HORS-SÉRIE

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

Horizon 2035 est une déclinaison, pour les collectivités, de l'étude Risk2030 : Cartographie des risques et des opportunités des entreprises françaises à l'horizon 2030.
Une étude Arengi et Tilt Ideas, en partenariat avec l'AMRAE, l'IFACI et le CDSE.
risk2030.com

Avant - propos

Arengi, la CIAT et le **Groupe Professionnel Collectivités Territoriales** (GPCT) **de l'IFACI** sont très heureux de vous présenter *Horizon 2035 : Cartographie des risques et des opportunités des collectivités territoriales à l'horizon 2035* et remercient sincèrement toutes les personnes qui ont collaboré à cette étude.

Arengi remercie la CIAT et son président Yannis Wendling pour les liens de coopération noués autour de la publication du baromètre, éditions normales et hors-séries, de la maîtrise des risques au sein des collectivités territoriales. Pour cette édition spéciale, Arengi remercie chaleureusement Olivier Watel, Manager des risques du Conseil Départemental du Pas-de-Calais, pour son implication et ses conseils avisés tout au long du projet.

Depuis près de dix ans maintenant, le baromètre permet de mesurer les progrès des démarches de maîtrise des risques au sein des collectivités et d'orienter en conséquence toute action de sensibilisation et de promotion auprès des décideurs locaux. **Avec cet hors-série, Arengi et la CIAT ont souhaité accompagner les collectivités dans l'identification de sujets émergents, en réalisant une cartographie prospective des risques et des opportunités des collectivités territoriales à l'horizon 2035.** Compte tenu du foisonnement des sujets, de la multiplicité des défis sous-jacents et de la volonté d'obtenir des résultats les plus pertinents et ajustés, nous avons visé une participation la plus large et ouverte possible à toutes les étapes du projet, mais nous avons souhaité confier l'arbitrage de la cotation des tendances à un groupe restreint, de manière à laisser place aux discussions et aux échanges de vue. La matrice des risques et des opportunités, présentée dans ce document, est donc le fruit d'un arbitrage collégial rendu par quelques représentants de collectivités, sur la base de la moyenne des votes récoltés.

Aussi Arengi remercie-t-il spécialement David Gaudry (Région Auvergne-Rhône-Alpes), Sylvie Lucas-Comte (Conseil Départemental de la Savoie), Hélène Muller (Région Hauts-de-France), Jessy Petitpas (Région Pays de la Loire), Lucile Rivera (Conseil Départemental de la Seine-Saint-Denis) et Franck Villot (Conseil Départemental du Morbihan) pour leur participation et éclairage lors des ateliers de priorisation.

Cette étude, au travers du registre des tendances, de la méthodologie proposée et de son palmarès se veut une base de départ et une aide à la réflexion des métiers du risque face aux mutations des collectivités et de leur environnement.

Arengi, la CIAT et le GPCT de l'IFACI vous souhaitent une excellente lecture *d'Horizon 2035 : Cartographie des risques et des opportunités des collectivités territoriales à l'horizon 2035.*

HORIZON 2035

01 OBJECTIFS & APPROCHE

02 COMMUNAUTÉ HORIZON 2035

03 THÉMATIQUES ET TENDANCES

04 MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION

05 PALMARÈS

OBJECTIFS & APPROCHE

01

HORIZON 2035 : OBJECTIFS

HORIZON 2035 : CAPTER, AU MOYEN D'UNE CARTOGRAPHIE LES SUJETS ÉMERGENTS QUE LES COLLECTIVITÉS ET LES FONCTIONS DE MAÎTRISE DU RISQUE DOIVENT CONSIDÉRER ET ANTICIPER DANS LEURS ANALYSES ET TRAVAUX

Allonger l'horizon de temps de la réflexion

Alors que l'horizon de temps d'une analyse de risques d'une collectivité est souvent calé sur la mandature, l'objectif de capter les sujets émergents implique de se fixer un horizon de temps plus lointain qu'une mandature -la date de 2035 étant symbolique- de manière à prendre du recul et à envisager, sur la base des éléments actuels constatés, les possibles impacts futurs sur les collectivités (contexte d'intervention, objectifs et missions de service public, moyens, ressources humaines…)

