

# HORIZON 2035 - édition 2025

## Cartographie des risques et des opportunités des collectivités territoriales à l'horizon 2035

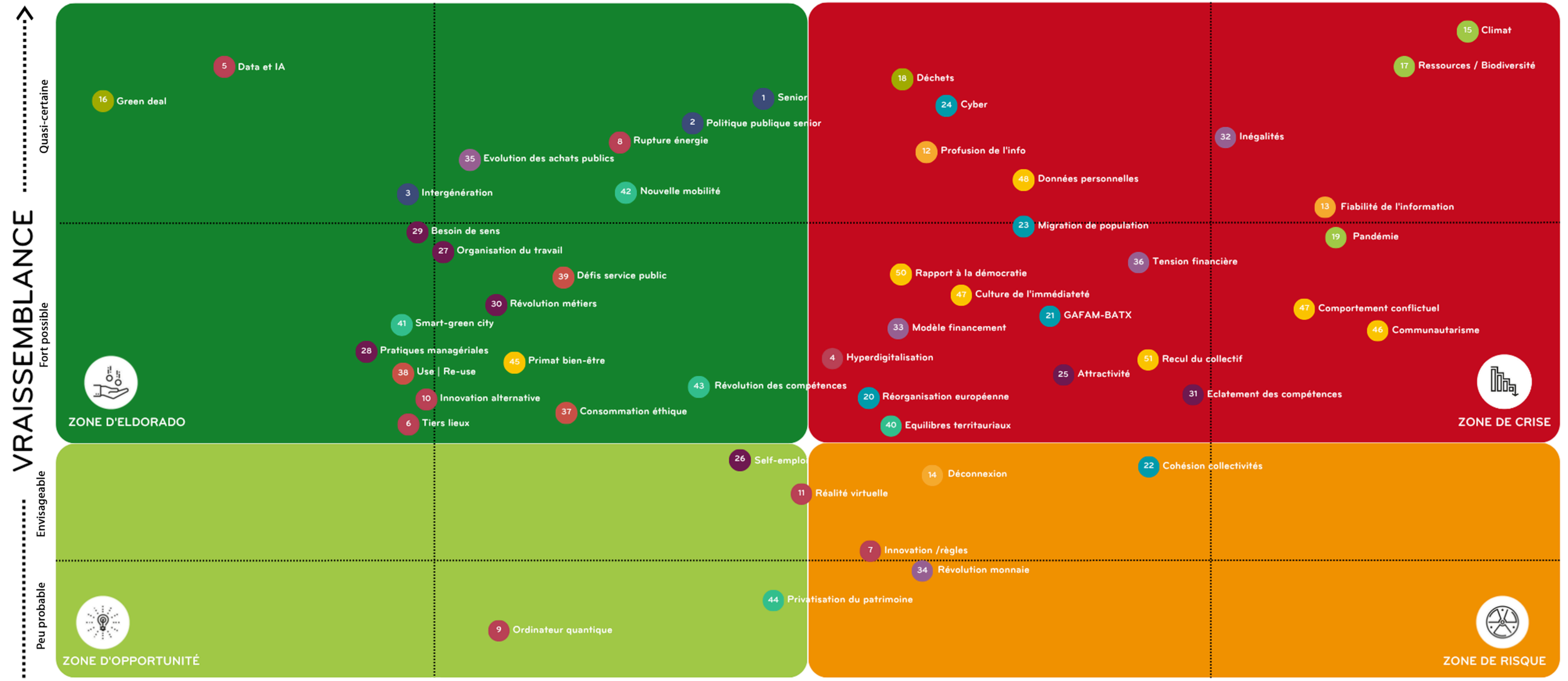
Horizon 2035 est une déclinaison, pour les collectivités, de l'étude Vigie2040 : Cartographie des risques et des opportunités des entreprises françaises à l'horizon 2040. Une étude Arengi en partenariat avec Diot-Siaci et l'AMRAE, l'IFACI et le CDSE.

L'édition 2025 actualise l'évaluation des tendances menée en 2023. Ce travail d'actualisation a été réalisé par des collectivités, sollicitées par Arengi et La Ciat. La matrice présente le nouveau positionnement des tendances, tandis que le classement met en lumière les évolutions observées entre 2023 et 2025.



