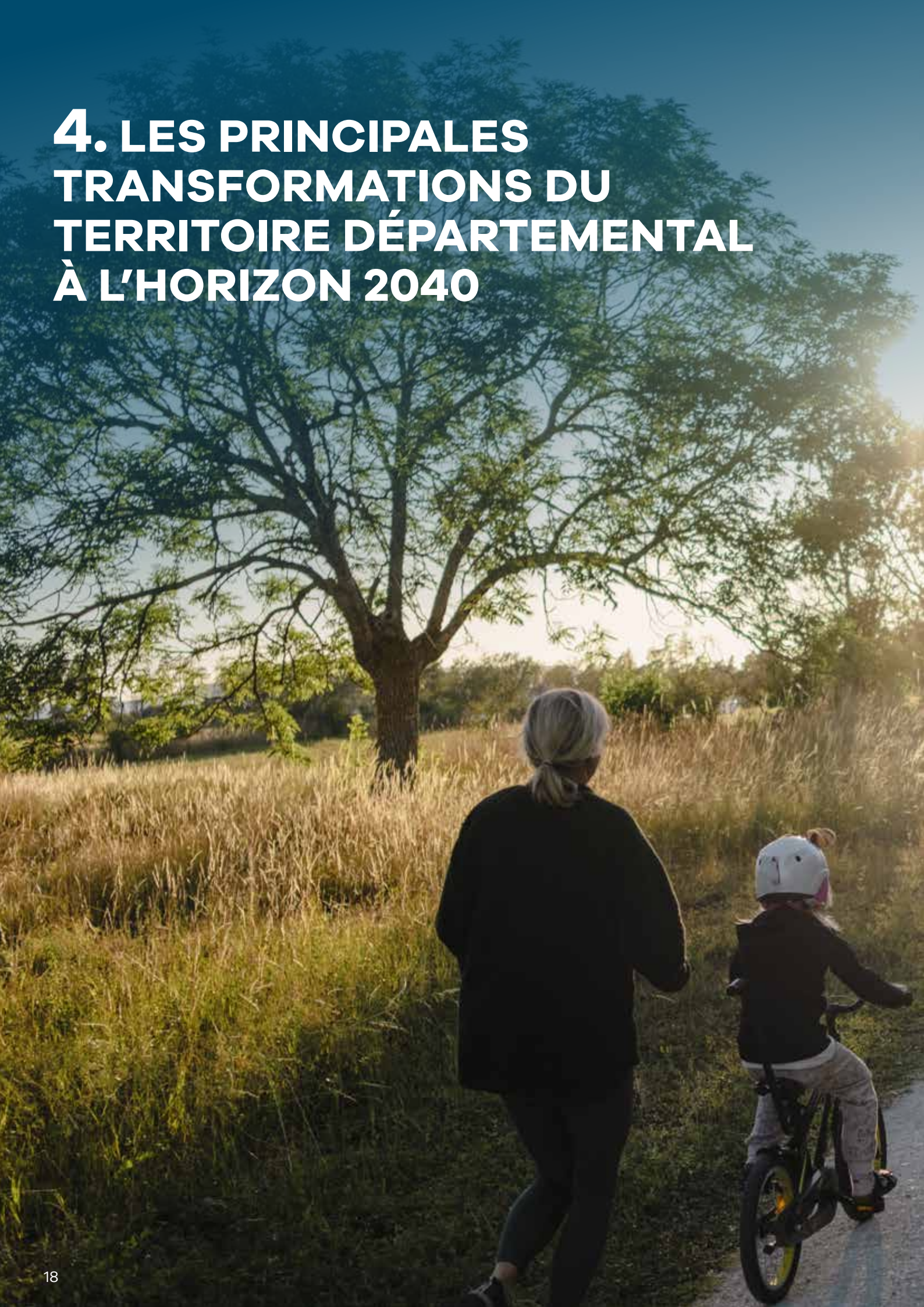
Ces changements rapides vont accélérer la nécessité pour les territoires de s'adapter voire de transformer leurs modèles. Par ailleurs, ils seront confrontés à la nécessité d'adapter leurs infrastructures et leurs services à un environnement plus fragile et instable, mais aussi au besoin de reconfigurer leurs capacités de stratégie, d'intervention et de coordination multi acteurs, pour faire face collectivement à des changements complexes.

Or, les territoires ne disposent pas tous des mêmes capacités techniques et financières, et leur engagement dans la construction de nouveaux modèles (réseaux énergétiques décentralisés, circuits courts, nouvelles solidarités...) est très différente selon les situations. Enfin, il est probable que l'État central doive faire face à une progression des contraintes financières, qui va réduire ses capacités de solidarité et de redistribution entre territoires.

Le paysage qui se dessine est donc celui d'une évolution de plus en plus hétérogène et divergente des territoires, avec des niveaux de développement et des stratégies de plus en plus contrastés. L'un des défis pour la Seine-et-Marne sera d'éviter le renforcement de disparités voire de fractures socio-spatiales, et de parvenir à faire émerger de nouvelles formes de solidarités collectives.



4. LES PRINCIPALES TRANSFORMATIONS DU TERRITOIRE DÉPARTEMENTAL À L'HORIZON 2040





Défi 1.

Attractivité territoriale et qualité de vie

EN SYNTHÈSE

La question de l'attractivité territoriale se pose de manière particulière à horizon 2040 pour la Seine-et-Marne :

- d'une part, parce que son modèle traditionnel d'attractivité est percuté par des changements majeurs (vieillesse rapide de la population, modification des conditions climatiques et montée des risques, incertitudes géopolitiques...) ;
- d'autre part, parce que la Seine-et-Marne va être confrontée à un contexte de fragilisation économique qui risque de renforcer les vulnérabilités des populations, ainsi que les disparités entre territoires.

Se pose la question de la pérennité du modèle d'attractivité territoriale pour la Seine-et-Marne à horizon 2040, qui reposera sur trois dimensions importantes :

- la capacité à bien accueillir, tout en garantissant le maintien de l'identité et de la cohésion des territoires ;
- le fait de ménager un territoire plus fragile et vulnérable, dont la préservation est nécessaire pour garantir l'attractivité de long terme ;
- la capacité à adapter rapidement l'offre en services (logement, services aux publics, transport...), face à des besoins qui évoluent rapidement.

MULIPOLARITÉS, COHÉSION TERRITORIALE & MOBILITÉ

Relier les centralités, rapprocher les quotidiens

Un accès
aux services et équipements
encore marqué par de fortes
disparités territoriales



La densité, entre crainte
de la promiscuité et recherche
d'une meilleure qualité de vie



Des centralités à réinventer
autour de la vitalité locale,
des services et de la culture



Des déséquilibres persistants
entre l'Ouest très dense
et des territoires en attente
de reconnaissance



La mobilité du
« dernier kilomètre »
frein majeur à l'équilibre territorial



L'ancrage local, entre
désir d'appartenance
et contraintes
de la vie quotidienne

UN CADRE DE VIE FRAGILISÉ PAR LES PRESSIONS MULTIPLES

Préserver la qualité de vie face aux transformations

Paysages, forêts et patrimoines
demeurent des repères forts
de l'identité Seine-et-Marnaise



Un accès inégal aux aménités
du quotidien selon les mobilités
et les communes



Un urbanisme contraint
par la sobriété foncière
le coût du bâti et la
rénovation énergétique



Une vie associative
et culturelle
en perte d'élan,
maillon fragile
de la cohésion locale

Des zones commerciales
en mutation
et des centralités
à redéfinir



Des risques climatiques et
environnementaux qui
bousculent le cadre de vie



Les tensions sociales
et sécuritaires qui s'accroissent
localement, révélant des
fragilités de cohésion

ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE & QUALITÉ de VIE



SERVICES PUBLICS & INFRASTRUCTURES SOUS TENSION

Préserver l'accès malgré les contraintes

Un vieillissement démographique révélateur de nouveaux besoins de proximité



Des liens sociaux qui se fragilisent appelant de nouvelles formes de solidarité



Les coopérations locales, leviers indispensables face à la rareté des moyens

Des parcours de vie éclatés, marqués par la diversité des attentes et des rythmes sociaux

Des trajectoires résidentielles, familiales et professionnelles qui se diversifient plus vite que les cadres d'action publique.



Des services de santé et d'éducation qui peinent à couvrir les besoins dans certains bassins de vie



Des infrastructures vieillissantes qui accentuent la pression sur les budgets locaux

UNE POPULATION EN RECOMPOSITION ENTRE ASPIRATIONS NOUVELLES ET VULNÉRABILITÉS CROISSANTES

Accueillir la diversité, préserver le lien



Un vieillissement et une précarisation qui modifient les formes de sociabilité et de solidarité



Des nouveaux habitants porteurs d'attentes et de modes de vie parfois en décalage avec les cultures locales



Une numérisation du quotidien qui facilite l'accès pour certains et exclut encore beaucoup d'autres



Un besoin de convivialité et d'espaces partagés, révélateur d'un désir de vivre-ensemble renouvelé



1/ Dynamiques démographiques et recomposition de l'attractivité en Seine-et-Marne

TENDANCE LOURDE

Ralentissement du dynamisme démographique et vieillissement accéléré de la population

La population seine-et-marnaise est caractérisée par son dynamisme démographique : 39 % de la population à moins de 30 ans en 2022 (un chiffre comparable à la moyenne francilienne et supérieur de 5 points à la population de France métropolitaine), et la croissance démographique, soutenue, quoiqu'en ralentissement (+ 0,9 %/an en moyenne entre 2013 et 2019 contre + 1,2 %/an entre 2008 et 2012).

À l'horizon 2040, cette croissance démographique devrait continuer à ralentir tout en restant positive (+ 0,3 %/an sur la période selon le scénario tendanciel de l'INSEE) : la Seine-et-Marne gagnerait ainsi un peu moins de 100 000 habitants à 2040, pour atteindre 1,52 million d'habitants – les incertitudes restant importantes sur l'ampleur de cette croissance.

En parallèle, le département est confronté au vieillissement accéléré de sa population : entre 2020 et 2040, le nombre de personnes de 65 ans et plus passerait de 220 000 à 310 000 (respectivement 15 % et 21 % de la population) ; le nombre de personnes de plus de 80 ans passerait lui de 60 000 à 110 000 (respectivement 4 % et 7 % de la population). Les impacts de cette transition démographique seront majeurs à la fois en termes de dynamisme démographique, de parcours de consommation, et de besoins et attentes des populations. Les besoins de soin et d'accompagnement de la dépendance (services à domicile, mobilité...) seront particulièrement importants à ce titre (environ 75 %

de seniors dépendants en plus entre 2015 et 2040 dans une trajectoire tendancielle).

TENDANCE LOURDE

Une recomposition rapide et profonde des critères d'attractivité, qui questionne le positionnement de la Seine-et-Marne

Dans le sillage de la crise sanitaire, les critères d'attractivité résidentielle ont connu une évolution sensible. La recherche d'un cadre de vie jugé plus favorable s'est imposée comme un facteur déterminant des choix résidentiels, se traduisant aussi, selon les profils, par l'aspiration à des temps de déplacement mieux maîtrisés, une plus grande proximité avec des espaces naturels de qualité, une moindre densité urbaine mais aussi par l'accès à une offre de commerces et de services de proximité jugée satisfaisante. Dans ce contexte, la capacité à accéder aux services de santé et d'accompagnement pour une population vieillissante sera de plus en plus déterminante.

Si le scénario d'un « exode urbain » massif ne s'est pas concrétisé, les zones périurbaines, les centralités secondaires et les villes moyennes du territoire semblent néanmoins bénéficier de mouvements de population plus favorables, prolongeant et amplifiant des dynamiques déjà perceptibles, à un degré moindre, avant la pandémie. La Seine-et-Marne semble tirer parti de cette évolution : son solde migratoire est devenu positif entre les périodes 2012-2017 et 2017-2023, passant de - 0,04 %/an à + 0,15 %/an entre les deux périodes (données INSEE 2025).

À l'avenir, ce phénomène est susceptible de se renforcer à l'échelle francilienne pour au moins trois raisons : les impacts du réchauffement climatique et notamment des canicules, exacerbés en milieu urbain ; la hausse structurelle des prix du foncier à Paris et en petite couronne ; la dynamique de densification, qui s'inscrit en décalage avec les aspirations dominantes.

TENDANCE LOURDE

Une attractivité résidentielle de la Seine-et-Marne en Île-de-France favorable malgré des freins structurels

Dans un contexte francilien en pleine mutation, le parc immobilier de la Seine-et-Marne affiche aujourd'hui des chiffres en hausse significative : en 2022, on dénombre 651 454 logements dans le département, soit une hausse de plus de 85 000 logements en dix ans. Et d'ici 2040, plus de 64 000 nouveaux logements devraient sortir de terre selon l'INSEE.

L'attractivité résidentielle du territoire, particulièrement forte dans son quart Nord-Ouest, se maintiendra ainsi très vraisemblablement à moyen terme, pour plusieurs raisons structurelles.

À la hausse tendancielle des prix en petite couronne répond une offre de logements plus abordable, notamment dans les pôles urbains secondaires (Marne-la-Vallée, Val d'Europe, Sénart...), bien que le dynamisme démographique de ces territoires contribue à une hausse des prix du foncier, marquée depuis 2020.

Alors que les centres urbains denses perdront vraisemblablement en attractivité du fait notamment du réchauffement climatique, la Seine-et-Marne répond dans l'ensemble aux attentes de retour au local, de proximité à la nature, de plus faible densité (plus de 55 % du parc en logement individuel contre 25 % en moyenne en Île-de-France) et de cadre de vie de qualité ; la revitalisation en cours de certains centres-villes (vie piétonne, commerces de proximité...) témoigne de cette dynamique.

Enfin, les aménagements du Grand Paris Express renforceront significativement l'accessibilité et donc l'attractivité des territoires concernés, principalement dans la frange ouest, consolidant le positionnement de porte d'entrée métropolitaine de la Seine-et-Marne. Pour autant, le choix de vivre en grande couronne sera aussi contraint pour une partie des nouveaux résidents, dans un contexte de foncier moins accessible et de revenus des ménages plus contraints.