Mener une approche combinant risques et opportunités

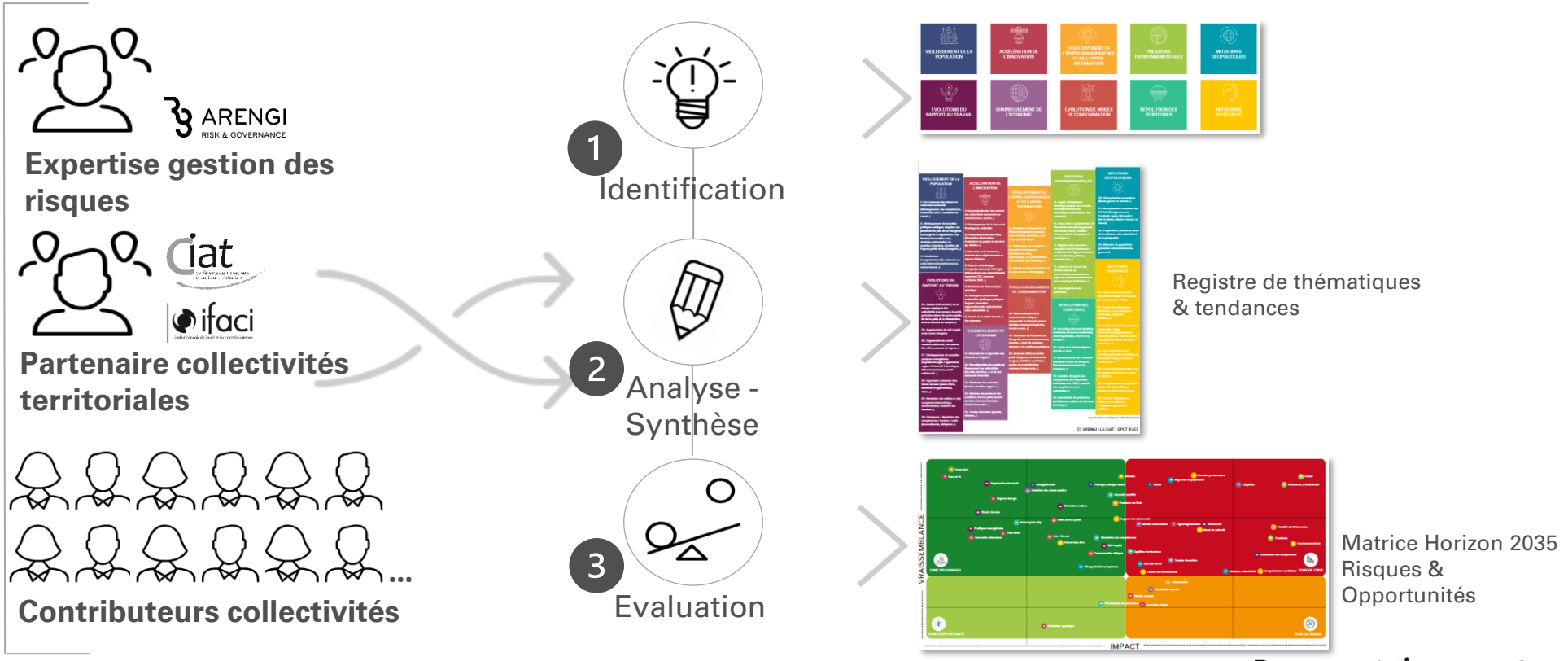
L'exercice de projection à moyen terme implique de considérer les impacts, tantôt négatifs, tantôt positifs des tendances identifiées et de les positionner ainsi sur une trajectoire soit de risques, soit d'opportunités. Des itérations successives de cet exercice de projection permettent une veille sur les sujets émergents et, le cas échéant, de mettre en place d'éventuelles actions d'anticipation.

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

HORIZON 2035 : APPROCHE

DÉPLOYER UNE CARTOGRAPHIE COLLABORATIVE ET PLURIDISCIPLINAIRE !

Innovante, **l'étude Horizon 2035 a pour spécificité d'être réalisée en se calant sur le mode opératoire d'une cartographie et avec une approche collaborative et pluridisciplinaire.**
Aussi le projet a-t-il été mené en trois étapes, réalisées en combinant notamment consultations en ligne, réunions, ateliers de travail :
1. Identification des tendances prospectives à l'horizon 2035,
2. Analyse des contributions et synthèse des éléments dans un **registre de tendances,**
3. Evaluation des tendances en risques ou en opportunités pour élaborer **la matrice Horizon 2035.**