43% DES TENDANCES JUGÉES À OPPORTUNITÉS

57% DES TENDANCES JUGÉES À RISQUES



### CLASSEMENT ET ÉVOLUTIONS DES ÉVALUATIONS DES TENDANCES À OPPORTUNITÉS

★ 01 +1	16 Green Deal et généralisation de l'économie verte	11 -5	28 Développement de nouvelles pratiques managériales
★ 02 -1	05 Développement de la data et de l'Intelligence Artificielle	12 =	30 Révolution des métiers et des compétences
★ 03 +5	03 Cohabitation intergénérationnelle croissante en collectivité territoriale	13 =	39 Nouveaux défis du service public
★ 04 =	29 Expression croissante d'un besoin de sens	14	01 Part croissante des seniors en collectivité territoriale
★ 05 +4	35 Mutation des modes et des conditions d'achat public	15 =	38 Révolution de l'économie de l'usage dans les pratiques internes et les politiques publiques
★ 06 -3	27 Organisation du travail revisitée	16 -9	10 Émergence d'innovations soutenables
★ 07 +4	41 Quête de la ville intelligente, durable et verte	17 -1	45 Primat du bien-être
★ 08 -3	08 Rupture technologique énergétique	18 -8	06 Foisonnement des tiers-lieux
★ 09 +5	02 Développement de nouvelles politiques publiques adaptées aux personnes de plus de 60 ans	19 =	37 Démocratisation de la consommation éthique, responsable et informée
★ 10	42 Bouleversement de la mobilité	20 -3	43 Évolution disruptive des compétences des collectivités territoriales
		21 -1	26 Augmentation du self-emploi et du cumul d'emplois
		22 -1	09 Révolution de l'informatique quantique

+ / - / = évolution du classement des tendances  
 ● tendance qui a changé de nature (risque vs opportunité)  
 ● tendance précédemment considérée à la fois comme risque et opportunité

### CLASSEMENT ET ÉVOLUTIONS DES ÉVALUATIONS DES TENDANCES À RISQUES

★ 01 =	15 Atypie / dérèglement climatique	15 -6	31 Éclatement / dissolution des compétences / services / outils
★ 02 =	17 Déplétion des ressources naturelles et de la biodiversité / accélération de l'appauvrissement des sols	16 +5	21 Méta-puissance croissante des GAFAM / BATX
★ 03 +2	13 Turbulences de la fiabilité et véracité de l'information et généralisation de la défiance	17 -5	25 Érosion d'attractivité / de la marque employeur des collectivités
★ 04 =	32 Distorsion de la répartition des richesses et inégalités	18 +2	49 Culture de l'instantanéité et de l'immédiateté
★ 05 +2	19 Démultiplication des pandémies	19	50 Transformation du rapport à la démocratie
★ 06 =	46 Montée des affirmations identitaires / communautaires	20 -2	33 Reconfiguration du modèle de financement des collectivités et de leur autonomie financière
★ 07 +3	47 Émergence de comportements conflictuels / quasi-insurrectionnels	21	20 Réorganisation européenne
★ 08 =	48 Hyper-dépendance aux données personnelles	22 -7	04 Hyperdigitalisation des services des collectivités territoriales
★ 09 -6	24 De la cyber-malveillance à la cyber-guerre	23 -4	40 Reconfiguration des équilibres territoriaux
★ 10 +7	36 Tension financière	24 -10	22 Fragilisation / remise en cause de la cohésion entre collectivités / de la péréquation
11 =	23 Migration de populations	25 -3	14 Montée du déconnexionisme et du rejet du tout technologique
12	12 Profusion / transparence de l'information et action publique locale	26 -3	34 Révolution des monnaies
13	18 Explosion du volume des déchets et enjeux de traitement / valorisation	27 -2	07 Distorsion entre innovation, évolution de la réglementation et aspects éthiques
14 -1	51 Recul de l'engagement collectif au bénéfice de l'engagement personnel et individuel	28 -4	11 Percée de la réalité virtuelle et des métavers
		29	44 Privatisation du patrimoine / des sites touristiques