TENDANCE LOURDE

Renforcement de la fonction touristique et de loisirs de la Seine-et-Marne

Parallèlement au maintien de l'attractivité résidentielle, le département voit son attractivité touristique et sa fonction de loisirs, à destination à la fois des populations départementales et franciliennes, se renforcer. Au-delà du secteur du tourisme international, porté essentiellement par Disneyland Paris (60 % de la fréquentation touristique départementale), se développe un tourisme de proximité, lié aux atouts patrimoniaux, culturels et naturels du territoire et aux installations de loisir : hors Disneyland, les châteaux ont attiré quasiment deux tiers des visiteurs des sites et monuments en 2024 (Fontainebleau, Vaux-le-Vicomte...), les parcs d'attractions et animaliers 18 % et les îles et bases de loisirs environ 15 %, principalement sur la période estivale. La fréquentation touristique locale francilienne, mais aussi des autres régions (Auvergne-Rhône-Alpes et Grand Est notamment) croît ainsi de manière continue, particulièrement depuis la crise sanitaire.

Cette croissance des flux est cependant susceptible de renforcer la surfréquentation de certains espaces (notamment Fontainebleau ou Vaux-le-Vicomte) et d'accroître les besoins d'aménagements et d'infrastructures dédiés.

Par ailleurs, la Seine-et-Marne dispose d'un tissu culturel et sportif relativement diversifié, bien que marqué par de fortes disparités territoriales notamment sur l'offre de proximité.





2/ Un risque de renforcement de la polarisation territoriale

TENDANCE LOURDE

Un territoire structurellement dépendant des transports individuels

64 % des actifs seine-et-marnais utilisent la voiture pour se rendre au travail, dans un contexte de déficit d'emplois par rapport à la population active et de concentration de l'offre de transport collectif à l'ouest et au nord-ouest – contraste qui sera accentué à court terme par la mise en service du Grand Paris Express (lignes 15, 16 et 17 notamment).

L'absence d'investissement massif au-delà de 2030 et la faible densité territoriale rendent très probable une poursuite de la dépendance automobile, notamment dans les zones rurales, dans lesquelles la problématique du « dernier kilomètre », difficile à desservir en transports en commun, reste souvent rédhibitoire. Cet état de fait alimentera une demande sociale de mobilité très forte dans un contexte de vieillissement de la population particulièrement important dans les territoires ruraux, peu connectés.

TENDANCE LOURDE

La volonté de renforcer le maillage multipolaire du territoire départemental, un engagement au long cours qui fait face à l'inertie des structures urbaines et des réseaux de transport

Au-delà du frein de la mobilité, plusieurs facteurs viennent questionner l'attractivité résidentielle de la Seine-et-Marne, parmi lesquels :

- le renforcement de la concentration du maillage territorial des services (santé, éducation, commerce, services administratifs, culture, etc.) dans les principaux pôles urbains – Meaux, Melun,

Fontainebleau, Chelles – et les communes de densité intermédiaire qui bénéficient souvent d'un socle de services de proximité ;

- la très forte hétérogénéité de l'offre locale de formation supérieure et de sa qualité, ainsi que des emplois présents localement ;
- le vieillissement du parc immobilier (3/4 ont été construits avant 1990), générant un fort besoin en rénovation thermique et énergétique (4,7 MWh d'électricité consommés en 2024 par foyer contre 3,5 MWh en moyenne nationale), sans que le rythme actuel des rénovations semble s'infléchir pour répondre aux besoins ;
- les inégalités de santé (état de santé, accessibilité de l'offre de santé locale), avec une baisse de 16 % de la densité médicale locale depuis 2011, qui se renforcera à l'échelle nationale jusqu'à 2035 voire au-delà ;
- une exposition croissante aux risques climatiques, et notamment au risque inondation ;
- une montée des tensions identitaires territoriales et du sentiment d'abandon dans les territoires ruraux notamment ;
- des politiques d'aménagement parfois peu cohérentes, pensées aux échelons administratifs locaux et non à l'échelle des parcours géographiques des habitants et des acteurs économiques.



TENDANCE LOURDE

Malgré les politiques de maîtrise de l'étalement urbain et d'appui à la multipolarité, des dynamiques spatiales qui tendent à renforcer les disparités infra-départementales

La polarisation entre le quart nord-ouest du département d'une part et l'est et le sud du territoire d'autre part, devrait se renforcer à moyen terme, notamment du fait de l'achèvement du Grand Paris Express et de la concentration des projets immobiliers, des investissements et des revenus sur la zone dense à l'ouest et au nord autour de Marne-la-Vallée et de Val d'Europe notamment.

À l'inverse, l'est et le sud du département font face à des enjeux de fragilisation sociale et de moindre attractivité amplifiés par le vieillissement, ainsi que de recul des services publics et de perte de vitalité commerciale. La fragilité des commerces de proximité dans les territoires peu denses sera par ailleurs accélérée par le développement continu du e-commerce. Dans un contexte de pénurie chronique de professionnels de santé à l'échelle nationale et internationale, il est très probable que les contrastes infra-départementaux en termes d'accès à la santé se renforcent également (densité médicale, hausse des professionnels de santé hors secteur 1).

INCERTITUDE MAJEURE

Un risque de décrochage de certains territoires ?

Si le taux de pauvreté en Seine-et-Marne est inférieur à la moyenne régionale (12,4 % contre 16,1 % en 2021), certains territoires concentrent aujourd'hui les difficultés socio-économiques : niveau de pauvreté élevé, supérieur à 20 % (Provins, Melun, Meaux, Nemours) voire 35 % pour Montereau-Fault-Yonne. Or, les tendances évoquées précédemment (vieillissement de la population, contraintes sur les revenus des ménages et les budgets publics, fragilisation du commerce local, fermeture de certains lieux de sociabilisation...), combinées aux résultats modestes des initiatives favorisant la mixité sociale aggraveront vraisemblablement ces difficultés économiques. Ces territoires sont aussi plus susceptibles de subir les conséquences d'un développement territorial extensif (faible mixité fonctionnelle et « quartiers dortoirs », temps de trajets...).



3/ La capacité des acteurs du territoire à répondre à l'évolution des attentes et besoins en services : un facteur clé de l'attractivité future de la Seine-et-Marne

TENDANCE LOURDE

Une transformation profonde des attentes des résidents

Cette transformation s'incarne de manière hétérogène selon les types de public. Le vieillissement accéléré de la population et la forte progression du très grand âge sont associés à la fois à une forte progression des besoins de santé et d'accompagnement (notamment pour la perte d'autonomie), mais aussi des attentes plus fortes de services de proximité, de sociabilités adaptées (associations, lien intergénérationnel, résidences seniors), de solutions de mobilités...

La dématérialisation et la numérisation croissante des parcours de vie transforme les modes de consommation et le rapport des individus aux collectivités et aux pouvoirs publics. Les infrastructures culturelles et sportives sont particulièrement impactées par l'évolution des pratiques, qui deviennent plus informelles et en partie plus individuelles. L'arrivée en Seine-et-Marne de populations issues du cœur métropolitain porteuses d'attentes spécifiques (notamment sur la qualité des services et aménités de proximité) contribue elle aussi à ce renouvellement.

Zoom sur

Logement & vieillissement de la population : enjeux à 2040

À l'horizon 2040, le vieillissement de la population constitue l'un des facteurs les plus structurants pour l'évolution du logement en Seine-et-Marne. Le département, vaste, contrasté et fortement marqué par le pavillonnaire, va voir ses équilibres résidentiels évoluer de manière profonde. Les générations installées dans les lotissements des années 1970 à 2000 entrent désormais dans l'âge avancé. Dans un contexte où l'offre de services demeure très inégale entre couronnes périurbaines, pôles urbains et zones rurales, la question du maintien à domicile devient centrale. Le parc résidentiel, majoritairement composé de maisons individuelles anciennes, se révèle souvent peu adapté à l'autonomie réduite : escaliers, salles de bain peu fonctionnelles, éloignement des commerces et des soins, dépendance à l'automobile. Ce parc, construit avant les normes thermiques récentes, est également un facteur de vulnérabilité énergétique. L'adaptation du logement, qu'il s'agisse de confort thermique ou d'accessibilité, devient un impératif social autant qu'un enjeu de santé publique.

INCERTITUDE MAJEURE

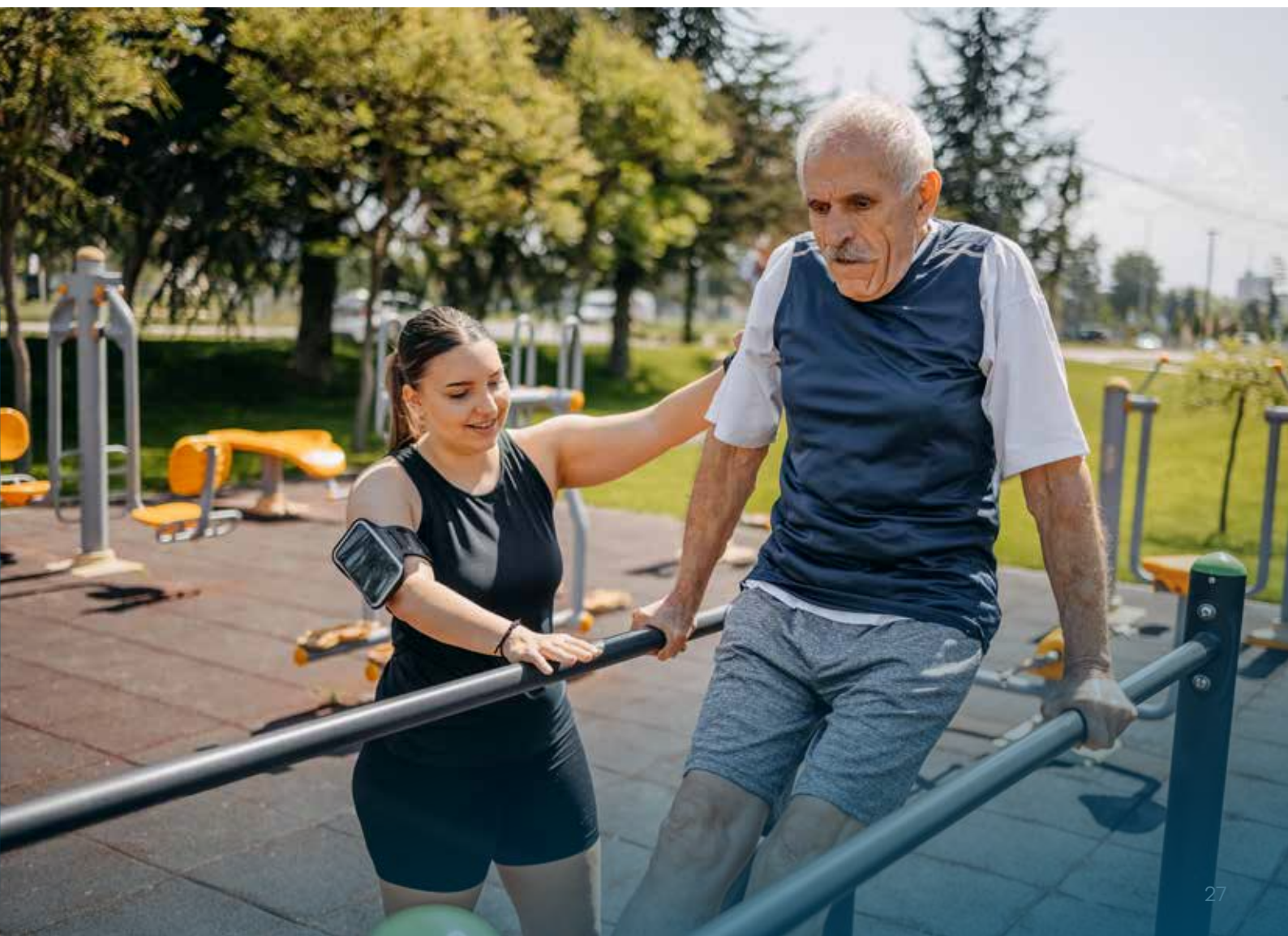
Quelle capacité des acteurs publics à accompagner le renouvellement des attentes et les initiatives citoyennes y répondant ?

Le territoire est doté d'une offre en équipements culturels et sportifs (y compris pour le sport adapté) importante quoiqu'hétérogène. Néanmoins, les acteurs publics semblent avoir du mal à cartographier et donc accompagner le renouvellement des pratiques culturelles, sportives et de sociabilité (individualisation des pratiques, mais aussi essor des pratiques sportives collectives chez les seniors). Plus généralement, la création de logements nouveaux est aujourd'hui souvent décorrélée de l'offre de services de proximité et des attentes de la population. Cet enjeu de capacité à accompagner la diversité des attentes et besoins réels de la population est un facteur clé de l'attractivité future de la Seine-et-Marne.

INCERTITUDE MAJEURE

Une décorrélation entre lieux de vie et lieux de travail en partie compensée par la création d'emplois locaux ?

La capacité à attirer et loger les actifs est un levier majeur d'attractivité, qui dépend lui-même de la capacité à créer de l'emploi local. Aujourd'hui, le nombre d'emplois présents sur le territoire est déficitaire rapporté à la population active, et 40 % des Seine-et-Marnais travaillent en dehors du département. La réussite des objectifs de relocalisation des activités productives – hypothèse incertaine sur laquelle les acteurs locaux ne disposent que de peu de leviers d'action – et la croissance de la demande en services à la personne de proximité pourraient contribuer à créer davantage d'emplois locaux.





ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE ET QUALITÉ DE VIE : QUESTIONS POUR L'ACTION PUBLIQUE EN 2040

Face à l'importance des changements environnementaux, démographiques, économiques et de modes de vie à horizon 2040, se pose la question de l'évolution de l'attractivité du territoire seine-et-marnais, ainsi que des conditions de vie au quotidien. Face aux changements globaux, les acteurs du territoire disposent de nombreux leviers pour agir. Plusieurs questions stratégiques se posent pour les prochaines années.

Comment renouveler l'attractivité du territoire, tout en tenant compte de la diversité des parcours de vie ?