LA COMMUNAUTÉ

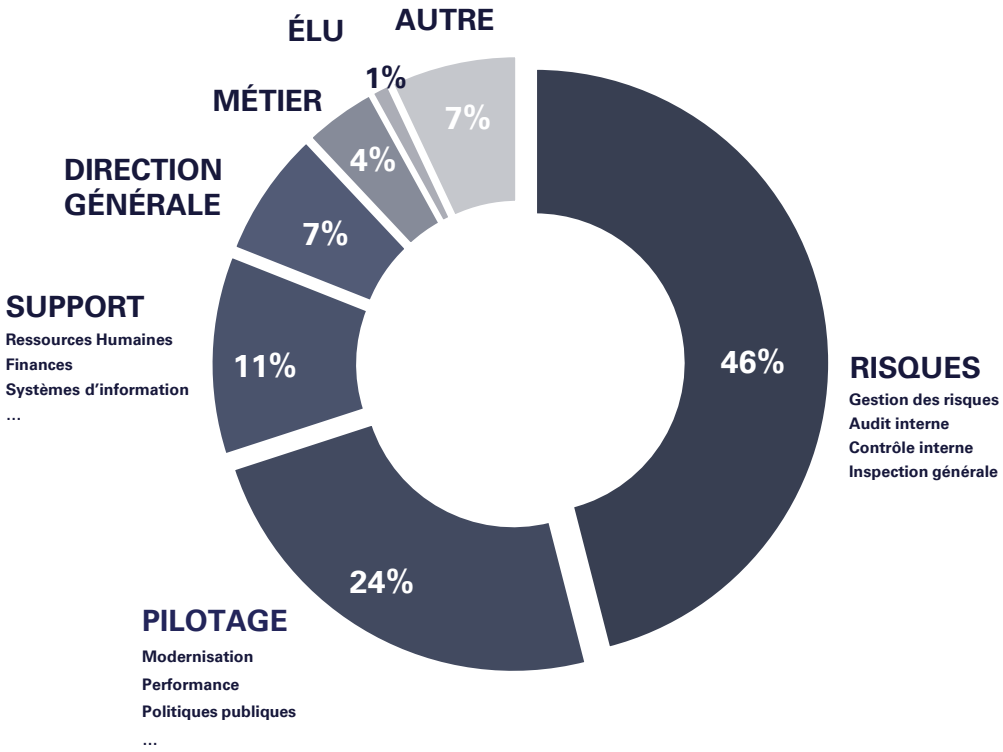
02

UN EXERCICE QUI A SÉDUIT PLUS DE 150 CONTRIBUTEURS

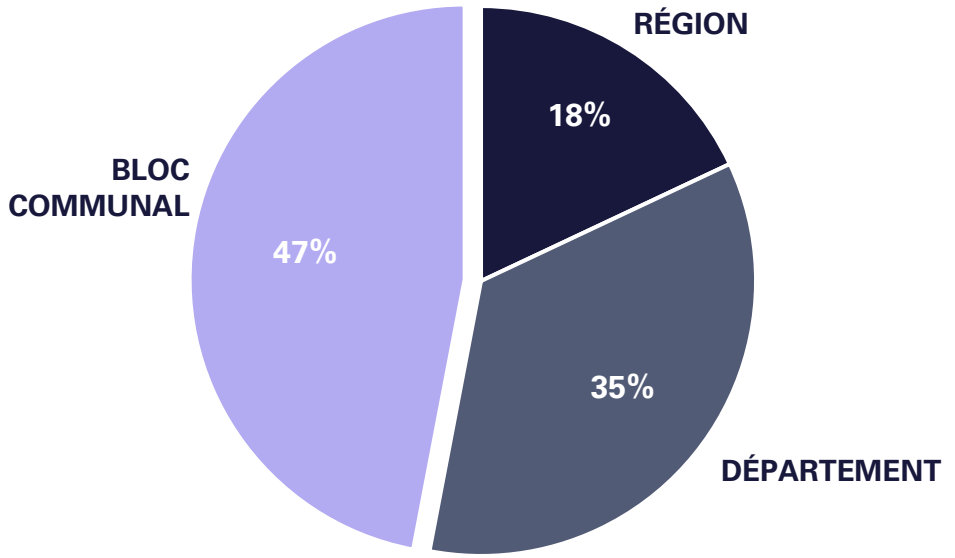
L'écosystème des partenaires de l'étude a été directement sollicité pour contribuer à *Horizon 2035*. Compte tenu du périmètre de la réflexion, **l'étude a par ailleurs été relayée sur les médias sociaux et sites web** des partenaires, de manière à permettre à tout acteur des collectivités territoriales, quel que soit sa fonction, de participer.

La totalité des étapes a ainsi fédéré plus de 150 participants aux profils relativement variés, même si les métiers du risque représentent une part significative des contributeurs. Les collectivités d'origine des participants montrent, en tenant compte du nombre total de chaque type de collectivités, un intérêt plus marqué des profils issus des départements et des régions.

Fonction



Type de collectivité d'origine



THÉMATIQUES ET TENDANCES

03

HORIZON 2035 : THÉMATIQUES ET TENDANCES - IDENTIFICATION

10 THEMATIQUES ET 51 TENDANCES À CONSIDÉRER PAR LES COLLECTIVITÉS

Initiée à partir des tendances de l'étude Risk2030*, **le travail de réflexion et d'identification des thèmes et tendances clés plus spécifiques aux collectivités et à considérer à l'horizon 2035 a été réalisé au moyen d'une consultation en ligne et de plusieurs ateliers de travail.**
Les fruits de ce *brainstorming* à grande échelle ont donné lieu à une analyse et une synthèse, permettant de faire émerger **51 tendances, qui ont été classées en dix thématiques différentes.**
Certaines des tendances sont très spécifiques et propres aux collectivités, d'autres sont plus génériques mais viennent néanmoins impacter les collectivités et sont à intégrer dans la réflexion sur les défis et mutations des collectivités.
NB. : Les 51 tendances sont présentées par thématiques dans les pages qui suivent (11 à 15) et le registre d'ensemble est disponible en page 16.

*Risk2030 : Cartographie des risques et des opportunités des entreprises françaises à l'horizon 2030. Une étude Arengi et Tilt Ideas, en partenariat avec l'AMRAE, l'IFACI et le CDSE.

