



HORIZON 2035 : **CARTOGRAPHIE DES OPPORTUNITÉS ET** **DES RISQUES DES COLLECTIVITÉS** **TERRITORIALES À L'HORIZON 2035**

édition 2025

REGARDS CROISÉS SUR **HORIZON 2035**

Découvrez la version digitale sur les
sites arengi.fr et laciат.com

avec le soutien de



HORS SÉRIE

HORIZON 2035 : THÉMATIQUES ET TENDANCES

Le registre des tendances émergentes pour les collectivités a été publié lors de la 1^{ère} édition d'Horizon 2035, présentée à la Conférence des Auditeurs et Inspecteurs Territoriaux de janvier 2023 (Saint-Lô).

↑ ↑ ↑ VEILLISSEMENT DE LA POPULATION

1. Part croissante des séniors en collectivité territoriale (développement des compétences, motivation, GPEC, conditions de travail...)
2. Développement de nouvelles politiques publiques adaptées aux personnes de plus de 60 ans (prise en charge de la dépendance / de l'isolement en milieu rural, stratégie résidentielle / de maintien à domicile, évolution de l'espace public et des transports...)
3. Cohabitation intergénérationnelle croissante en collectivité territoriale (mentorat, tutorat inversé...)

🏗️ ACCÉLÉRATION DE L'INNOVATION

4. Hyperdigitalisation des services des collectivités territoriales (e-administration, chatbot...)
5. Développement de la data et de l'Intelligence Artificielle
6. Foisonnement des tiers-lieux (laboratoire d'innovation, incubateurs de projets ou de start-up, fablabs...)
7. Distorsion entre innovation, évolution de la réglementation et aspects éthiques
8. Rupture technologique énergétique (stockage d'énergie, hydrocarbures non conventionnels, captation CO₂, réacteurs nucléaires SMR...)
9. Révolution de l'informatique quantique
10. Émergence d'innovations soutenables (politiques publiques frugales, innovation organisationnelle, mutualisation entre collectivités...)
11. Percée de la réalité virtuelle et des métavers

📡 DÉVELOPPEMENT DE L'HYPER-TRANSPARENCE ET DE L'HYPER- INFORMATION

12. Profusion / transparence de l'information (hyper-connexion, tout est média, open data...) et action publique locale
13. Turbulences de la fiabilité et véracité de l'information (influenceurs, infox, hypertrucage...) et généralisation de la défiance (fact checking...)
14. Montée du déconnexionisme et du rejet du tout technologique

🌍 PRESSIONS ENVIRONNEMENTALES

15. Atypie / dérèglement climatique (impact sur la nature, reconfiguration sociale, économique, urbanistique... des territoires)
16. Green deal et généralisation de l'économie verte (développement des circuits courts, mobilités douces, sobriété énergétique et numérique...)
17. Déplétion des ressources naturelles et de la biodiversité / accélération de l'appauvrissement des sols (érosion, pollution, artificialisation...)
18. Explosion du volume des déchets (modes de production / consommation) et enjeux de traitement / valorisation (tri et recyclage, biodéchets...)
19. Démultiplication des pandémies

🌐 MUTATIONS GÉOPOLITIQUES

20. Réorganisation européenne (Brexit, guerre en Ukraine...)
21. Méta-puissance croissante des GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft) / BATX (Baidu, Alibaba, Tencent et Xiaomi)
22. Fragilisation / remise en cause de la cohésion entre collectivités / de la péréquation
23. Migration de populations (pressions environnementales, guerres...)
24. De la cyber-malveillance à la cyber-guerre

💡 ÉVOLUTIONS DU RAPPORT AU TRAVAIL

25. Érosion d'attractivité / de la marque employeur des collectivités (concurrence du privé, perte des valeurs de service public, fin de la quête de la titularisation et de la sécurité de l'emploi...)
26. Augmentation du self-emploi et du cumul d'emplois
27. Organisation du travail revisitée (télétravail, nomadisme, flex office, semaine de 4 jours...)
28. Développement de nouvelles pratiques managériales (organisation agile / apprenante, rapport à l'autorité hiérarchique, débureaucratization, travail collaboratif...)
29. Expression croissante d'un besoin de sens (raison d'être, sentiment d'appartenance, vision...)
30. Révolution des métiers et des compétences (numérique, automatisation, évolution des missions...)
31. Éclatement / dissolution des compétences / services / outils (externalisation, délégation...)