Les paramètres ou dimensions à prendre en compte :

- la capacité à renouveler l'image du « rêve seine-et-marnais », y compris auprès des publics pour qui le choix de la Seine-et-Marne correspond à un choix contraint ;
- la capacité à apporter des réponses différenciées aux besoins des différentes catégories de populations, ce qui suppose de réfléchir globalement à l'offre de logements, de services et d'emplois à l'échelle du bassin de vie ;
- le maintien de l'attractivité résidentielle du territoire et la forte inertie du parc de logement (quantité et qualité de l'offre, besoins de rénovations...) ;
- la capacité des acteurs publics à suivre et accompagner l'évolution des pratiques culturelles et sportives (individualisation des pratiques, essor des collectifs sportifs de seniors...) ;
- l'arrivée de nouvelles populations, plus rapide que l'adaptation du territoire pour les accueillir

(logement, transports, écoles...), crée des désajustements, parfois amplifiés par des différences de modes de vie ou de références culturelles. Ces dynamiques interrogent la capacité du territoire à préserver son identité et le sentiment d'appartenance tout en intégrant de nouveaux habitants.

Comment reconfigurer l'organisation du territoire autour de nouvelles proximités ?

Les paramètres ou dimensions à prendre en compte :

- prendre en compte de manière systémique le triptyque logements-emplois-mobilités pour renforcer la cohérence des choix d'aménagement, réduire les migrations pendulaires et la dépendance à la voiture, et ainsi renforcer l'attractivité du territoire pour les ménages actifs ;
- le renforcement de la capacité des services à « aller vers » l'utilisateur, sachant qu'à plus long terme il apparaît souhaitable de faire émerger un territoire de plus courtes distances ;
- la volonté collective de revitaliser les centres-villes et les services de proximité, face au double

mouvement de transformation numérique des usages et des services, et aux contraintes financières croissantes des collectivités.

Comment accompagner le développement et la complexification des situations de fragilité économique et sociale ?

Les paramètres ou dimensions à prendre en compte :

- le renforcement des disparités sociales et spatiales, dans un contexte de fragilité économique et de polarisation du développement économique et urbain sur le cœur métropolitain ;
- le renforcement de la polarisation urbaine (intensification et recherche de proximité) et le risque d'accentuation du phénomène d'éviction des familles les plus modestes ;
- la capacité à apporter des réponses efficaces aux populations souffrant de cumuls de précarité (sociale, intellectuelle, culturelle, économique).

Comment renforcer la liberté de choix pour les jeunes ?

Les paramètres ou dimensions à prendre en compte :

- la situation d'exclusion relative, compte tenu des difficultés de transport, d'une partie de la jeunesse (principalement est et sud du territoire) des opportunités d'avenir relativement aux jeunes métropolitains ;
- donner aux jeunes l'envie et la possibilité de quitter le territoire notamment pour effectuer des études supérieures, mais aussi celles d'y revenir plus tard ;
- lever les obstacles aux parcours de formation supérieure et d'accès à l'emploi pour les jeunes, en particulier ceux résidant dans l'est et le sud du territoire.

Comment organiser le territoire face au « mur » du vieillissement ?

Les paramètres ou dimensions à prendre en compte :

- la progression des besoins de soin et d'accompagnement (vieillesse de la population) face à la baisse des budgets publics ;

- la capacité à offrir aux personnes âgées un territoire de plus grandes proximités, permettant d'accéder facilement et en toute sécurité aux services (commerces, santé, administration publique, lieux de sociabilité...) et de garder une vie active, dans un contexte de difficulté des commerces de proximité face au e-commerce et de renforcement des inégalités d'accès aux services locaux notamment de santé ;
- le levier du transport à la demande pour les personnes âgées en perte d'autonomie ;
- l'accompagnement à la transformation des logements et à la diversification des formes d'habitat.

Comment concilier la rapidité des évolutions avec le rythme de l'action publique ?

Les paramètres ou dimensions à prendre en compte :

- la rapidité de l'évolution des modes de vie et des besoins des populations (déjà présentes en Seine-et-Marne, mais aussi des nouveaux arrivants), face au temps nécessaire pour l'adaptation des stratégies et des réponses collectives ;
- l'évolution rapide des besoins collectifs (en volume et en nature), face à la tension budgétaire croissante qui pèse sur les collectivités et les acteurs publics. Le besoin de maximiser l'effet levier des financements publics, dans un contexte de raréfaction de ceux-ci ;
- la progression des besoins de soin et d'accompagnement (vieillesse de la population) face au vieillissement parallèle de la population active et au manque d'attractivité des métiers.



Défi 2. Filières stratégiques et réindustrialisation

EN SYNTHÈSE

Le tissu économique départemental s'appuie sur des atouts structurels solides :

- une position stratégique aux portes de la métropole, des infrastructures de transport performantes, des disponibilités foncières encore significatives et une réelle diversité de ses filières productives, agricoles, industrielles et de services.

Pour autant, ce socle est aujourd'hui confronté à des mutations profondes, rapides et largement exogènes :

- la recomposition du contexte géoéconomique mondial, marquée par des tensions accrues sur les chaînes de valeur, expose l'économie européenne et nationale à des risques de désindustrialisation et renforce les enjeux d'autonomie stratégique ;
- la transformation numérique bouleverse les modèles productifs et organisationnels.
- la transition écologique (décarbonation, sobriété des ressources, relocalisation partielle des activités productives...) s'impose comme une contrainte ou un levier structurant pour l'ensemble des filières ;
- les impacts croissants du dérèglement climatique affectent plusieurs secteurs clés particulièrement exposés (agriculture, tourisme et loisirs...);
- le vieillissement rapide de la population entraîne une hausse durable des besoins en santé, en accompagnement et en services de proximité, tout en accentuant les tensions sur la main d'œuvre et les compétences dans de nombreux secteurs.

Dans ce contexte, l'action publique économique s'inscrit dans un cadre de plus en plus complexe, marqué par la superposition des niveaux d'intervention (européen, national, régional, intercommunal) et par une forte dépendance du territoire à des décisions prises hors de son périmètre. Quelle contribution les acteurs départementaux peuvent-ils donc utilement apporter compte tenu de leur connaissance du tissu local et de leur capacité de proximité, en complémentarité des autres échelles ?

Plusieurs leviers apparaissent structurants à cet égard :

- le soutien à la constitution et à la consolidation d'écosystèmes territoriaux d'activités, favorisant les coopérations locales et la reconnexion entre production, ressources et besoins ;
- l'accompagnement des transitions économiques, numériques et écologiques, en particulier des TPE-PME les plus exposées ;
- l'amélioration des parcours de formation et d'adaptation des compétences, afin de répondre aux tensions de recrutement et d'anticiper les transformations des métiers.



TISSU PRODUCTIF & RÉSILIENCE

Diversifier, coopérer, relocaliser :
pour une économie qui encaisse les chocs



Une montée de modèles industriels plus circulaires, mais sans masses critiques suffisantes pour devenir robustes

Des ressources productives et savoirs-faire parfois méconnus et trop peu connectés entre eux



Une ressource en eau qui devient stratégique, tant pour l'industrie que pour l'agriculture, dans un contexte climatique plus instable



Des ressources "invisibles" (déchets, co-produits, flux diffus) qui ne circulent pas suffisamment, bloquant les écosystèmes circulaires



Une tension croissante sur le foncier, révélant un arbitrage permanent entre produire, préserver et accueillir

Une tension énergétique portée par les data centers, qui transforme un réseau solide en zone de vulnérabilité



FORMATION & EMPLOI

Des filières en tension, une jeunesse en quête de sens :
comment reconnecter ?



Une faible attractivité des métiers industriels, nourrie par une méconnaissance des réalités de terrain, des compétences et des débouchés

Une offre de formation inégale et peu lisible, avec un enseignement supérieur très concentré et des zones entières sous-dotées



Des besoins en compétences qui évoluent plus vite que les capacités d'adaptation des cursus

Une jeunesse en manque de perspectives claires, cherchant lisibilité, stages, repères et récits pour se projeter dans les métiers industriels de demain

Des formations techniques transformées par le numérique et l'automatisation, mais encore mal reconnues ou perçues comme des choix "par défaut"



Des transitions pro à accompagner Locales dans un marché du travail marqué par les pénuries, les mobilités contraintes et les reconversions multiples



FILIÈRES ÉCONOMIQUES & RÉINDUSTRIALISATION

SC
&M
LE DÉP

RÉINDUSTRIASITION MULTISCALEAIRE

Entre Paris, la nation et le monde:
quelle place pour la Seine-et-Marne

Les friches, actif stratégique
face à un foncier
rare et disputé

Un développement
de nouvelles activités
confronté à la lourdeur
des démarches administratives



Des zones industrielles vieillissantes,
en besoin de requalification

Une attractivité fragilisée
par la concurrence des territoires voisins
et par un déficit d'emplois,
de logements accessibles et de mobilités fiables

Une économie locale qui doit
se consolider pour éviter la perte
de ses propres ressources productives



Une place à trouver dans
des cadres nationaux et européens
où les ressources financières
ciblent surtout les Grands Industriels



STRUCTURATION DES FILIÈRES & GOUVERNANCE

D'un millefeuille à une dynamique collective:
quelles conditions ?

Des filières qui peinent encore à se structurer
entre besoins de formation, recrutement
et reconversion accélérée des métiers industriels

Une Gouvernance Économique
où se superposent acteurs et dispositifs
rendant la lisibilité difficile
pour les entreprises comme pour les collectivités



Des conflits d'usage croissants
entre logistique, production, environnement,
foncier et cadre de vie
rendant l'aménagement économique
plus complexe



Une préférence exprimée
pour des "petits pas" progressifs
plutôt que des grands projets
structurants difficiles à aligner

Des "écosystèmes filières"
encore émergents,
nécessitant cartographie,
pépinières, plateaux techniques
et coopérations locales durables

1/ Un tissu économique diversifié mais fragile

TENDANCE LOURDE

Un secteur agricole et alimentaire marqué par une multiplication des modèles

L'agriculture est une filière historique du département, comptant 2 420 exploitations, 5 700 emplois et générant plus de 600 millions d'euros de chiffre d'affaires par an (2024), faisant de la Seine-et-Marne le premier département agricole francilien, avec 56 % de la surface agricole utile régionale. L'agriculture seine-et-marnaise est à ce jour fortement orientée vers l'exportation, notamment céréalière, avec environ 50 % de la production exportée à l'international. L'industrie de transformation est aussi présente sur le territoire, malgré une tendance à la fermeture des outils de transformation sur le territoire.

La filière est aujourd'hui marquée par une double évolution :

- d'une part, un système agricole et alimentaire de proximité amené à se renforcer significativement face à la demande croissante des consommateurs franciliens (incluant des petites unités de transformation) ;
- d'autre part, les exploitations intensives font face au défi des effets croissants du dérèglement climatique (canicules, sécheresses, tensions sur la ressource en eau), avec des impacts potentiellement importants sur les rendements agricoles et le type de culture présente.

Dans le même temps, de nouvelles filières émergent depuis une dizaine d'années : le département est pionnier dans la méthanisation et les filières biosourcées, notamment le chanvre, qui pourraient connaître un essor important avec l'intérêt croissant pour les matériaux à faible empreinte environnementale et les incitations réglementaires dans le domaine de la construction.

Ces évolutions, pour certaines divergentes, rendent probable une multiplication et une hybridation des modèles agricoles, bien davantage qu'une polarisation entre deux modèles antagonistes. Elles amènent aussi le monde agricole à être de plus en plus en contact avec de nouveaux acteurs (énergéticiens, acteurs de l'eau, résilience climatique...).

TENDANCE LOURDE

Un tissu productif diversifié et dynamique

Malgré une désindustrialisation progressive depuis les années 1980, la Seine-et-Marne se distingue en Île-de-France par un poids encore significatif des activités productives. Le tissu économique repose à la fois sur quelques sites industriels majeurs (27 établissements de plus de 200 salariés) et, surtout, sur un maillage dense de TPE-PME qui représentent près de 60 % des établissements employeurs. L'emploi industriel et productif demeure conséquent (environ 48 000 emplois à fin 2023), même s'il reste inférieur à son niveau d'avant-crise.

Le territoire se caractérise par une diversité sectorielle réelle, articulant des filières industrielles structurantes (aéronautique-spatial-défense, matériaux de construction, agroalimentaire, industrie du verre, chimie, métallurgie, équipements électriques ...), des fonctions métropolitaines prenant une place croissante (transport-logistique, entreposage, gestion des déchets, data centers), et quelques filières émergentes liées aux transitions (méthanisation, hydrogène, matériaux biosourcés...). Toutefois, cette diversité ne permet pas de répondre suffisamment à la demande locale : plus de la moitié de celle-ci (52 %) est satisfaite par une offre extérieure au territoire (services, approvisionnements, produits divers...) révélant un déséquilibre structurel entre production et consommation, en particulier du côté de la demande des entreprises.

TENDANCE LOURDE

Des activités productives vulnérables face à des facteurs extérieurs

À l'instar des dynamiques observées à l'échelle nationale et européenne, l'économie seine-et-marnaise est marquée par la concentration des entreprises, la spécialisation productive et l'insertion dans des chaînes de valeur largement internationalisées. Cette configuration accroît la dépendance du territoire à des décisions stratégiques prises hors de son périmètre, ainsi qu'à des flux d'importations massifs, qui représentent environ 52 % de la demande locale, dont plus d'un tiers en provenance de l'étranger.

Cette dépendance expose les activités productives aux chocs exogènes (tensions géopolitiques, concurrence internationale et notamment chinoise de plus en plus frontale, ruptures d'approvisionnement, volatilité des prix de l'énergie et des matières premières). Les filières industrielles les plus spécialisées et capitalistes (équipements électriques, matériaux, chimie, matériels de transport, aéronautique, défense...) apparaissent particulièrement sensibles à ces risques.

Par ailleurs, la forte externalisation des achats et des intrants se traduit par une délocalisation massive de l'empreinte environnementale du territoire : les émissions de gaz à effet de serre et les consommations de matières associées aux importations excèdent largement celles générées localement, posant la question de la soutenabilité à long terme du modèle productif actuel.

TENDANCE LOURDE.

Une forte croissance de la demande locale de services à la personne (santé, accompagnement, aides à domicile...)