10 THÉMATIQUES

HORIZON 2035 : THÉMATIQUES ET TENDANCES – REGISTRE 1 | 5

VIEILLISSEMENT 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 CO_2, 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

HORIZON 2035 : THÉMATIQUES ET TENDANCES – REGISTRE 2 | 5

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

HORIZON 2035 : THÉMATIQUES ET TENDANCES – REGISTRE 3 | 5

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, débureaucratisation, 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…)

HORIZON 2035 : THÉMATIQUES ET TENDANCES – REGISTRE 4 | 5

CHAMBOULEMENT DE L'ÉCONOMIE

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…)

HORIZON 2035 : THÉMATIQUES ET TENDANCES – REGISTRE 5 | 5

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, cultuel…) / 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 : THÉMATIQUES ET TENDANCES - REGISTRE

VIEILLISSEMENT 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...)

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, débureaucratisation, 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...)

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 CO_2, 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

CHAMBOULEMENT DE L'ÉCONOMIE

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...)

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

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...)

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

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, cultuel...) / des sites touristiques

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

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

MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION

04

HORIZON 2035 : MODE OPÉRATOIRE DE L'ÉVALUATION

UN MODE OPÉRATOIRE COMBINANT QUANTITATIF ET QUALITATIF

Les 51 tendances clés de la prochaine décennie ont été cotées, en adoptant un mode opératoire hybride et toujours similaire à celui d'une cartographie des risques.
Ainsi, dans un premier temps, la cotation a été largement ouverte pour permettre aux contributeurs volontaires de procéder à l'évaluation des tendances, de manière individuelle et en ligne à l'aide de la plateforme ArengiBox.
Sur la base des moyennes des évaluations en ligne, des ateliers de travail avec un comité restreint ont été organisés de manière à échanger sur les tendances, à confronter les points de vue et à arbitrer collégialement quant à l'évaluation des tendances en risques ou en opportunités.

+ 70 contributions individuelles en ligne

32 % Pilotage | 31% Risque | 16% Support | 10% Direction Générale | 4% Métier | 1% Élu | 6% Autres

4 ateliers d'arbitrage

Ateliers animés par Arengi et réunissant principalement des membres du Groupe Professionnel Collectivités Territoriales de l'IFACI

Membres du comité d'arbitrage (par ordre alphabétique)

David	GAUDRY	Auditeur	Région Auvergne-Rhône-Alpes
Sylvie	LUCAS-COMTE	Coordonnatrice processus et analyse des risques	Conseil Départemental de la Savoie
Hélène	MULLER	Conseiller Technique	Région Hauts-de-France
Jessy	PETITPAS	Chef de projet - Contrôle interne - Fonds européens	Région Pays de la Loire
Lucile	RIVERA	Directrice Adjointe de la Direction de l'Inspection Générale	Conseil Départemental de la Seine-Saint-Denis
Franck	VILLOT	Chef du pôle risques et contrôles	Conseil Départemental du Morbihan
Olivier	WATEL	Manager des risques	Conseil Départemental du Pas-de-Calais
Yannis	WENDLING	Directeur de l'Inspection Générale	Conseil Départemental de la Seine-Saint-Denis

HORIZON 2035 : MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION

DES QUESTIONS ET ÉCHELLES POUR APPREHENDER IMPACT, VRAISEMBLANCE ET NIVEAU DE PRÉPARATION

Les tendances ont été appréciées en termes d'impact et de vraisemblance. Pour ce faire, les échelles ci-dessous ont été définies et utilisées. Pour ces deux critères, les contributeurs ont été invités **à se prononcer pour des collectivités similaires à la leur, en termes de type et de taille**. En combinant les quatre niveaux de chacun de ces deux critères, une matrice Risques VS Opportunités a été définie (cf. page suivante).
Les contributeurs ont également pu indiquer le degré estimé de préparation des collectivités similaires à leur collectivité d'origine, qu'il s'agisse de maîtriser un risque ou d'être prêt à exploiter une opportunité.

IMPACT

Quelles seraient les conséquences pour les collectivités de votre taille et de votre type (ie Bloc communal / Département / Région) du développement de cette tendance ?

OPPORTUNITÉ MAJEURE	OPPORTUNITÉ	RISQUE	RISQUE MAJEUR
Une opportunité majeure	Plutôt une opportunité	Plutôt un risque	Un risque majeur

VRAISEMBLANCE

A horizon 2035, quelle est pour vous la vraisemblance que cette tendance se réalise pleinement ?