🌐 CHAMBOULEMENT DE L'ÉCONOMI

32. Distorsion de la répartition des richesses et inégalités
33. Reconfiguration du modèle de financement des collectivités (fiscalité, dotations...) et de leur autonomie financière
34. Révolution des monnaies (locales, virtuelles, cryptos...)
35. Mutation des modes et des conditions d'achat public (achats durables / locaux, techniques d'achat innovantes...)
36. Tension financière (pénurie, inflation...)

🛒 ÉVOLUTION DES MODES DE CONSOMMATION

37. Démocratisation de la consommation éthique, responsable et informée (achats durables, commerce équitable, circuits courts...)
38. Révolution de l'économie de l'usage (re-use, troc, abonnement, location...) dans les pratiques internes et les politiques publiques
39. Nouveaux défis du service public (exigences et besoins des usagers, évolutions sociétales, service de proximité, bien commun, transparence...)

🏠 RÉVOLUTION DES TERRITOIRES

40. Reconfiguration des équilibres territoriaux (fractures territoriales, démétropolisation, attrait de la ruralité...)
41. Quête de la ville intelligente, durable et verte
42. Bouleversement de la mobilité (nouveaux modes de transport, libéralisation du marché des transports...)
43. Évolution disruptive des compétences des collectivités territoriales (loi "4DS", mercato des compétences entre collectivités...)
44. Privatisation du patrimoine (architectural, culturel...) / des sites touristiques

🧠 MUTATIONS SOCIÉTALES

45. Primat du bien-être (bien vivre, bien travailler, bien manger, bien grandir, bien vieillir...)
46. Montée des affirmations identitaires / communautaires (culturelles, religieuses, minorités...)
47. Émergence de comportements conflictuels / quasi-insurrectionnels (gilets jaunes, émeutes urbaines, violences black bloc, violences envers les agents territoriaux...)
48. Hyper-dépendance aux données personnelles (surveillance de masse, hacking, notation et "crédit social"...)
49. Culture de l'instantanéité et de l'immédiateté (information, biens et services...)
50. Transformation du rapport à la démocratie (entre défiance politique et démocratie ouverte)
51. Recul de l'engagement collectif au bénéfice de l'engagement personnel et individuel

HORIZON 2035 : REGARDS CROISÉS

Sur la base de l'étude **Horizon 2035** – cartographie des risques et des opportunités des collectivités territoriales à l'horizon 2035- publiée en 2023, **dix entretiens qualitatifs** ont été menés auprès de **directeurs généraux de communes, d'une intercommunalité, de départements, de régions** et auprès d'une **représentante régionale du CNFPT**.

Ces échanges visaient à confronter **les grandes tendances identifiées par l'étude aux enjeux stratégiques rencontrés par les directions générales**, afin de repérer **les sujets les plus présents dans les agendas locaux** et d'illustrer, par des exemples concrets, la manière dont ils se traduisent sur le terrain mais également les **leviers d'action** mobilisés face à ces dynamiques – qu'elles relèvent du risque ou de l'opportunité.

Pour les **thématiques les plus saillantes** - citées par ordre de fréquence : pressions environnementales, révolution des territoires, évolutions du rapport au travail, accélération de l'innovation, mutations sociétales, vieillissement de la population et chamboulement de l'économie- **cette restitution met en lumière les tendances les plus partagées, leur traduction concrète dans des contextes territoriaux variés et la manière dont les collectivités adressent ces défis.**



1 - PRESSIONS ENVIRONNEMENTALES*

▶ La transition écologique, en réponse à la tendance **n°15 Atypie / Dérèglement climatique** constitue un **axe stratégique majeur** pour tous types de territoires — ruraux, urbains, littoraux ou de montagne.

Les collectivités agissent à plusieurs niveaux :

- **Fonctionnement interne** : verdissement des flottes, installation de panneaux photovoltaïques, bornes électriques, rénovation énergétique des bâtiments, évolution des pratiques et des usages...
- **Aménagement du territoire et préparation à une meilleure résilience** : végétalisation, îlots de fraîcheur, débitumisation, transition énergétique et agricole, diversification du tourisme, valorisation des énergies renouvelables, ombrières, écoles bioclimatiques...