L'économie de la Seine-et-Marne est dominée par le secteur tertiaire, au sein duquel l'administration publique, la santé-éducation-social, les transports et les services à la personne concentrent près de la moitié (43 %) des emplois du département. Parmi ces derniers, le besoin de services à la personne augmentera très fortement du fait du vieillissement marqué de la population, et en particulier de la progression rapide du nombre de personnes âgées de plus de 75 ans. Les besoins en emplois devraient ainsi croître fortement dans les secteurs du soin, de l'accompagnement et des services de proximité, qu'ils soient réalisés au domicile ou dans des dispositifs intermédiaires. Cette dynamique concerne également les services de mobilités adaptés ainsi que les offres de loisirs et de sociabilité appelées à se développer sous des formes plus accessibles, de proximité, et davantage intergénérationnelles. À moyen et long termes, ces activités vont constituer un pilier structurant de l'économie résidentielle et un enjeu majeur d'attractivité pour la Seine-et-Marne.

INCERTITUDE MAJEURE

Quelle transformation de l'appareil commercial demain ?

La Seine-et-Marne dispose d'un tissu commercial dense et diversifié, structuré autour de pôles urbains intermédiaires (Meaux, Melun, Fontainebleau) et de vastes zones commerciales périphériques développées entre les années 1990 et 2010. Ces zones regroupent à la fois des hypermarchés, des galeries marchandes et de l'équipement de la maison. Elles sont souvent situées en lisière des villes ou le long des axes structurants (N104, A4, etc.). Le commerce de proximité reste bien implanté dans les centres-villes et bourgs ruraux, mais est globalement fragilisé.

Ses dynamiques futures d'évolutions sont incertaines, car fonction de tendances en partie contradictoires : poursuite de l'essor du e-commerce (+72,2 % de chiffre d'affaires en France entre 2019 et 2024) avec rôle croissant de l'IA agentique dans les choix de consommation, montée du discount dans un contexte de tensions sur les budgets des ménages, mais dans le même temps attrait pour la consommation locale et les commerces de proximité, essor de lieux hybrides mêlant commerces, restauration, coworking, services publics et/ou équipements culturels. *In fine*, l'équilibre et les hybridations entre e-commerce et parcours physiques, incertains, joueront un rôle majeur dans les évolutions de l'appareil commercial seine-et-marnais.



INCERTITUDE MAJEURE

Quel avenir pour les activités de bureau ?

Depuis 2020, l'immobilier de bureau en Île-de-France, en particulier en première couronne, connaît un retournement profond, marqué par une hausse durable des surfaces vacantes, parfois proche du quart des stocks existants. Si l'essor du télétravail joue un rôle dans cette tendance, le ralentissement de la croissance des besoins en emploi tertiaire (lui-même lié à la stagnation de la population active et à une potentielle fin de cycle de tertiarisation de l'économie française) en est aussi un facteur majeur. Le caractère transitoire ou durable de cette situation reste toutefois incertain, de même que les formes futures du travail de bureau (présentiel, hybride, usages partagés...). Pour la Seine-et-Marne, particulièrement pour son secteur dense à l'ouest, cette incertitude pose avec acuité la question du devenir du parc existant, de sa capacité d'adaptation et des arbitrages futurs entre reconversion, transformation des usages ou poursuite de la vacance.

2/ Un potentiel pour la réindustrialisation mais des freins persistants

TENDANCE LOURDE

Un territoire disposant d'atouts majeurs pour contribuer à la réindustrialisation du territoire régional

Dans un contexte de relocalisation productive encouragée aux échelles nationales et européennes (plans France 2030, Industrie verte, Pacte productif), la Seine-et-Marne dispose d'atouts structurels qui la placent en position singulière au sein de l'espace francilien. La combinaison de disponibilités foncières encore significatives, d'un maillage logistique dense et d'une situation d'interface entre la métropole parisienne et de vastes bassins de production confère au territoire une capacité importante à accueillir et structurer de nouvelles activités industrielles. La demande locale en matières et en biens manufacturés est par ailleurs nettement supérieure à la production locale, et plus de la moitié de la demande est satisfaite par des importations. Ce déséquilibre constitue une manne potentielle soit pour la relocalisation partielle des activités productives, soit pour la reterritorialisation des flux de matières, pertinente notamment pour la fabrication de machines et d'équipements professionnels et la chimie – secteurs où la production locale est supérieure à 80 % de la demande locale.

Le territoire accueille ainsi 6 des 11 territoires d'industrie d'Île-de-France, couvrant une grande partie du territoire (excepté l'est et le centre), révélateur d'un potentiel productif à large échelle. Au-delà de l'accueil de projets industriels, l'enjeu réside dans la capacité du territoire à orienter cette réindustrialisation vers des activités contribuant à la reconnexion entre production, ressources et besoins locaux : bioéconomie, matériaux de construction, recyclage et valorisation des déchets, énergies renouvelables, équipements industriels. En ce sens, la réindustrialisation pourrait constituer un levier majeur pour corriger les déséquilibres structurels du métabolisme économique de la Seine-et-Marne, en réduisant l'évasion de la demande locale, la dépendance aux importations stratégiques et l'empreinte environnementale associée aux flux externalisés.

INCERTITUDE MAJEURE

Une gouvernance économique fragmentée : entre inerties et capacités de recomposition

À l'échelle locale, la gouvernance économique demeure marquée par de fortes disparités entre intercommunalités, tant en termes de moyens humains que dans la capacité à porter une vision stratégique structurée du développement économique. Certaines disposent d'outils de planification et d'ingénierie consolidés, tandis que d'autres restent faiblement outillées, en décalage avec les potentiels économiques et fonciers qu'elles abritent. Cette hétérogénéité se double de niveaux d'adhésion variable à l'accueil d'activités productives, notamment industrielles, qui peuvent constituer un frein à l'émergence de trajectoires cohérentes à l'échelle départementale ou régionale. Par ailleurs, la superposition des dispositifs d'accompagnement, des acteurs institutionnels et des échelles d'intervention contribue à une lisibilité limitée de l'action publique économique pour les entreprises, et à des risques de dispersion des efforts. L'évolution de cette gouvernance économique fait apparaître dès lors une incertitude majeure : selon les choix opérés, elle pourrait soit freiner durablement les dynamiques de réindustrialisation et de transformation du modèle productif, soit au contraire se recomposer autour de modèles de coopération, de clarification des rôles et de mise en cohérence des stratégies à l'horizon 2040.

ÉMERGENCE

Des tensions croissantes, révélatrices d'un tissu productif à la croisée d'attentes et d'enjeux contradictoires

Le développement rapide de certaines fonctions productives et métropolitaines, au premier rang desquelles la logistique et, plus récemment, les data centers, met en lumière les tensions croissantes qui traversent le tissu économique seine-et-marnais. Ces activités, souvent intensives en foncier, en énergie et en eau, entrent en concurrence directe avec d'autres usages du territoire et ses ressources, dans un contexte de contraintes accrues sur les réseaux électriques, les prélèvements hydriques et l'artificialisation des sols. Ces tensions ne concernent pas uniquement les activités les plus visibles.

Dans le secteur agricole, l'essor important depuis une dizaine d'années des unités de méthanisation illustre également ces dynamiques ambivalentes : si ces projets participent à la transition énergétique et à la diversification des revenus agricoles, ils suscitent ponctuellement des résistances locales liées notamment aux usages des sols et aux nuisances perçues. Plus largement, ces situations révèlent un tissu productif à la croisée d'injonctions parfois contradictoires (réindustrialiser, décarboner, préserver les ressources, maintenir la qualité de vie...) et soulignent que le potentiel de réindustrialisation du territoire pourrait être freiné moins par un déficit d'attractivité que par la difficulté à réguler, prioriser et articuler les usages productifs à l'échelle territoriale.

TENDANCE LOURDE

Une trajectoire économique globale corrélée à la dynamique francilienne

De nombreux indicateurs en témoignent : une part importante des actifs résidant dans le département exercent leur emploi hors de ses frontières ; de nombreuses entreprises et chaînes de sous-traitance sont intégrées à des filières organisées à l'échelle régionale ; l'offre locale de formation supérieure et de recherche reste limitée, renforçant les logiques de polarisation métropolitaine ; l'attractivité du territoire repose en partie sur sa capacité à accueillir des activités recherchant une proximité fonctionnelle avec le cœur parisien, comme en témoignent le développement de la logistique ou l'implantation de data centers.

Dans ce contexte national, les trajectoires économiques locales demeurent fortement conditionnées à des facteurs exogènes, qu'ils soient régionaux, nationaux ou européens (tensions sur la compétitivité française, incertitude sur la pérennité et l'intensité des politiques de soutien à la réindustrialisation, complexité administrative et réglementaire). Dès lors, la capacité du territoire à atteindre ses objectifs de relocalisation et de transformation des activités productives apparaît largement tributaire de décisions, d'arbitrages et de dynamiques qui dépassent l'échelle départementale.



3/ L'émergence encore timide d'une économie plus territorialisée et circulaire

ÉMERGENCE

Un déploiement progressif de modèles économiques circulaires

Alors que la région s'est dotée d'une stratégie d'économie circulaire à 2030, la Seine-et-Marne se distingue comme le département francilien concentrant le plus de projets d'économie circulaire en 2022 (22,5 % des démarches recensées). Cette dynamique reste toutefois partielle et encore fragile. Une part significative des projets s'inscrit dans le cadre des CRTE (Contrat de relance et de transition écologique), dont l'ambition en matière d'économie circulaire reste hétérogène et souvent limitée, tandis que la pérennité des initiatives engagées dépend étroitement du maintien des soutiens publics et du contexte économique général. Les marges de progression sont néanmoins importantes, en particulier dans les secteurs les plus intensifs en ressources (construction, filières industrielles et activités de transformation) qui concentrent l'essentiel des flux de matières du territoire. Dans un département mobilisant plus de 70 millions de tonnes de matières par an, dont une fraction modeste (16 %) est extraite localement, le développement de modèles circulaires pourrait être un levier structurant de réduction des dépendances, de création de valeur locale et de soutenabilité à long terme.

ÉMERGENCE

Une montée en puissance encore diffuse des fonctions industrielles liées à la transition écologique

Traitement et valorisation des déchets, développement des matériaux biosourcés, transition agroécologique, production d'énergies renouvelables locales, économie circulaire... Les initiatives restent aujourd'hui fragmentées et inégalement réparties, à l'image de projets ponctuels dans la construction hors site ou biosourcée (ex. Marne-la-Vallée), du développement des ressourceries ou de circuits alimentaires de proximité (ex. plateforme Approv'Halles).

Leur déploiement se heurte toutefois à plusieurs freins. Ces activités requièrent des infrastructures techniques et foncières spécifiques, souvent intensives en ressources et génératrices de flux, dont l'acceptabilité locale demeure

incertaine alors même qu'elles jouent un rôle stratégique pour le fonctionnement métropolitain. Des investissements importants seront par ailleurs nécessaires pour atteindre les objectifs de décarbonation du secteur industriel – à l'échelle nationale, la trajectoire actuelle ne permettrait pas de les atteindre. Enfin, ces fonctions contribuent à recomposer les chaînes de valeur et les relations entre acteurs, hybridant des secteurs jusqu'ici cloisonnés (agriculture, énergie, industrie, construction), ce qui renforce le besoin d'un accompagnement à l'échelle des filières et du territoire.



4/ Des tensions croissantes sur la main-d'œuvre face aux transformations démographiques et techniques

TENDANCE LOURDE

Vieillessement progressif de la population active

La Seine-et-Marne comptait en 2022 environ 721 000 actifs résidant sur son territoire, pour un peu plus de 485 000 emplois localisés ; le taux d'emploi est légèrement supérieur à la moyenne régionale, et le taux de chômage légèrement inférieur. La proportion d'actifs de plus de 55 ans augmente sensiblement, posant la question du renouvellement de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs déjà en tension. Ce vieillissement induit par ailleurs un besoin accru d'adaptation des conditions de travail (en lien avec les enjeux santé au travail) et de transmission de compétences.

INCERTITUDE MAJEURE

Vers un renforcement de la polarisation de l'emploi ?

La majorité des créations d'emplois se concentre dans l'ouest et le nord du département, en lien avec les infrastructures (aéroports, A104, TGV), les pôles d'activité (Roissy, Marne-la-Vallée, Sénart) et la proximité de la métropole. À l'inverse, l'est et le sud-est restent marqués par un déficit d'emplois locaux. Le renforcement de cette polarisation est relativement probable au vu des tendances engagées, mais reste néanmoins incertain, car dépendant de nombreux facteurs : réussite ou non de la relocalisation des activités productives, évolution du recours au télétravail, créations locales d'emploi notamment dans le secteur des services à la personne et de la santé, attractivité résidentielle des centralités secondaires...

TENDANCE LOURDE

Un besoin majeur et rapide d'adaptation des compétences

Deux champs de transformation contribuent à accélérer les rythmes d'adaptation des compétences professionnelles : le numérique (IA, automatisation...), qui impacte une très grande diversité de métiers, notamment les activités industrielles et tertiaires d'une part ; la transformation écologique des activités d'autre part. Si la nature et l'ampleur exacte de ces transformations sont encore aujourd'hui difficiles à anticiper, il est certain que les besoins d'adaptation des compétences et donc de formation continue sont majeurs. Or cette évolution s'inscrit dans un contexte de complexité des dispositifs d'accompagnement existant et de très forte hétérogénéité de la densité et de la qualité des formations présentes sur le territoire, qui reste très fortement dépendant de la zone dense métropolitaine. Si l'offre d'enseignement supérieur a tendance à s'étoffer dans les centres urbains du Sud-Ouest, le Nord et l'Est restent sous-dotés.

TENDANCE LOURDE

Des difficultés de recrutement structurelles dans certains secteurs

Le territoire est confronté à des pénuries de main-d'œuvre dans de nombreux secteurs d'activité (soin et aide à la personne, logistique, BTP, propreté, petite enfance, restauration...). Sur les 36 000 projets de recrutement référencés par France Travail en 2025, près de la moitié sont jugés difficiles. Le nord-est, le sud et Brie-Créçois concentrent les difficultés de recrutement. Ces tensions s'expliquent par une combinaison de conditions de facteurs durables : conditions d'emploi dégradées, déficit d'attractivité de certains métiers, inadéquation entre l'offre de formation et les besoins locaux, ainsi que contraintes de localisation.

Le vieillissement de la population et la stagnation de la population active sont des déterminants majeurs appelés à accentuer ces tensions à moyen terme. Dans certaines filières (agriculture, logistique, BTP, services à la personne...), les difficultés apparaissent déjà comme structurelles. Leur généralisation à l'ensemble de l'économie demeure toutefois dépendante de facteurs plus incertains tels que l'évolution du contexte économique, les gains de productivité ou encore les effets de l'automatisation et de l'IA sur les métiers et besoins en main-d'œuvre.