PEU PROBABLE	ENVISAGEABLE	FORT POSSIBLE	QUASI-CERTAINE
"J'ai du mal à croire que cette tendance puisse se réaliser pleinement"	"Je peux imaginer que cette tendance puisse se réaliser pleinement"	"Il est fort possible cette tendance se réalisera pleinement"	"Je suis quasi-certain(e) que cette tendance se réalisera pleinement"

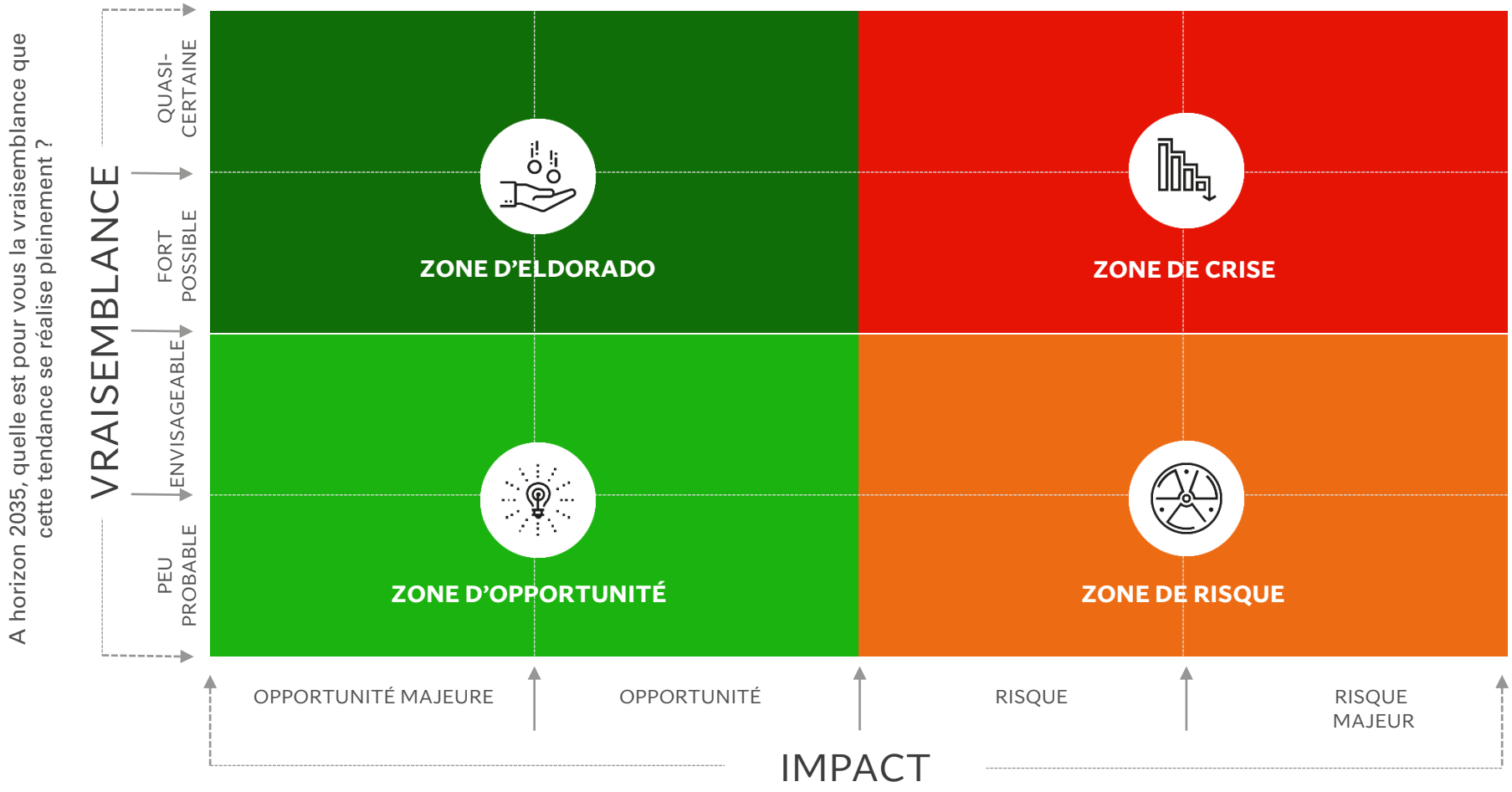
NIVEAU DE PRÉPARATION

Quel est pour vous, globalement, le niveau de préparation des collectivités de votre taille et de votre type (ie Bloc communal / Département / Région) en termes d'anticipation / de préparation et/ou de capacité à résister à cette tendance ou à en tirer profit ?

SATISFAISANT	DÉVELOPPÉ	EMBRYONNAIRE	FAIBLE / INEXISTANT
"Nous sommes prêts"	"Nous avons mis des actions en place, mais nous pouvons faire encore mieux"	"Nous avons initié des actions, mais il reste encore beaucoup à faire"	"Nous n'avons rien en place "

HORIZON 2035 – MATRICE RISQUES VS OPPORTUNITÉS

UNE TENDANCE AUJOURD'HUI… PLUTÔT UN RISQUE OU UNE OPPORTUNITÉ EN 2035 ?