Certaines adoptent une **approche transversale**, intégrant la transition écologique à l'ensemble de leur projet d'administration ou la reliant aux politiques sociales. Si beaucoup se disent engagées depuis longtemps ou voient dans cette évolution une **opportunité d'innovation**, au travers notamment de nombreux programmes de recherche, d'autres subissent fortement ses impacts — érosion littorale, submersion marine ou baisse d'enneigement affectant populations et activités économiques.

▶ La tendance **n°17 Déplétion des ressources naturelles et de la biodiversité** est un sujet d'attention pour plusieurs collectivités. En montagne, la **pression sur la ressource en eau** s'intensifie, qu'il s'agisse de la capacité à distribuer l'eau potable ou de son utilisation pour la production de neige de culture. Des solutions locales comme le traitement des eaux usées grâce à l'énergie photovoltaïque ou la création de retenues collinaires sont des leviers de réponse. Dans d'autres territoires soumis à terme à de fortes hyperthermies, le **risque d'incendie est augmenté du fait de l'inflammabilité croissante des essences**, avec des conséquences humaines mais aussi une dégradation des écosystèmes, de la biodiversité et des paysages.

▶ La tendance **n°16 Green Deal et généralisation de l'économie verte** se traduit, pour plusieurs collectivités, par le **soutien aux filières locales** et le développement des **circuits courts**, illustrant leur volonté de **relier transition écologique et dynamisme économique territorial**.



1BIS - RÉVOLUTION DES TERRITOIRES*

▶ La tendance **n° 42 Bouleversement de la mobilité** ressort, notamment en écho et miroir à la tendance **Atypie – Dérèglement climatique** (n°15). Les collectivités encouragent la **diversification des modes de déplacement**, tant pour leurs agents que pour les usagers ou l'activité économique : développement des pistes cyclables, électrification des flottes, co-voiturage, ferroutage... Si ces dynamiques sont perçues comme des **leviers de transition écologique et d'attractivité territoriale**, elles soulèvent des **défis majeurs de financement et de faisabilité opérationnelle** (dépendance persistante à la voiture individuelle dans certaines zones, praticabilité limitée des mobilités douces selon le climat ou la géographie locale...).

▶ En écho à la tendance **n°40 Reconfiguration des équilibres territoriaux**, il a été souligné que la **cohésion des territoires** est une **préoccupation partagée entre l'Etat et les collectivités**, sans toutefois s'accompagner de **politiques structurelles suffisamment fortes** pour impulser un rééquilibrage territorial des compétences (tendance **n°43 Évolution disruptive des compétences des collectivités**). Par rapport à cette problématique, la **pertinence du rôle des intercommunalités** dans le développement des territoires et des services aux usagers est notamment mise en avant.

* L'ordre et la numérotation des thématiques reposent sur leur fréquence de citation dans les entretiens menés.



2 - ÉVOLUTIONS DU RAPPORT AU TRAVAIL*

▶ La tendance **n°25 Érosion de l'attractivité et de la marque employeur des collectivités** constitue un **signal fort et largement partagé**. Alors que dans certaines collectivités, la **quête de sens** (tendance **n°29 Expression croissante d'un besoin de sens**) devient un levier d'attractivité et de différenciation, la majorité d'entre-elles fait état de difficultés de recrutement. Pour y répondre, les collectivités renforcent leur **marque employeur** : organisation d'ateliers participatifs type « world café » pour en définir les valeurs, initiatives diverses autour de la **qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)**, recours à des slogans employeurs... Ces tensions sur l'emploi public peuvent conduire dans certains cas à un **recours accru à des prestataires externes** dans des domaines variés (comptabilité, paie, gestion technique de l'eau et de l'assainissement...), voire à des retraités, au risque de **fragiliser le modèle de l'emploi public territorial** et de diluer les compétences internes.

▶ La tendance **n°28 Développement de nouvelles pratiques managériales** est également au cœur des préoccupations de certaines collectivités et peut constituer un **levier de réponse à la perte d'attractivité** (tendance n°25). Quelques collectivités ont mis en place des **nouveaux modes de management**, fondés sur la **collégialité des décisions** au sein des équipes de direction ou sur un **désilotage complet** favorisant la **coopération transversale** et illustré par un **organigramme circulaire**. A noter qu'une collectivité observe le choix délibéré de **jeunes agents de ne pas accéder à des postes d'encadrement**, un phénomène similaire au « *conscious unbossing* » déjà identifié dans le secteur privé. Une telle évolution pourrait rebattre **les cartes du management et de la gestion des carrières** dans la fonction publique territoriale.