FILIERES STRATÉGIQUES ET RÉINDUSTRIALISATION : QUESTIONS POUR L'ACTION PUBLIQUE EN 2040

Comment accompagner la structuration d'écosystèmes favorables aux filières stratégiques ?

Les paramètres ou dimensions à prendre en compte :

- la capacité à combler le déficit en emplois par rapport aux actifs résidents en Seine-et-Marne, qui explique en partie la dépendance des actifs à des distances quotidiennes importantes ;
- la capacité à inscrire le développement industriel dans une logique de clusters, afin d'offrir aux entreprises un écosystème favorable à leur implantation et leur développement ;
- l'amélioration de la gouvernance des politiques et dispositifs de soutien au développement économique, aujourd'hui multiples et peu lisibles (présence de nombreux acteurs intervenant à différentes échelles, avec des champs d'intervention parfois redondants) ;
- la question d'un guichet unique pour coordonner les projets et favoriser la réindustrialisation ;
- comment soutenir les industries déjà présentes sur le territoire, dans un contexte économique difficile pour la France et l'Union européenne, afin de préserver les capacités productives existantes tout en accompagnant leur adaptation aux transitions en cours ?

Comment renforcer le virage des activités productives vers la transition écologique et davantage d'autonomie stratégique ?

Les paramètres ou dimensions à prendre en compte :

- le défi d'accompagner la montée en puissance et le déploiement de modèles industriels plus circulaires, afin d'optimiser l'usage de ressources de plus en plus contraintes et de favoriser leur mutualisation face à une demande croissante ;
- la capacité à créer les conditions de passage à l'échelle des modèles émergents, en facilitant la diffusion des innovations et la généralisation des expérimentations les plus prometteuses au sein des filières productives.

Comment améliorer les parcours de formation, en lien avec les besoins des entreprises ?

Les paramètres ou dimensions à prendre en compte :

- la capacité du territoire à renforcer l'offre de formation supérieure, actuellement peu présente au niveau local ;
- la nécessité de renforcer la lisibilité de l'offre de formation et des besoins en compétences pour le territoire, en simplifiant un écosystème aujourd'hui fragmenté, sans ajouter de nouveaux dispositifs qui risqueraient d'en accroître la complexité.





Défi 3. Impératif écologique et ressources du territoire

EN SYNTHÈSE

À horizon 2040, la Seine-et-Marne est confrontée à trois évolutions critiques, tant du point de vue de l'importance de leurs impacts que de leur rapidité.

- **L'accélération du dérèglement climatique :**

- même si la Seine-et-Marne ne constitue pas le département le plus exposé en France, elle sera confrontée à une modification profonde et rapide de son climat, avec des effets systémiques à anticiper sur les écosystèmes naturels (forêts...) et le cycle de l'eau, sur les activités agricoles et touristiques, sur les stratégies résidentielles, sur la santé des populations... ;
- au-delà des évolutions tendanciennes, une multiplication des situations de risques est à prévoir, parfois sur des territoires jusqu'ici peu exposés, complexifiant la gestion de crise et posant à terme la question de l'assurabilité des territoires.

- **Des tensions croissantes sur les ressources naturelles et les usages :**

- pression accrue sur des ressources stratégiques pour le territoire et la région (biomasse, eau, matériaux, foncier), dont la disponibilité deviendra plus incertaine sous l'effet du dérèglement climatique ;
- une progression simultanée des besoins agricoles (irrigation), démographiques, productifs (logistique, data centers, industrie, transition énergétique) et liés aux politiques de transition écologique.
- une multiplication des tensions et conflits d'usages (eau, sols, énergie), révélatrice de la difficulté à arbitrer entre attractivité économique, sobriété des ressources et qualité de vie.

Une transition écologique sous tension sur le plan social et politique :

- une remise en cause progressive du consensus autour des modalités de la transition écologique : polarisation accrue des opinions, défiance envers les institutions, montée des contestations locales ;
- des risques de backlash écologique dans un contexte de contraintes économiques et budgétaires renforcés ;
- dans le même temps, une multiplication des initiatives locales de transition (énergie, agriculture, économie circulaire, gestion de l'eau), encore dispersées et peinant à passer à l'échelle.

Dans ce contexte, trois questions majeures se posent aux acteurs seine-et-marnais pour l'avenir :

- quelle capacité à concilier transition écologique, souveraineté territoriale et justice sociale ?
- quelle capacité à réussir le changement d'échelle des initiatives locales ?
- comment dépasser les tensions et assumer la coexistence de modèles différenciés de transition (notamment en agriculture, énergie, aménagement) ?



CAPITAL NATUREL & BESOINS CROISSANTS

Aménager sans détruire :
quelles limites collectives ?

Demande citoyenne et politique
pour sensibilisation à la nature



Potentiel de renaturation
sous-exploité



Erosion rapide de la biodiversité
(forêts, zones humides)



Pressions croissantes :
agriculture, urbanisation, tourisme

RISQUES CLIMATIQUES

Eau & climat au cœur
d'une résilience territoriale



Multiplication
inondations
retrait - gonflement

Eau plus rare
et qualité dégradée
concurrence des usages



Un
encadrement
(sols)

Coopération urbaine
clé pour gérer les risques



Solutions pour
à fortifier
(infiltration)

GESTION de L'ÉNERGIE

Quel mix énergétique pour faire face
à une consommation croissante ?

SSS Chauffage résidentiel,
bâti ancien :
Postes Principaux



Sobriété et efficacité
énergétique essentielles



Demande électrique en forte hausse
avec électrification des usages
et l'implantation des data center



Transports routiers :
forte consommation énergétique
dépendance structurelle
aux mobilités individuelles



Mix énergétique local à affiner :
méthanisation, géothermie
et photovoltaïque en développement

IMPÉRATIF ÉCOLOGIQUE & RESSOURCES

AGRICULTURE & ALIMENTATIONS DURABLES

De la diversification aux transformations requises:
Vers une souveraineté enracinée

ES & VULNÉRABILITÉS

Leur du risque
prioritaire à renforcer

Agriculture en mutation :
diversification
et adaptation climatique



Circuits courts en développement,
maillon transformation
à renforcer

des alés climatiques :
inondations, sécheresses,
déplacement des arçiles

Vulnérabilités environnementales
des sols agricoles et de l'eau



Fragilités structurelles
de la filière :
concentration, renouvellement,
tensions riverains

adée,
usages



urbanisation
re peu résiliente
imperméabilisés)

Filières biosourçées et bioéconomie
avec potentiel local
à développer



CONFLITS D'USAGE & GOUVERNANCE

Foncier rare
& dynamiques contrastées

n-rural
risques



ndées sur la nature
et potentiel
on, sols "éponges")



Contrastes Ouest (urbanisé)/
Est (agricole, énérsétique)
accentués

Sobriété foncière nécessaire :
densification, optimisation,
friches, logements vacants

Villages et centralités :
Potentiel de revitalisation



Rejet croissant des grands projets "servants"
(logistique, éolien, data center, prisons)
et cohérence des choix



Réserve foncière mais
tendance à la rareté,
une pression croissante





TENDANCE LOURDE

Multiplication des aléas climatiques

Les aléas climatiques se multiplieront : canicules plus longues et plus intenses, sécheresses prolongées, inondations probablement plus fréquentes (par ruissellement et débordement), risques accrus de feux de forêt, phénomènes de retrait-gonflement d'argile.

La Seine-et-Marne, avec ses nombreux bassins versants, est structurellement exposée aux inondations par débordement (Seine, Marne, Yonne, Grand et Petit Morin) comme à des phénomènes plus soudains de ruissellement qui touchent l'ensemble du territoire et notamment les zones urbaines et périurbaines densifiées ainsi que les zones rurales avec des vallées étroites (nord de la Seine-et-Marne, Loing, Grand Morin). Les inondations représentent ainsi la première cause d'arrêtés de catastrophes naturelles sur le territoire. Le territoire a par exemple connu de fortes crues en 2016, 2018 et 2024. Le changement climatique devrait renforcer la probabilité de survenue de crues fluviales et d'inondations pluviales.

Les épisodes caniculaires et les épisodes de sécheresse prolongée seront plus fréquents et plus longs à horizon 2040. Sur le plan socioéconomique, ces fortes chaleurs poseront un défi majeur pour la santé publique, notamment pour les populations âgées de plus en plus nombreuses et pour les publics précaires ou vulnérables (jeunes enfants, malades chroniques, scolaires ou travailleurs extérieurs par exemple) vivant notamment dans des passoires énergétiques.

L'augmentation des températures et les sécheresses plus fréquentes accentueront la pression sur les infrastructures (réseaux électriques par exemple), les ressources (qualité et disponibilité en eau) et pourront peser sur la continuité des activités industrielles, servicielles et touristiques, essentielles à l'économie locale. D'un point de vue environnemental, la multiplication des épisodes de chaleur accentuera potentiellement les dépérissements forestiers et impactera les rendements agricoles ainsi que les élevages. Le phénomène de retrait-gonflement des argiles quant à lui, présent sur 86 % du territoire, sera fortement accentué par l'alternance plus fréquente d'épisodes de sécheresse et des pluies intenses et/ou prolongées exposant le parc du logement et les infrastructures à un accroissement potentiel des dommages.

1/ Un renforcement des dégradations climatiques et environnementales et des risques associés

TENDANCE LOURDE

Des écosystèmes naturels sous pressions multiples

La Seine-et-Marne accueille une biodiversité particulièrement riche à l'échelle francilienne (12 % du territoire est par exemple concerné par des zonages du réseau Natura 2000). L'état précis de la biodiversité en Seine-et-Marne est peu documenté, mais il est quasi certain qu'elle suive la même trajectoire de dégradation qu'à l'échelle nationale : simplification des milieux agricoles et généralisation des intrants ; changements d'usage des sols ; impacts croissants du changement climatique (hausse des températures, stress hydrique...). À l'avenir, le maintien des pressions anthropiques en lien avec la croissance démographique départementale, la poursuite de pratiques agricoles fortement impactantes et l'accélération du changement climatique continueront d'affecter fortement les écosystèmes du département, et particulièrement les forêts, les zones humides et les milieux naturels relictuels.

Par ailleurs, du fait de ses caractéristiques morphologiques (territoire plus rural avec habitat plus dispersé), la Seine-et-Marne est particulièrement émettrice en gaz à effet de serre : même si elle contribue à 18 % des émissions de GES de la Région, les émissions rapportées au nombre d'habitant sont environ 5,05 tCO₂eq/hab, contre 3,4 tCO₂eq/hab en moyenne francilienne, en considérant les scope 1 et 2 (données 2022). Les transports routiers (individuels et logistiques), le résidentiel et l'industrie sont les principaux postes d'émissions (respectivement 34 %, 17 % et 16 %) et constituent à ce titre les principaux leviers de décarbonation.

TENDANCE LOURDE

Un territoire dont la vulnérabilité face aux aléas climatiques tend à augmenter

La superposition de risques climatiques et technologiques (blackout électrique, panne numérique, inondation...) et de vulnérabilités territoriales rendra la gestion de crise plus complexe. Certaines parties du territoire cumulent ainsi plusieurs types de vulnérabilités (alors que le territoire compte de nombreuses ICPE, que plusieurs communes sont concernées par des PPRT et que les flux de matières dangereuses constituent un facteur de risque majeur notamment en zone dense) : risques d'inondation et de pollution industrielle (vallée de la Seine, Montereau), canicule et isolement des personnes âgées (secteurs ruraux éloignés de services de santé), ou encore sécheresse et tension sur les usages agricoles (Bassée, Brie centrale). Ce cumul accroît la complexité de la gestion des risques et la vulnérabilité systémique.

Le département bénéficie de démarches structurantes telles que les PCS, DICRIM, SLGRI, PAPI et PCAET, appuyées par l'ingénierie départementale et l'EPTB Seine Grands Lacs. Ces outils renforcent la préparation des collectivités et la coordination intercommunale, même si la situation reste encore hétérogène d'un territoire à l'autre et l'acculturation citoyenne limitée.

INCERTITUDE MAJEURE

Vers des territoires inassurables ?

L'augmentation de la fréquence et de l'intensité des aléas climatiques pose directement la question de l'assurabilité des territoires et des collectivités locales. L'augmentation des coûts liés aux sinistres environnementaux, déjà observée sur la dernière décennie, devrait se poursuivre dans les prochaines années : la Caisse centrale de réassurance et Météo France estiment que ces coûts pourraient atteindre les trois milliards d'euros annuels en moyenne d'ici 2050. Depuis quelques années, un nombre croissant de collectivités font face à des augmentations substantielles des primes et/ou franchises d'assurances, voire à des résiliations (ce phénomène étant accentué par le faible nombre d'acteurs positionnés sur ce marché, peu lucratif). La prise en charge du risque RGA (retrait-gonflement d'argile) est particulièrement questionnée : la Cour des Comptes juge dans un rapport de 2022 le dispositif actuel CatNat « inadapté » à l'ampleur et la nature du phénomène : à l'inverse de la majeure partie des « catastrophes naturelles », brusques et imprévisibles (ampleur, lieu et date précise), le risque RGA correspond à un phénomène progressif et amplement anticipable.

2/ Des tensions accrues sur les ressources naturelles

TENDANCE LOURDE

Des ressources naturelles abondantes mais sous pression croissante

La Seine-et-Marne dispose de nombreuses ressources en abondance relative : eau, biomasse, ressources naturelles (notamment matériaux de construction), foncier disponible... qui pour certaines constituent une part importante des réserves et/ou de l'approvisionnement à l'échelle francilienne. Elle représente ainsi 75 % de la production de granulats naturels de la région, bien que la production départementale ait diminué sur la dernière décennie. Par ailleurs, environ 40 % des 140 millions de mètres cubes d'eau prélevés chaque année en Seine-et-Marne sont exportés vers d'autres départements franciliens. Enfin, près de 60 % des nouvelles surfaces artificialisées en Île-de-France entre 2011 et 2017 l'ont été en Seine-et-Marne. Celles-ci se retrouvent néanmoins de plus en plus prises en étau entre les effets du dérèglement climatique (recul de la biomasse, disponibilité moindre de la ressource en eau) et des besoins croissants (activité agricole, logistique et data centers, activités liées à la transition écologique, croissance démographique...).