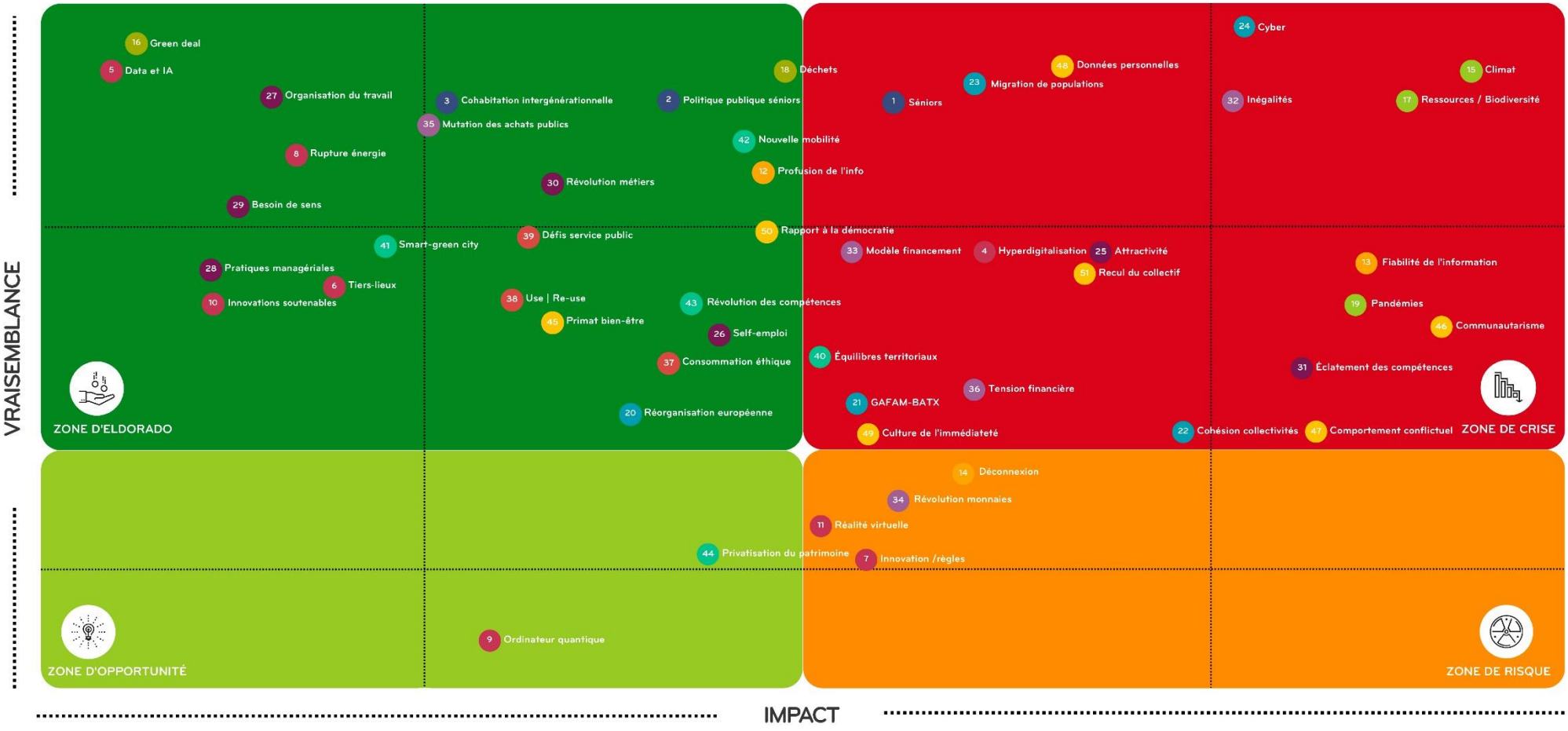
Quelles seraient les conséquences pour les collectivités de votre taille et de votre type (ie Bloc communal / Département / Région) du développement de cette tendance ?

PALMARÈS

05

HORIZON 2035 : ÉVALUATION DES TENDANCES

MATRICE RISQUES – OPPORTUNITÉS*



***Retrouvez la matrice ainsi que le classement des tendances sur le poster joint à ce document.**

HORIZON 2035 : PALMARÈS DES OPPORTUNITÉS

LES DIX PREMIÈRES TENDANCES DE LA ZONE ELDORADO

★ 1	5 | Développement de la data et de l'Intelligence Artificielle	
★ 2	16 | Green Deal et généralisation de l'économie verte (développement des circuits courts, mobilités douces, sobriété énergétique et numérique...)	
★ 3	27 | Organisation du travail revisitée (télétravail, nomadisme, flex office, semaine de 4 jours...)	
★ 4	29 | Expression croissante d'un besoin de sens (raison d'être, sentiment d'appartenance, vision...)	
★ 5	8 | Rupture technologique énergétique (stockage d'énergie, hydrocarbures non conventionnels, captation CO_2, réacteurs nucléaires SMR...)	
★ 6	28 | Développement de nouvelles pratiques managériales (organisation agile / apprenante, rapport à l'autorité hiérarchique, débureaucratisation, travail collaboratif...)	
★ 7	10 | Émergence d'innovations soutenables (politiques publiques frugales, innovation organisationnelle, mutualisation entre collectivités...)	
★ 8	3 | Cohabitation intergénérationnelle croissante en collectivité territoriale (mentorat, tutorat inversé...)	
★ 9	35 | Mutation des modes et des conditions d'achat public (achats durables / locaux, techniques d'achat innovantes...)	
★ 10	6 | Foisonnement des tiers-lieux (laboratoire d'innovation, incubateurs de projets ou de start-up, fablabs...)	