3 - ACCÉLÉRATION DE L'INNOVATION*

▶ La tendance **n°5 Développement de la data et de l'Intelligence Artificielle** est mise en exergue en tant que levier d'innovation. Si l'IA est perçue comme un **outil de transformation profonde du service public**, la plupart des acteurs sont au **stade de la curiosité et de la prudence**. Les initiatives recensées relèvent surtout d'**expérimentations portant sur l'automatisation de tâches, le traitement de masse de données ou l'amélioration des solutions d'intermédiation avec les usagers**. **Des usages prédictifs peuvent exister**, à l'instar d'une collectivité ayant recours à de la projection financière pour estimer la marge budgétaire disponible, en cas de catastrophe naturelle. Les **leviers d'actions** portent sur la **formation et l'acculturation des agents**, la mise en place d'un **encadrement éthique** (chartes, bonnes pratiques) et le souhait parfois exprimé de développer une **IA "locale" et adaptée** aux spécificités des collectivités territoriales.



4 - MUTATIONS SOCIÉTALES*

▶ La tendance **n°49 Culture de l'instantanéité et de l'immédiateté** transforme en profondeur la relation entre citoyens et service public. Habités à la réactivité du numérique, les usagers attendent désormais des **réponses immédiates et personnalisées**. Pour y répondre, certaines collectivités font évoluer leurs pratiques : une d'elles mise sur **l'anticipation et la diversification des canaux de communication** (*print*, digital, alerte par SMS, réseaux sociaux, réunions publiques, capsules vidéos, webradios...) et a créé un service *Relation à l'habitant*, dédié à l'orientation et au suivi individualisé des demandes.

▶ La tendance **n°47 Émergence de comportements conflictuels / quasi-insurrectionnels** ressort également des échanges. Elle s'exprime à la fois par la **multiplication d'incivilités et de tensions sociales** fragilisant la cohésion locale et par **l'infiltration de réseaux criminels** (narcotrafic, traite des êtres humains...) qui viennent **menacer la sécurité publique et la stabilité des territoires**. Face à la montée de ces risques, de **nouvelles offres de formation en sécurité publique, civile et résilience territoriale** se développent. En réunissant les métiers concernés (policiers municipaux, pompiers, travailleurs sociaux...), elles visent à préserver la cohésion sociale, la sécurité des agents et le patrimoine local.



5 - VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION*

▶ La tendance **n°2 Développement de nouvelles politiques publiques** s'impose comme une **réponse incontournable à un défi sociétal et financier majeur**, auquel peu de collectivités se sentent aujourd'hui pleinement préparées. Le **vieillessement de la population** les amène à repenser leurs **politiques sociales, urbaines et de santé**, dans une dynamique positive de **transformation et d'innovation territoriale**. Les priorités mises en avant sont principalement :

- **diversifier les formes d'habitat** (logements intergénérationnels, habitat inclusif...) afin de **lutter contre l'isolement** et de **favoriser le maintien à domicile** ;
- **renforcer et médicaliser les services à domicile**, pour **soutenir les aidants familiaux** et **compenser l'insuffisance des capacités d'accueil** dans les structures existantes ;
- **réaménager l'espace public** pour garantir **accessibilité, sécurité et lisibilité** des parcours urbains.

Cette prise de conscience conduit également à **réinterroger des politiques déjà en place** : certaines collectivités croisent désormais les enjeux de **précarité et de vieillesse** dans leurs actions de proximité (opérations de rue...), ou associent **locatif social et accession à la propriété** dans les programmes de logements neufs, afin de **favoriser la mixité générationnelle et sociale**.

▶ La tendance **n°1 Part croissante des seniors en collectivité territoriale**, est perçue comme une **opportunité de transformation**. Si le vieillissement des agents soulève des défis de **maintien en emploi** (usure professionnelle, reclassement / reconversion...) et parfois de réorganisation des services pour assurer la continuité et la qualité du service public malgré des départs à la retraite non remplacés, il favorise aussi l'émergence de **dynamiques d'apprentissage collectif, de tutorat ou de transmission intergénérationnelle**.