TENDANCE LOURDE

L'eau, un actif stratégique à préserver

La Seine-et-Marne reste le « château d'eau » de l'Île-de-France, mais avec des volumes d'eau de plus en plus variables et difficiles à gérer. Compte tenu du dérèglement climatique (sécheresses prolongées, pluies hivernales intenses), les cycles de recharge des nappes risquent d'être à l'avenir de plus en plus perturbés : recharges brutales l'hiver, sécheresses prolongées et hausse tendancielle de l'évapotranspiration. L'eau deviendra de plus en plus un actif stratégique convoité, d'autant que les besoins agricoles en irrigation – premier poste de consommation d'eau – augmenteront fortement du fait de la multiplication des sécheresses.

Les enjeux de qualité de l'eau iront aussi croissants, à la fois du fait de pollutions continues (nitrates, pesticides...), d'une meilleure connaissance des niveaux de contamination (notamment PFAS et microplastiques) et d'une prise de conscience politique et citoyenne de ces enjeux, qui s'accompagnent d'un renforcement des exigences réglementaires sur la potabilité de l'eau. Une hausse des coûts de traitement de l'eau potable liée est ainsi prévisible, et les besoins d'investissement en infrastructures notamment pour les stations de potabilisation et de traitement des eaux usées seront

importants – et s'ajouteront aux coûts de rénovation du réseau d'eau potable, vieillissant et à l'origine de nombreuses fuites.

3/ Sobriété énergétique et transformation du modèle énergétique

TENDANCE LOURDE

Transformation de la production d'énergie vers un modèle plus décarboné et décentralisé

Le photovoltaïque, la géothermie profonde et la méthanisation sont les principales sources de production d'énergie renouvelable en développement : elles représentent respectivement 116 GWh/an en 2025 pour le photovoltaïque (contre 42 GWh/an en 2020), 434 GWh en 2021 pour la géothermie à destination de réseaux de chaleur urbain, et 962 GWh/an en 2025 pour le biogaz (contre un peu plus de 200 en 2019).

Ces trois sources d'énergie renouvelable disposent encore de marges de progression significatives, bien que la méthanisation connaisse un ralentissement

de sa croissance sur les dernières années. À l'inverse, l'éolien est plus limité spatialement, et s'il représente 14 % de la production d'électricité par ENR&R (énergies renouvelables et de récupération) en 2024, ses perspectives de développement à court et moyen terme apparaissent plus restreintes au regard du faible nombre de projets actuellement engagés. Par ailleurs, le stockage et l'incinération de déchets restent la principale source de production d'électricité par ENR&R (363 GWh/an, soit environ deux cinquième). Enfin, l'extraction pétrolière, toujours présente sur le territoire (19 sites en activité en 2020), devrait progressivement être arrêtée en accord avec les objectifs nationaux d'arrêt de l'exploitation d'hydrocarbure à 2040.

Au-delà des volumes produits, l'essor des énergies renouvelables locales contribue à transformer le système énergétique vers un fonctionnement plus décentralisé, organisé autour de boucles locales de production et de consommation. Les réseaux de géothermie développés à Marne-la-Vallée, qui alimentent plusieurs communes, illustrent cette évolution et pourraient constituer un modèle reproductible à d'autres échelles du territoire.

INCERTITUDE MAJEURE

Électrification des usages : quelles tensions sur le réseau ?

Bien que la consommation d'électricité diminue légèrement en Seine-et-Marne en tendance (- 12 % entre le pic de 2018 et 2024) les besoins électriques pourraient augmenter du fait de plusieurs facteurs. Le premier facteur potentiel est le déploiement des data centers, qui reste au-delà des projets engagés (7 GW de puissance en cours de raccordement, et 4GW à l'étude à l'échelle francilienne) très incertain à moyen terme. L'électrification des usages, et notamment la transition vers le véhicule électrique, est le deuxième facteur potentiel de croissance, bien qu'il reste aujourd'hui anecdotique (473 MW de puissance installée pour les bornes de recharge malgré une multiplication par 8,5 du nombre de bornes entre 2019 et le troisième trimestre 2025). Enfin, la relocalisation d'activités productives constitue un dernier facteur de hausse.

À l'inverse, la croissance démographique n'est pas associée à une hausse particulière des consommations domestiques. À l'échelle régionale, RTE anticipe jusqu'à un quasi-doublement de la consommation électrique à l'horizon 2040, bien que cette hypothèse soit très incertaine, car très fortement dépendante des implantations futures de data centers et du rythme d'adoption du véhicule électrique, jusqu'à présent moins rapide qu'anticipé.

Le système électrique semble globalement en capacité

d'accompagner ces évolutions de la consommation, dont la trajectoire reste par ailleurs incertaine au regard des tendances récentes de baisse de la consommation. Ces évolutions, et notamment l'implantation de data centers, qui intègrent rarement la mutualisation des demandes de raccordement, posent néanmoins des enjeux d'adaptation du dimensionnement des réseaux d'acheminement

INCERTITUDE MAJEURE

Quelle résilience des infrastructures énergétiques face aux aléas climatiques ?

Les aléas climatiques récents ont montré une forte vulnérabilité du réseau électrique français à la multiplication des aléas climatiques extrêmes, et tout particulièrement des canicules (surchauffe, dilatation, risque incendie...) et des inondations – le réseau est considéré plus résilient face à l'aléa tempête. Ces vulnérabilités sont d'autant plus importantes que les réseaux sont de plus en plus interconnectés, avec un risque d'effets en cascade. En Seine-et-Marne, des travaux de sécurisation de postes électriques face au risque inondation sont d'ores et déjà engagés.

4/ Une transition écologique qui progresse malgré la dispersion des initiatives et la montée de contestations

TENDANCE LOURDE

Une mise en œuvre de la transition écologique dispersée et conflictuelle

Si les grands objectifs de la transition écologique font aujourd'hui l'objet d'un relatif consensus global, leurs modalités de mise en œuvre se heurtent à des obstacles croissants. La dispersion des projets et des initiatives, la conflictualité accrue autour des conditions de déploiement, et un contexte national instable et de plus en plus contraint financièrement complexifient la conduite de stratégies cohérentes et ambitieuses.

Le contexte social semble lui aussi durablement dégradé à l'échelle nationale : polarisation croissante des opinions dans un contexte de fragmentation sociale accrue, déficit structurel de confiance envers les institutions démocratiques notamment nationale, prédominance des sentiments négatifs dans l'opinion

avec une montée récente de la méfiance et de la morosité depuis 2021 (citées respectivement par 45 % et 40 % des Français en 2024, contre en moyenne 29 et 30 % sur la période 2009-20201). Ces évolutions sociétales constituent un frein majeur à la capacité à engager et soutenir des trajectoires de transition écologiques à la fois ambitieuses, lisibles et véritablement transformatrices pour le territoire, les modèles économiques et les modes de vie.

À l'échelle de la Seine-et-Marne, le déploiement des véhicules électriques – principal levier de décarbonation en scope 1 et 2 – reste modéré : si le nombre de véhicules électriques et hybrides rechargeables en circulation a été multiplié par quasiment 5 entre 2021 et 2025, leur part reste minoritaire (5 % du parc existant, 20 % des nouvelles immatriculations en 2025).



TENDANCE LOURDE

De nouvelles relations entre acteurs et filières

Les tensions sur les ressources et les effets combinés du changement climatique créent de nouveaux liens entre des acteurs et des secteurs jusque-là peu connectés. Le monde agricole est particulièrement concerné, car directement impliqué dans les problématiques de gestion de la ressource en eau (consommations, gestion du ruissellement, pollution des nappes...), de biodiversité, et de plus en plus de production énergétique (essor de la méthanisation agricole depuis une dizaine d'années, et émergence plus récente de l'agrivoltaïsme). Dans ce contexte, la Seine-et-Marne s'est montrée pionnière sur la réinvention à l'échelle locale de la gouvernance de certaines de ces ressources (eau et méthanisation notamment). De la même manière, la montée des aléas liés aux changements climatiques appelle à davantage de coordination entre espaces urbains et ruraux.

Des initiatives pour améliorer le métabolisme territorial

Les flux de ressources, de biens et de personnes à l'échelle du département sont fortement déséquilibrés, sur plusieurs dimensions : une production locale nettement inférieure à la demande, une dépendance élevée aux importations (en particulier pour les besoins des entreprises) et une forte dissociation entre lieux de consommation, de production et d'extraction des ressources.

Le territoire assume par ailleurs des fonctions essentielles au fonctionnement de l'aire métropolitaine élargie (ressource en eau, traitement et valorisation des déchets, logistique, data centers...) contribuant à une externalisation d'une partie des pressions environnementales au bénéfice de la métropole, sans captation équivalente de valeur économique locale.

Dans ce contexte, des initiatives locales récentes cherchent à agir sur certains flux clés afin de réduire l'évasion de la demande et de renforcer les circuits économiques locaux. Elles concernent notamment l'alimentation, avec le développement de plateformes de mises en relation entre production locale et restauration collective, à l'image d'Appro'Halles à Provins pour les cantines scolaires des collèges et lycées. Si ces démarches traduisent une prise de conscience croissante des enjeux de soutenabilité, de résilience et d'ancrage local, leurs effets restent, à ce stade, limités au regard de l'ampleur des flux en jeu. Leur généralisation se heurte à des inerties fortes (infrastructures existantes, organisation des filières, dépendance aux chaînes de valeur franciliennes et nationales) qui rendent la transformation du métabolisme territorial progressive et encore incertaine.





IMPÉRATIF ÉCOLOGIQUE ET RESSOURCES DU TERRITOIRE

QUESTIONS POUR L'ACTION PUBLIQUE EN 2040

L'accélération du dérèglement climatique renforce les impacts multiples pour le territoire, tandis que la transition écologique fait face au défi de sa montée en puissance dans un contexte sociétal difficile. Se posent donc plusieurs questions stratégiques pour les acteurs du territoire, appelés à accompagner la montée en puissance des stratégies d'adaptation au changement climatique et de transition écologique.

Comment intégrer le Vivant dans l'aménagement du territoire, tout en répondant aux besoins des populations ?

Les paramètres ou dimensions à prendre en compte :

- concilier le maintien de l'attractivité résidentielle du territoire avec l'objectif d'intensification urbaine consécutif à la mise en œuvre du ZAN. Parvenir à rendre séduisante et désirable la densité urbaine, par un travail de pédagogie et de retours d'expériences (Val d'Europe...) ;
- la capacité à intégrer la sobriété dans les modes de vie, les usages énergétiques ou les usages du foncier ;
- accélérer la prise en compte du Vivant dans les espaces urbains, ce qui permettrait de contribuer à rétablir le fonctionnement des écosystèmes, à mieux lutter contre les fortes chaleurs (notamment dans les espaces urbains denses de l'ouest du territoire), et de répondre à une aspiration largement partagée par les habitants ;
- les logiques actuellement majoritaires de compensation des projets d'aménagement, face à une biodiversité qui continue à rapidement s'éroder et diminuer.



Comment accompagner la transformation du système agricole et alimentaire ?

Les paramètres ou dimensions à prendre en compte :

- un secteur confronté aux effets majeurs et croissants du dérèglement climatique, à la recomposition des chaînes de valeur, mais aussi à une évolution de la demande alimentaire ;
- une demande alimentaire qui évolue de manière très contrastée selon les marchés : végétalisation croissante des régimes alimentaires en Europe, et forte progression de la demande en produits carnés à l'échelle planétaire ;
- la diversification des modèles (grandes cultures exportatrices et exploitations de plus petite taille visant une clientèle urbaine de proximité).

Comment développer de nouvelles solidarités grâce à la transition écologique ?

Les paramètres ou dimensions à prendre en compte :

- les dégradations environnementales et les transitions écologiques et énergétiques redessinent les relations entre acteurs et filières, en favorisant l'émergence de coopérations inédites, de mutualisations et d'hybridation entre secteurs jusque-là non connectés, notamment avec le monde agricole. Cette évolution appelle la mise en place de nouvelles passerelles et de modes de gouvernance plus transversaux et systémiques,

dans le prolongement de l'expérience acquise par le Département sur des enjeux tels que la gouvernance de l'eau ou la méthanisation ;

- la montée des tensions sur la ressource en eau, confrontée à des usages multiples et des besoins croissants, qui constituent à la fois un facteur de vulnérabilité et un catalyseur potentiel de coopérations renforcées à l'échelle territoriale.

Comment mieux se préparer à des risques nouveaux et plus fréquents ?

Les paramètres ou dimensions à prendre en compte :

- l'amélioration de la résilience des réseaux et des infrastructures face aux risques climatiques et technologiques ;
- la montée en compétence collective face au risque climatique, impliquant une meilleure appropriation par les populations et un accompagnement renforcé des publics les plus exposés, pour réduire les inégalités face aux aléas et renforcer la capacité d'adaptation du territoire.



Défi 4. Intelligence artificielle et transformations numériques

EN SYNTHÈSE

Les domaines du numérique et de l'intelligence artificielle se caractérisent par des évolutions techniques très rapides, qui s'accompagnent de changements organisationnels majeurs : modèles de création de valeur, fonctionnement des chaînes de valeur, jeux d'acteurs...

Ces changements sont porteurs d'opportunités considérables (gains d'efficacité et d'efficience, nouveaux marchés, démultiplication des innovations, capacités de pilotage de l'action publique et de l'aménagement...), mais aussi de risques pour certains déjà très actuels : impacts sur les métiers et les compétences, accentuation des fractures sociales et territoriales, vulnérabilités accrues des systèmes numériques et énergétiques, risque de décrochage pour une partie du tissu économique local, en particulier les petites entreprises et les acteurs les moins outillés.

Ces changements aussi importants que rapides sont susceptibles d'accélérer des évolutions économiques, territoriales ou sociétales déjà engagées, qu'il s'agisse de la concentration des activités, de la dépendance aux grandes plateformes numériques ou de la pression sur les infrastructures locales, notamment énergétiques et foncières.

Il en résulte une question stratégique centrale pour la Seine-et-Marne : la capacité des acteurs locaux à se doter de compétences, d'ingénierie et d'une vision partagée afin de maîtriser ces évolutions, d'accompagner les acteurs les plus exposés et de mettre le numérique et l'IA au service du projet territorial, plutôt que de subir des trajectoires définies principalement par des acteurs extérieurs.