LES THÉMATIQUES **ACCÉLÉRATION DE L'INNOVATION** & **ÉVOLUTIONS DU RAPPORT AU TRAVAIL** SONT LES PLUS CONTRIBUTIVES EN TERMES D'OPPORTUNITÉS

HORIZON 2035 : PALMARÈS DES OPPORTUNITÉS

ELDORADO : Innovation et pratiques alternatives au centre des attentes

LA DATA UNE MINE D'OR … À EXPLOITER

Tendance 5 - Développement de la data et de l'Intelligence Artificielle (N°1)

L'exploitation des données par les collectivités est perçue comme un puissant levier de pilotage, de transparence, de promotion et de développement… sous réserve que les collectivités soient en mesure de renforcer les compétences nécessaires à l'accession et à la valorisation des données.

INNOVATION TOUS AZIMUTS

Tendance 10 – Emergence d'innovations soutenables (N°7)
Tendance 6 – Foisonnement des tiers-lieux (N°10)

L'accélération de l'innovation, largement représentée dans ce palmarès n'est pas exclusivement technologique : les collectivités sont conscientes des opportunités à saisir avec l'innovation frugale par exemple ou les tiers-lieux pour faciliter le développement d'actions sociales, solidaires et responsables tout en optimisant les moyens.

ÉNERGIE ET ÉCONOMIE … RÉSOLUMENT VERTES !

Tendance 16 - Green Deal et généralisation de l'économie verte (N°2)
Tendance 8 - Rupture technologique énergétique (N°5)

Les mutations rendues nécessaires par la transition écologique et énergétique sont analysées comme porteuses d'opportunités : le rôle clé des régions dans ces domaines est notamment vu comme stratégique pour accompagner et canaliser les initiatives. D'un avis commun, ces défis sont définitivement porteurs de positif, si les risques de déséquilibre territorial sont maîtrisés.

LES RESSOURCES HUMAINES AU CŒUR DU RÉACTEUR DU SERVICE PUBLIC

Tendance 27 – Organisation du travail revisitée (N°3)
Tendance 29 – Expression croissante d'un besoin de sens (N°4)
Tendance 28 – Développement de nouvelles pratiques managériales (N°6)

En matière d'organisation du travail, de nombreuses initiatives et expérimentations ont déjà lieu et les perspectives de généralisation sont envisagées avec confiance, à la fois en termes de qualité de vie au travail des agents et de capacité à répondre de manière adaptée aux besoins croissants des usagers.

La raison d'être du service public et la capacité à faire évoluer les pratiques managériales sont perçues comme des opportunités pour pallier le recul d'attractivité des collectivités, notamment auprès des jeunes.

NIVEAU DE PRÉPARATION

Les opportunités pour lesquelles les collectivités estiment avoir le niveau de préparation le moins avancé sont respectivement :

Tendance 5 – Développement de la data et de l'Intelligence Artificielle (N°1)
Tendance 28 – Développement de nouvelles pratiques managériales (N°6)

Les opportunités pour lesquelles les collectivités estiment avoir le niveau de préparation le plus avancé sont respectivement :

Tendance 29 – Expression croissante d'un besoin de sens (N°4)
Tendance 6 – Foisonnement des tiers-lieux (N°10)
Tendance 27 – Organisation du travail revisitée (N°3)

HORIZON 2035 : PALMARÈS DES RISQUES

LES DIX PREMIÈRES TENDANCES DE LA ZONE CRISE

★ 1	15	Atypie / dérèglement climatique (impact sur la nature, reconfiguration sociale, économique, urbanistique... des territoires)
★ 2	17	Déplétion des ressources naturelles et de la biodiversité / accélération de l'appauvrissement des sols (érosion, pollution, artificialisation...)
★ 3	24	De la cyber-malveillance à la cyber-guerre
★ 4	32	Distorsion de la répartition des richesses et inégalités
★ 5	13	Turbulences de la fiabilité et véracité de l'information (influenceurs, infox, hypertrucage...) et généralisation de la défiance (fact checking...)
★ 6	46	Montée des affirmations identitaires / communautaires (culturelles, religieuses, minorités...)
★ 7	19	Démultiplication des pandémies
★ 8	48	Hyper-dépendance aux données personnelles (surveillance de masse, hacking, notation et "crédit social"...)
★ 9	31	Éclatement / dissolution des compétences / services / outils (externalisation, délégation...)
★ 10	47	Émergence de comportements conflictuels / quasi-insurrectionnels (gilets jaunes, émeutes urbaines, violences black bloc, violences envers les agents territoriaux...)