5 BIS - CHAMBOULEMENT DE L'ÉCONOMIE*

▶ La tendance **n°36 Tension financière (pénurie, inflation...)** apparaît, sans surprise, comme une **préoccupation majeure** pour les collectivités. Au-delà de l'**effet ciseau** – combinant **baisse des recettes et hausse des dépenses** liées à la mise en œuvre des politiques publiques-, elles font désormais face à de **nouvelles difficultés d'assurabilité**, notamment en raison de la **multiplication des catastrophes naturelles**. Ces contraintes les amènent à **préserver davantage leurs marges de manœuvre et à repenser en profondeur leur modèle de financement**.

▶ Cette stratégie fait écho à la tendance **n°33 Reconfiguration du modèle de financement** sur laquelle plusieurs collectivités se penchent. Certaines constituent des provisions afin de devenir leur propre assureur, tandis que d'autres diversifient leurs sources de revenus en développant de nouvelles activités : organisation d'événements majeurs (Jeux Olympiques, passage du Tour de France) ou évolution de l'offre touristique, par exemple.

HORIZON 2035 : CARTOGRAPHIE DES OPPORTUNITÉS ET DES RISQUES DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES À L'HORIZON 2035

Arengi et La Ciat remercient :

Farouk AMRI	Directeur général des services de Macouria, membre du SNDGCT
Patrick BOUCHARDON	Directeur général des services du Conseil départemental du Val d'Oise
Simon CHASSARD	Directeur général des services de la Région Ile-de-France
Françoise CLECH DEL TEDESCO	Directrice de la délégation Occitanie du Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) et Vice-Présidente nationale du Syndicat National des Directeurs Généraux des Collectivités Territoriales (SNDGCT)
Marie GARDIENNE	Directrice générale adjointe d'Aytré, membre du SNDGCT
Thomas HODOT	Directeur général des services de La Plagne Tarentaise, membre du SNDGCT
Jérôme LARUE	Directeur général des services de la Région Nouvelle-Aquitaine
Lucas NYSZAK	Directeur général des services de Loos-en-Gohelle, membre du SNDGCT
Jean de SAINT-SERNIN	Directeur général des services de Loire Forez Agglomération
Olivier VEBER	Directeur général des services du Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis



Arengi et La Ciat remercient le SNDGCT pour sa collaboration et pour la mise en relation avec ses membres.



Arengi est le premier cabinet de conseil entièrement dédié à la gouvernance et à la gestion des risques. Il a pour vocation d'accompagner les entreprises privées ou publiques, ainsi que les collectivités territoriales dans la conception, mise en œuvre, revue et évaluation des dispositifs de gouvernance et de gestion des risques, afin de privilégier et créer les conditions d'une prise de risques consciente, partagée et responsable. Arengi propose également aux organisations ArengiBox, une solution web Gouvernance, Risques et Conformité (GRC) qui leur permet de déployer et piloter leurs dispositifs de maîtrise des risques (gestion globale des risques, cartographie des risques de corruption, déploiement et suivi des missions d'audit, conformité RGPD...).

arengi.fr | arengibox.com



La CIAT – Association des inspecteurs et auditeurs territoriaux a pour objet de créer un lieu permanent de rencontres, d'échanges et de réflexion sur toute question d'ordre professionnel entre des agents publics exerçant ou ayant exercé leurs fonctions dans des services d'inspection générale, d'audit, de contrôle, de management des risques, et toutes les entités assimilées, des collectivités territoriales ou des établissements publics qui leurs sont rattachés, avec pour objectif de renforcer les liens entre les praticiens en facilitant les échanges d'expériences et le partage des connaissances.

laciato.com



La Communauté Collectivités Territoriales de l'IFACI est un groupe restreint composé des membres du bureau et de certains membres de la CIAT. Il se réunit une fois par mois dans l'objectif de préparer la conférence annuelle mais également d'échanger sur des thématiques spécifiques et d'établir un programme annuel de travail. Ces échanges et les travaux issus des groupes de travail peuvent, le cas échéant, faire l'objet de publications destinées aux professionnels du contrôle et de l'audit internes et du management des risques dans les collectivités territoriales.

ifaci.com