Aussi, longtemps considérée comme périphérique dans la cartographie des infrastructures numériques d'Île-de-France, la Seine-et-Marne s'impose désormais comme un territoire central dans la dynamique d'expansion des data centers et des capacités de calcul liées à l'intelligence artificielle.

Cette évolution ne relève pas d'un simple effet d'aubaine foncière, mais d'une transformation structurelle de l'organisation spatiale du numérique à l'échelle régionale et nationale. Ce repositionnement s'inscrit dans un contexte francilien marqué par la saturation progressive des territoires historiquement attractifs pour les data centers, en particulier la Seine-Saint-Denis et le sud parisien. La montée en puissance des projets dits « hyperscales », dépassant fréquemment 100 MW de puissance installée et nécessitant des emprises foncières de 70 à 100 hectares, rend désormais ces territoires insuffisamment dimensionnés.

La Seine-et-Marne apparaît dès lors comme un territoire de report et de recomposition, disposant d'atouts décisifs : une disponibilité foncière rare à l'échelle régionale, la présence ou la possibilité de renforcer des infrastructures électriques de très forte capacité, ainsi qu'un positionnement périurbain facilitant l'implantation de projets industriels lourds. Le territoire se situe ainsi à un point de bascule prospectif : comment construire un modèle de développement numérique équilibré, conciliant attractivité, soutenabilité et cohésion territoriale. La capacité à structurer la gouvernance des infrastructures numériques apparaît dès lors comme un déterminant majeur de la trajectoire territoriale à l'horizon 2040.



APPROPRIATION DE L'IA PAR LES ACTEURS ÉCONOMIQUES

Des usages qui accélèrent... mais une maîtrise qui peine à suivre :
Comment franchir un cap collectif ?

Gains de productivité réels,
mais adoption souvent
informelle et inégale



Compétences clés pour maîtriser l'IA
encore absentes du marché du travail
(ingénierie de données,
IA appliquée, cybersécurité)



Besoin de stratégies collectives locales :
gouvernance de la donnée, mutualisation,
formation, accompagnement des PME
et montée en maturité



Adoption encore dépendante
de la culture interne
et de l'état d'esprit des dirigeants

Cas d'usage encore flous
(besoin de repères, exemples concrets
et expérimentations)



Écart croissant
entre grandes entreprises outillées
et TPE-PME sous dotées
et demandeuses d'appui

DATA CENTERS

Entre empreinte territoriale, tensions foncières
et enjeux d'acceptabilité : comment concilier
besoins numériques et soutenabilité locale ?



Forte attractivité du département :
multiplication de projets de data centers
considérés comme stratégiques à l'échelle nationale



Besoin de compétences
techniques pointues,
rares sur le territoire



Consommations électriques
massives

Acceptabilité sociale variable :
paysage, artificialisation,
peu d'emplois locaux



Pression sur le foncier dans un contexte
de sobriété et de concurrence avec
l'agriculture, l'industrie et l'habitat



Débat persistant sur la souveraineté :
où sont traitées les données ?
dans quelles conditions ?
Avec quelles garanties pour le territoire ?



NUMÉRIQUE & INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Atelier # 4 du
DIAGNOSTIC PARTAGÉ

13 octobre 2025

seine
& marnes
LE DÉPARTEMENT

FRACTURES NUMÉRIQUES & COHÉSION SOCIALE

Entre inclusion promise et fragilités persistantes :
quels services pour ne laisser personne de côté ?

Interfaces plus complexes
alors que la population vieillit



Besoins de nouvelles proximités
et de modes de services adaptés
aux populations fragiles



Numérisation accélérée des services publics
dans un contexte budgétaire tendu

Risque d'exclusion pour les
publics éloignés du numérique



Controverses : L'IA peut
réduire les inégalités... ou les renforcer

Zones rurales encore en retrait
malgré un réseau fibré performant



SOUVERAINETÉ NUMÉRIQUE & VULNÉRABILITÉS SYSTEMIQUES

Entre dépendances et risques diffus :
Comment regagner prise sur les infrastructures critiques ?

Forte dépendance des
acteurs publics et privés
aux clouds extra-européens
et aux grandes plateformes mondiales



Risque d'usurpation d'identité
et de mauvaise intégration de l'IA
dans les processus

Explosion des volumes de données,
mais gouvernance encore insuffisante :
Qualité, partage, sécurité, maîtrise locale



Enjeu stratégique de souveraineté
locale pour la maîtrise des
données territoriales

Exposition croissante des organisations
aux conflits hybrides (cybermenaces, espionnage...)

Vulnérabilités renforcées aux aléas climatiques
(chaleur, inondations, tensions électriques)

Capacité réduite du secteur public
à recruter et piloter ces technologies



illustré par
Anne-Charlotte
Hill



1/ Transformation des activités économiques et des compétences des travailleurs

TENDANCE LOURDE

Intégration accrue du numérique et de l'IA dans l'action publique locale

Dans les prochaines années, l'intelligence artificielle s'imposera de plus en plus comme un levier stratégique de pilotage territorial, via l'utilisation de jumeaux numériques, la planification urbaine, la gestion des risques environnementaux (parmi les cas d'usages potentiels : détection précoce de départs de feu, suivi des crues...) ou encore l'optimisation des mobilités. Elle pourrait constituer un outil majeur pour aider à concevoir et déployer des solutions face à l'urgence climatique et écologique, bien qu'aujourd'hui encore peu déployées en Seine-et-Marne. Cette intégration accrue du numérique et de l'IA dans l'action publique pose toutefois des enjeux forts de gouvernance, de compétences et d'acceptabilité. Se pose notamment la question de la dépendance aux infrastructures numériques, de la protection des données ou de la place laissée à l'expertise humaine.

INCERTITUDE MAJEURE

Quelles stratégies collectives pour renforcer la maîtrise locale des transformations induites par l'IA ?

Face à ces transformations majeures, les acteurs publics et privés de Seine-et-Marne apparaissent aujourd'hui encore faiblement structurés collectivement. Le territoire voit émerger des initiatives hétérogènes : projets de campus dédiés à l'IA à Fouju, acculturation à l'IA dans les services publics (par exemple déploiement d'une IA dédiée par la préfecture), accompagnement de la CCI Seine-et-Marne « mon diag' numérique cyber IA » La portée de ces dispositifs reste relative, rapportée à l'ampleur et la rapidité des transformations apportées par l'IA, et les initiatives restent, à ce stade, dispersées.

2/ Accès aux services : hybridation des parcours et recherche de nouvelles proximités

TENDANCE LOURDE

Poursuite de la numérisation des parcours de consommation et de services

L'essor du e-commerce, fortement accéléré depuis la crise sanitaire, devrait se poursuivre sous l'effet des attentes des consommateurs en matière de prix, de rapidité et de personnalisation. Cette évolution fragilisera durablement le commerce de proximité, tout en générant des besoins logistiques croissants (entrepôts, plateformes de tri, livraisons), particulièrement visibles en Seine-et-Marne. L'essor du e-commerce est particulièrement fort pour le textile (la moitié des Seine-et-Marnais déclarent avoir acheté des vêtements ou chaussures en ligne, contre 56 % en grande surface et 30 % en commerce de centre-ville), mais s'observe pour l'ensemble des achats de bien non alimentaires : plus d'un quart des achats d'équipement de la personne, de la maison et multimédia et culture-sport se font en ligne en Seine-et-Marne (données CCI Seine-et-Marne OCLA 2023). La part du numérique pour l'alimentaire reste très minoritaire, même en incluant le drive. Les hybrides (click and collect, points relais) atténueront partiellement ces effets, sans inverser la tendance de fond.

TENDANCE LOURDE

Transformation de l'accès aux services publics

Les outils numériques, et particulièrement le déploiement de l'IAG et des agents conversationnels, contribuent à transformer la relation et les interfaces entre les services publics et leurs usagers. Si les applications potentielles de l'IA sont nombreuses, les cas d'usages en Seine-et-Marne restent à ce jour très limités – ou peu visible. À l'avenir, leur déploiement pourrait potentiellement permettre de répondre à différents objectifs : outil complémentaire aux approches classiques, permettant de s'adresser à d'autres types de publics ; optimisation du fonctionnement des services (tri automatisé des demandes par exemple) ; rationalisation de la présence physique dans un contexte de contraintes budgétaires croissantes pour les acteurs publics.

ÉMERGENCE

Recherche de nouvelles proximités dans l'accès aux services

En parallèle de la numérisation des services publics, et pour répondre aux enjeux d'éloignement des publics précaires des services publics et de non-recours aux droits, des initiatives locales visent à recomposer des pôles de services de proximité, notamment via les 12 structures « France Services », présente dans les pôles secondaires (Avon, Bray-sur-Seine, Chelles, Coulommiers...). En parallèle se développent des formes alternatives mêlant présences physique et solutions mobiles ou numériques : bus et structures mobiles France Services sur trois territoires (zones de Nangis, de Nemours et de Ozoir-La-Ferrière), médiateurs numériques itinérants (par exemple service numérique de Moret Seine & Loing), plateformes de prise de rendez-vous...

3/ Le territoire, acteur émergent de la transformation numérique

TENDANCE LOURDE

Forte progression des équipements et émergence d'un écosystème IA seine-et-marnais

La numérisation de l'économie et l'essor de l'IA induisent des besoins croissants en infrastructures, notamment en data centers, fortement concentrés en Île-de-France (30 projets totalisant 7 GW de puissance en cours de raccordement, et 25 autres projets représentant 4 GW). À l'échelle francilienne, les capacités actuelles en data centers se concentrent principalement en Seine-Saint-Denis. Néanmoins, la cartographie des projets récents montre d'une part une croissance exponentielle dans le dimensionnement de certains projets (plusieurs centaines de mégawatts annoncés, contre des structures historiques souvent inférieures à 50 MW), d'autre part une diffusion en grande couronne, notamment l'Essonne et la Seine-et-Marne. Cette dernière s'impose comme un territoire d'accueil privilégié, du fait de ses disponibilités foncières et de ses infrastructures énergétiques, avec plusieurs projets de grande ampleur – notamment deux projets de plusieurs centaines de mégawatts à Fouju (campus dédié à l'IA annoncé en mai 2025) et à Montereau – ou à l'étude. Cette dynamique implique une hausse significative des consommations électriques et des investissements lourds sur les réseaux, malgré les gains d'efficacité technologique.

Par ailleurs, un écosystème local d'acteurs développant des solutions fondées sur l'IA pour divers champs d'application (gestion d'infrastructures de transport, éducation, monitoring de consommation énergétique...) se développe en Seine-et-Marne, bien qu'il soit encore peu structuré. Ces acteurs sont notamment concentrés autour de la Cité Descartes et l'agglomération Val d'Europe.

INCERTITUDE MAJEURE

Quelle acceptabilité politique et sociale locale pour les data centers ?

Si les data centers peuvent renforcer la souveraineté numérique, l'attractivité et les capacités de financement locales, leur acceptabilité reste fluctuante. Les tensions portent en particulier sur l'artificialisation des sols, la consommation d'énergie et d'eau, le faible impact direct sur l'emploi local et la concurrence avec d'autres usages productifs. Cette situation fait de la Seine-et-Marne un territoire d'expansion stratégique mais aussi un espace où les arbitrages énergétiques, fonciers et environnementaux deviennent incontournables. Un consensus tend à émerger au niveau départemental : l'acceptabilité dépendra de la capacité à inscrire ces infrastructures dans le métabolisme territorial, en maximisant les retombées locales (emplois, compétences, fiscalité, chaleur fatale), en garantissant la souveraineté et la sécurité des données, et en instaurant une gouvernance territoriale claire et transparente.

4/ Nouvelles vulnérabilités liées à la numérisation des systèmes et des usages

TENDANCE LOURDE

Vulnérabilité croissante des infrastructures

La numérisation croissante des organisations, des infrastructures et des chaînes d'approvisionnement devrait accentuer leur dépendance au bon fonctionnement de systèmes interconnectés de plus en plus complexes. La multiplication des data centers et la numérisation des services publics et privés accroissent l'exposition aux cyberattaques et aux défaillances systémiques.

INCERTITUDE MAJEURE

Quelle vulnérabilité climatique des infrastructures énergétiques et numériques ?