LES THÉMATIQUES **PRESSIONS ENVIRONNEMENTALES**

& **MUTATIONS SOCIÉTALES**

SONT LES PLUS CONTRIBUTIVES EN TERMES DE RISQUES

HORIZON 2035 : PALMARÈS DES RISQUES

CRISE : Territoires et service public au centre des préoccupations

À L'ÉPREUVE DES DÉFIS ENVIRONNEMENTAUX

Tendance 15 - Atypie / dérèglement climatique (N°1)
Tendance 17 - Déplétion des ressources naturelles et de la biodiversité / accélération de l'appauvrissement des sols (N°2)

Si les mutations liées à la transition écologique et énergétique sont perçues comme de fortes opportunités par les collectivités qui déploient de nombreux efforts dans ces domaines, la réalité des phénomènes planétaires (appauvrissement de la biodiversité, des ressources naturelles, des sols…) et les impacts du dérèglement climatique sont au cœur de leurs principales préoccupations et interrogations.

VERS UNE DÉNATURATION DU SERVICE PUBLIC ?

Tendance 31 - Eclatement / dissolution des compétences / services / outils (N°9)

Après les évolutions successives du cadre réglementaire associé aux compétences des collectivités (Lois NOTRe, 3Ds…), d'autres évolutions potentiellement déstabilisantes pour les collectivités se profilent avec cette tendance. Si les adaptations des principes d'organisation et des méthodes de gestion du service public (délégation, externalisation…) peuvent être nécessaires pour en améliorer les performances, elles sont néanmoins principalement une source d'inquiétude quant à leurs impacts sur les frontières et l'ADN du service public.

COMMENT CYBER-RÉSISTER ?

Tendance 24 – De la cyber-malveillance à la cyber-guerre (N°3)

Face à une augmentation quasi-épidémique des cyberattaques et une part croissante de collectivités impactées -y compris certaines qui semblaient préparées- la cybermenace est une préoccupation clé, pour les années à venir, pour les collectivités. L'enjeu réside notamment dans leur capacité à maintenir une préparation adéquate, de manière à parer la sophistication toujours plus poussée des pirates informatiques.

ACCENTUATION DES INÉGALITÉS

Tendance 32 – Distorsion de la répartition des richesses et inégalités (N°4)

Cette tendance, constatée depuis une vingtaine d'années par les collectivités, est marquée par une accentuation sans relâche, qui en fait un des premiers vecteurs de crise pour les collectivités. Les aides financières et le travail social des départements s'en trouve particulièrement impactés, tandis que les communes se trouvent également sous tension.

NIVEAU DE PRÉPARATION

Les risques pour lesquels les collectivités estiment avoir le niveau de préparation le moins avancé sont respectivement :
Tendance 24 – De la cyber-malveillance à la cyber-guerre (N°3)
Tendance 13 – Turbulence de la fiabilité et véracité de l'information (N°5)

Les risques pour lesquels les collectivités estiment avoir le niveau de préparation le plus avancé sont respectivement :
Tendance 19 – Démultiplication des pandémies (N°7)
Tendance 32 – Distorsion de la répartition des richesses et inégalités (N°4)

HORIZON 2035 : RISQUES ET OPPORTUNITÉS

DES TENDANCES HYBRIDES : UNE PARTICULARITÉ D'HORIZON 2035

Lors des ateliers d'arbitrage et de priorisation, **certaines tendances ont été considérées par les participants comme ayant un caractère résolument hybride** et pouvant tout aussi bien se révéler, dans les prochaines années, sur une trajectoire de risque ou sur une trajectoire d'opportunité.
Pour ces cinq tendances, les moyens financiers déployés, les stratégies adoptées, les évolutions sociétales… seront déterminantes quant à leur concrétisation en risques ou en opportunités.

18 | Explosion du volume de déchets et enjeux de traitement / valorisation	
42 | Bouleversement de la mobilité (nouveaux modes de transport, libéralisation du marché des transports…)	
12 | Profusion / transparence de l'information (hyper-connexion, tout est média, open data…) et action publique locale	
50 | Transformation du rapport à la démocratie (entre défiance politique et démocratie ouverte)	
44 | Privatisation du patrimoine (architectural, cultuel…) / des sites touristiques	

NIVEAU DE PRÉPARATION

Les tendances hybrides pour lesquelles les collectivités estiment avoir le niveau de préparation le plus avancé sont respectivement :
Tendance 44 – Privatisation du patrimoine / des sites touristiques
Tendance 18 – Explosion du volume de déchets

LA THÉMATIQUE **RÉVOLUTION DES TERRITOIRES**
SE DISTINGUE
AVEC **DEUX TENDANCES HYBRIDES RISQUES & OPPORTUNITES**

ARENGI
RISK & GOVERNANCE

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

Ciat
conférence des inspecteurs et auditeurs territoriaux

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.

laciat.com

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

Le Groupe Professionnel 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

HORIZON2035 :CARTOGRAPHIE DES RISQUES ET DES OPPORTUNITÉS DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES À L'HORIZON 2035

ARENGI
RISK & GOVERNANCE
Ciat
conférence des inspecteurs et auditeurs territoriaux
ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

HORS-SÉRIE – JANVIER 2023