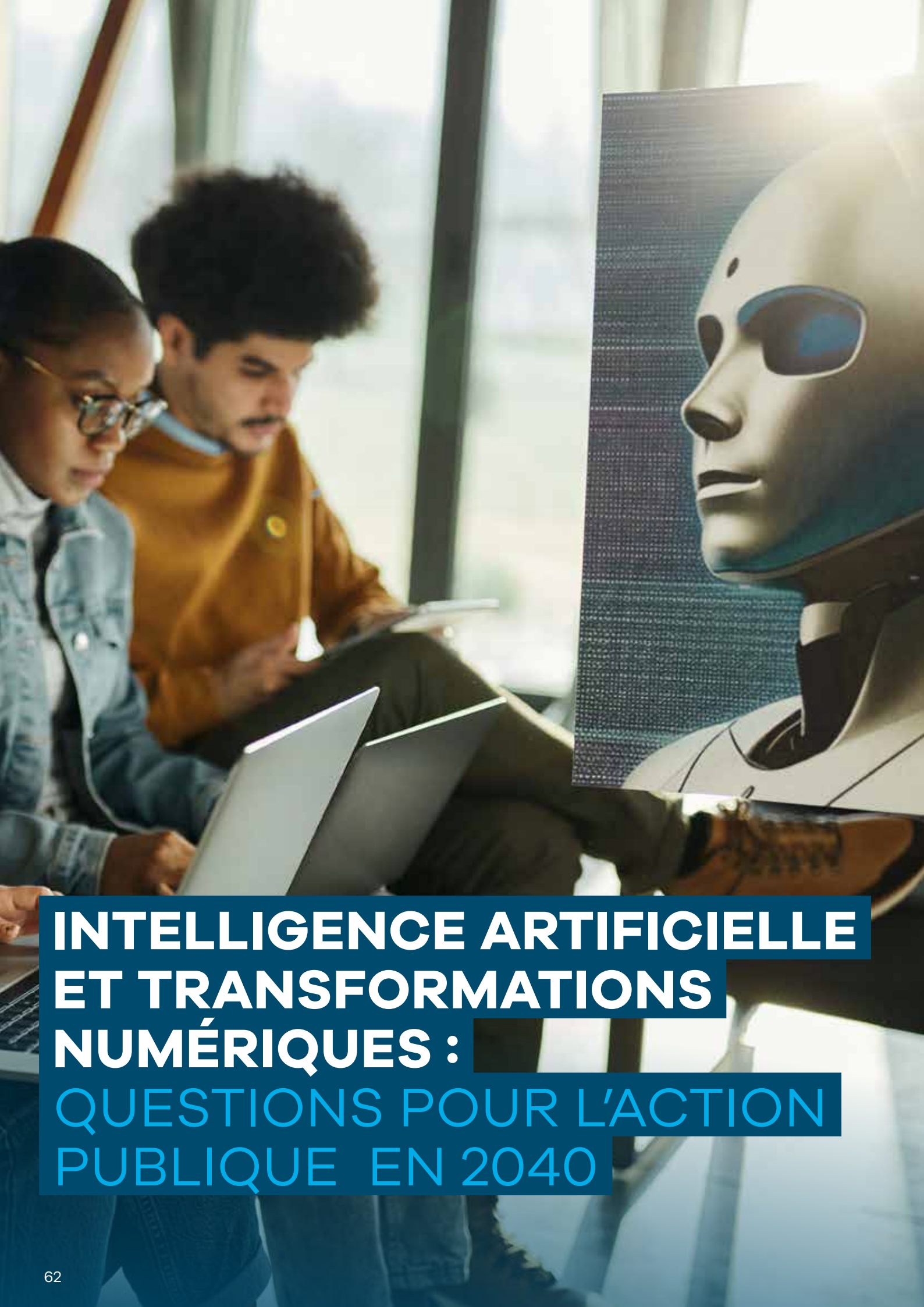
Les épisodes survenus depuis la fin des années 2010, et en particulier les canicules de 2019 et 2022 ainsi que plusieurs épisodes d'inondations depuis 2021 ont mis en évidence la sensibilité du réseau électrique national aux aléas climatiques extrêmes. Ces vulnérabilités sont d'autant plus importantes que les réseaux sont de plus en plus interconnectés, avec un risque d'effets en cascade. En Seine-et-Marne, sept postes de transformation sont identifiés comme vulnérables à une crue centennale. La vulnérabilité directe des infrastructures numériques est plus incertaine, mais ces dernières pourraient être affectées par les canicules (besoins de rafraîchissement plus intense) – elles restent dans tous les cas évidemment impactées par les aléas affectant le réseau.

TENDANCE LOURDE

Enjeu croissant de souveraineté des données

La maîtrise des données devient un enjeu central de pilotage territorial et de sécurité. Malgré les initiatives européennes et françaises, la dépendance vis-à-vis d'acteurs internationaux demeure forte à moyen terme, posant la question de la capacité des territoires à préserver leur autonomie stratégique dans un contexte de numérisation accélérée.





INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET TRANSFORMATIONS NUMÉRIQUES :

QUESTIONS POUR L'ACTION PUBLIQUE EN 2040

Le développement rapide de l'intelligence artificielle et des transformations numériques correspond à des changements globaux, dominés par des acteurs d'envergure mondiale. Mais des questions majeures se posent pour les acteurs du territoire, en particulier concernant une meilleure maîtrise et sécurisation du déploiement de ces outils, au service des besoins locaux.

Comment structurer une gouvernance de la donnée à l'échelle du territoire ?

Les paramètres ou dimensions à prendre en compte :

- la capacité pour les acteurs du territoire à s'approprier et à maîtriser les usages de l'IA, face à des changements très rapides. Et au risque de se voir à terme dépossédés d'une partie de leur souveraineté et de leurs marges de manœuvre face à des acteurs privés disposant de moyens technologiques et financiers considérables ;
- la capacité à se fédérer à l'échelle de réseaux ou écosystèmes d'acteurs territoriaux, reposant sur des infrastructures mutualisées (outils IA, capacités d'hébergement, plateformes de données...) permettant de partager les coûts, les compétences et les risques ;
- la faible capacité technique du secteur public, confronté à des enjeux de coûts, de compétence et de complexité croissante, qui rendent difficile une mise en concurrence directe avec les grandes plateformes numériques internationale ;
- la fragilité des cadres de gouvernance de la donnée, posant la question de la production, de la maîtrise et de la valorisation des données locales, ainsi que de la répartition des responsabilités entre acteurs.

Comment utiliser le numérique et l'IA au service d'un territoire plus inclusif ?

Les paramètres ou dimensions à prendre en compte :

- la capacité à faire du numérique et de l'IA des leviers d'inclusion, en améliorant l'accès aux droits, aux services et à l'information, et en réduisant les inégalités territoriales et sociales ;
- la persistance de tensions fortes entre une vision du numérique comme outil d'émancipation et la crainte d'un numérique excluant, susceptible d'accentuer les fractures existantes : fractures générationnelles et sociales liées aux compétences numériques, fractures professionnelles liées à la transformation des métiers et à des capacités de requalification inégales.

Comment définir une stratégie d'accueil des data centers qui soit durablement profitable au territoire ?

Les paramètres ou dimensions à prendre en compte :

- la mise en balance des retombées économiques et fiscales des data centers, encore limitées en termes d'emplois ou de valorisation énergétique, avec leur empreinte énergétique et foncière dans un contexte de sobriété, de ZAN et de concurrence avec d'autres usages productifs notamment industriels ;
- la nécessité de dépasser une approche fragmentée de l'accueil des projets, en renforçant la coordination entre acteurs publics locaux afin d'éviter une implantation non maîtrisée, et de construire une stratégie cohérente fondée sur des critères partagés d'acceptabilité, de souveraineté numérique et de retombées locales.



5. CONCLUSION ET PERSPECTIVES

ENJEUX STRUCTURANTS POUR L'ACTION PUBLIQUE À L'HORIZON 2040

Le diagnostic prospectif fait émerger un certain nombre de questions qui se poseront pour l'action publique à l'horizon 2040, présentées à la fin de chaque défi. Ces différentes questions renvoient à des enjeux transversaux, très structurants pour l'avenir du territoire. Ils seront à prendre en compte dans l'exploration des futurs possibles (phase 2 de la démarche), et dans la définition des choix d'avenir.

Comment renforcer la capacité de la Seine-et-Marne à encaisser, absorber et transformer les chocs systémiques à l'horizon 2040 ?

Cet enjeu renvoie à celui de la nécessaire résilience d'un territoire confronté à des risques croissants, qu'ils soient environnementaux, technologiques ou économiques. Derrière cette notion globale, on retrouve plusieurs questions stratégiques :

- celle du renforcement de la résilience collective des populations dans un contexte de stagnation économique et de renforcement des inégalités ;
- mais aussi celle du renforcement souhaitable de la capacité d'autonomie du territoire, bien que cette capacité soit très relative compte tenu de l'arrimage du territoire à la Région métropole ;
- enfin, celle de la robustesse du territoire face à des chocs systémiques plus fréquents et intenses.

Quelle attractivité pour un territoire confronté au vieillissement, au dérèglement climatique et à la recherche croissante de proximités ?

Les formes d'attractivité sont appelées à évoluer dans un contexte de vieillissement démographique, de dérèglement climatique, de transition écologique et de recherche accrue de proximités. L'attractivité renvoie à la capacité d'un territoire à attirer des habitants et des activités productives. Elle repose à la fois sur des facteurs objectifs (offre de logements, transports, services...) mais aussi sur un récit collectif capable de fédérer les habitants et de leur donner envie de s'impliquer dans l'avenir du territoire. La valorisation des savoir-faire, des coopérations et de l'inventivité collective en Seine-et-Marne pourrait faire du territoire une exception en Île-de-France.



Comment repenser les proximités et la cohésion dans un territoire vaste, multipolaire et vieillissant ?

La cohésion territoriale et les proximités constituent un enjeu majeur pour la Seine-et-Marne, vaste, multipolaire et vieillissante. Repenser les proximités, c'est imaginer une multipolarité mieux articulée, conciliant accès aux services, maîtrise des mobilités et sobriété foncière. Il s'agit aussi de renforcer le lien social et le sentiment d'appartenance, en valorisant les espaces publics, les tiers-lieux et les centralités locales comme supports du vivre-ensemble. Dans un territoire traversé par la transition numérique, la proximité devra se décliner à la fois de manière physique et digitale pour éviter de nouvelles fractures. Enfin, la cohésion doit relier les générations : permettre aux aînés de bien vieillir dans leur environnement et offrir aux jeunes la possibilité de se projeter, de rester, partir ou revenir, dans un territoire porteur de sens.

Comment orienter l'action publique vers la coopération et la mutualisation ?

La mutation rapide des besoins, des équilibres environnementaux et des contextes économiques et géopolitiques impose de repenser les modalités de gouvernance à l'horizon 2040. Il s'agit de renforcer la capacité d'arbitrage et de décision dans un monde de contraintes et de rareté, tout en assurant une gestion collective et responsable des communs - ressources naturelles, foncier, infrastructures, espaces partagés. Dans ce contexte, la robustesse territoriale dépendra de la capacité des acteurs publics à coopérer, mutualiser leurs moyens et partager les responsabilités. Cette évolution supposera de dépasser les silos pour articuler compétences, ingénieries et capacités d'investissement entre collectivités, Etat et opérateurs publics. La gouvernance devra ainsi créer des espaces de dialogue, d'expérimentation et de pilotage partagé, capables de dépasser l'urgence et de produire des trajectoires d'adaptation durables, tout en restaurant la confiance par la transparence, la réciprocité et la responsabilité collective.

Comment permettre aux habitants de vivre, travailler et créer de la richesse sur le territoire ?

Longtemps perçue comme un « territoire servant », la Seine-et-Marne ne bénéficie pas suffisamment de sa proximité avec la métropole parisienne. Il s'agit donc de faire évoluer le métabolisme territorial afin de développer des activités plus ancrées localement, de renforcer la circularité des flux, et de maximiser les retombées locales des activités économiques et des équipements. Cette trajectoire implique également une transformation des modèles économiques, conciliant création de valeur, préservation des ressources, réduction des inégalités et réponse aux aspirations de la population. Il s'agit, *in fine*, de construire une richesse durable, sans altérer ce qui fait la qualité et la singularité de la Seine-et-Marne : sa diversité, ses paysages, sa proximité avec la nature.

LE FUTUR EST DÉJÀ LÀ : ANTICIPER POUR MIEUX AGIR DEMAIN



Urgence
contingence
incertitude

Transformations couplées
climat, biodiversité, ressources,
vieillesse, géoéconomie,
IA, finances publiques



• prospective : temps long
→ arbitrer, coordonner, s'adapter

Démarche collective
(ateliers, entretiens, analyse)



Défi 1 - ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE & QUALITÉ DE VIE

Un modèle à préserver et à réinventer



emploi
parcours résid

△ TENDANCES
LOURDES

- Vieillesse + ralentissement démographique
- Polarisation interne + accès inégal aux services
- Logements à adapter + exposition aux aléas (inondations, chaleur)



● ÉMERGENCES

- Services "aller-vers" / mobilité du quotidien
- Proximités hybrides (physique + numérique)
- Nouveaux usages (sport, culture, seniors)



accès aux services /
practures

? INCERTITUDES
MAJEURES

- Décrochage des ruralités / franges
- Soutenabilité des services essentiels (santé, mobilités, écoles)
- Trajectoires des inégalités + arbitrages
- Logement - emplois - mobilités



vulnérabilités
aménités

Défi 3 - IMPÉRATIF ÉCOLOGIQUE & RESSOURCES

Entrer durablement dans une logique de risques et de rareté



métabolisme /
sobriété

△ TENDANCES
LOURDES

- Accélération du dérèglement climatique
- Conflits d'usage sur les ressources rares
- Métabolisme linéaire



● ÉMERGENCES

- Économie circulaire et circuits de proximité
- Gouvernances locales pionnières (eau, énergie, méthanisation)
- Agroécologie / diversification des modèles
- Transitions localisées : agrivoltaïsme, projets énergie



infrastr
extern

? INCERTITUDES
MAJEURES

- Acceptabilité / backlash de la transition
- Passage à l'échelle (fragmentation vs. massification des initiatives)
- Assurabilité + ZAN (intensification vs. acceptabilité)



Comment encaisser,
absorber, transformer
les chocs systémiques?

Comment permettre
aux habitants de vivre, travailler
et créer de la richesse
en Seine-et-Marne?

Comment réinventer
l'attractivité
dans un monde contra

TOILE DE FOND 2040 : UN MONDE SOUS CONTRAINTES



Défi 2 - FILIÈRES STRATÉGIQUES & RÉINDUSTRIALISATION

Rééquilibrer les flux, l'emploi et la valeur ajoutée

TENDANCES LOURDES

EMERGENCES

INCERTITUDES MATURES

- TPE - PME dominantes, vulnérabilités externes
- Tensions main d'œuvre / compétences
- Fonctions intensives : logistique, data centers (ressources, foncier, énergie)

- Bioéconomie et circularité (chambre, valorisation, recyclage)
- Coopérations inter-filières
- Écosystèmes / clusters territoriaux

- Gouvernance économique : capacité d'animation, coordination
- Acceptabilité et conditions d'implantation des activités
- Lisibilité des dispositifs + choix des filières "utiles" au métabolisme local

compétitivité / dépendances

Défi 4 - TRANSFORMATIONS NUMÉRIQUES & IA

Un point de bascule stratégique

TENDANCES LOURDES

EMERGENCES

INCERTITUDES MATURES

- Numérique = Infrastructure matérielle (énergie, eau, foncier, réseaux)
- Vulnérabilités (cyber, continuité, dépendances)
- data centers (pression, externalités, emplois limités)

- IA dans l'action publique (planification, gestion des risques, efficacité)
- écosystèmes data territoriaux (partage, interopérabilité)
- Nouvelles compétences / métiers hybrides

- Souveraineté des données
- Décrochage des acteurs "moins outillés" + fractures numériques
- Gouvernance des data centers : critères, localisation, acceptabilité

Comment repenser la proximité et la cohésion territoriale?

Comment coopérer, mutualiser et gouverner autrement?



Département de Seine-et-Marne

Hôtel du Département

CS 50377

77010 Melun cedex

01 64 14 77 77

seine-et-marne.fr

