



L'ÉLABORATION DES PROJETS DE TERRITOIRE AU PRISME DE L'ENJEU D'«HABITABILITÉ»

PRINCIPES & MÉTHODOLOGIE

Juin 2026



En partenariat avec le cabinet d'études :



Avec le soutien de :





L'HABITABILITÉ

comme enjeu supérieur

Aux yeux des directeurs généraux des communautés & métropoles membres de l'ADGCF, l'enjeu écologique constitue un impératif structurant pour l'action publique territoriale. Au cours de la dernière décennie, nous n'avons pu que constater, au sein de notre réseau professionnel, l'accélération de

la prise de conscience correspondant sans doute à la montée en responsabilités des intercommunalités dans le champ environnemental, puis l'élargissement progressif des préoccupations - le climat, la biodiversité et les ressources - le sentiment de vertige enfin face à l'ampleur des transformations à entreprendre sans oublier l'expression d'inquiétudes face au raidissement des positions, tant ces transformations remettent en cause des modèles, des intérêts, des situations acquises.

C'est dans ce contexte qu'en 2022, l'Association a décidé de mobiliser son Conseil Scientifique¹ autour de la démarche « *Et si... La transformation écologique était la matrice des politiques intercommunales* ». Ce chantier que nous avons ouvert consistait à explorer les principaux leviers dont disposent les intercommunalités pour partir à la conquête écologique de leur territoire. Il a donné lieu à la réalisation de deux courts métrages, le premier mettant en scène les obstacles structurels à l'intensification de la transition et les chemins susceptibles de les contourner, le second centré sur les changements effectifs de pratique.

Après de multiples projections et de nom-

breux débats mobilisant des élus et des cadres territoriaux, des experts et des acteurs socioéconomiques, nous sommes parvenus à la conclusion que l'enjeu prioritaire pour les équipes politiques et techniques du bloc local qui allaient arriver en responsabilité au printemps 2026 ne pouvait plus être d'organiser un développement simplement « équilibré » des territoires, cela ne pouvait plus être de faire de la prospective pour dire où on va mais qu'il s'agissait, avant tout, de garantir les conditions pour qu'il y ait un avenir, en bref, de travailler sur l'habitabilité des territoires.

L'habitabilité est en effet un enjeu supérieur qui doit déterminer tout le reste et donc tout particulièrement le contenu de la nouvelle génération de projets de territoire. Pourquoi ? Parce que le « projet », c'est ce qui fait l'essence même de l'intercommunalité, c'est cette ligne de force, tracée par les élus communautaires ou métropolitains dans la foulée de leur élection, mise en œuvre par les directeurs généraux et leurs équipes, qui détermine la trajectoire du territoire en engageant les effets de la décision politique sur les générations futures, les ressources naturelles et les « voisins » —communautés humaines ou systèmes biologiques.

D'où la démarche engagée et la production du guide méthodologique que vous avez entre les mains. À ce titre, nous tenons à remercier tous les membres de notre Conseil Scientifique qui se sont mobilisés et tout particulièrement celles et ceux qui ont directement contribué à son élaboration : Jean-Pierre Coblentz, Stéphane Cordobès, Alain Faure, Karine Hurel, Didier Locatelli, Manon Loisel, Olivier Portier, Martin Vanier.

In fine, nous ne pouvons qu'encourager tous nos collègues à se saisir des préconisations contenues dans cet opus et de contribuer ainsi à faire de l'intercommunalité le lieu de restauration de l'art politique, celui qui construit la justice sociale et spatiale, celui qui doit aujourd'hui décider du partage soutenable des ressources entre les vivants, humains et non humains.

**Pascal FORTOUL, président
du Conseil Scientifique de l'ADGCF
Régis PETIT, président de l'ADGCF**

**L'intercommunalité
comme lieu du partage
soutenable des
ressources**

¹ Créé en 2020, le Conseil Scientifique de l'ADGCF réunit des chercheurs et des experts de haut niveau et vise à alimenter la réflexion et les prises de position du Conseil d'administration de l'Association.



>
>
>
>

>
>
>

>
>
>

>
>

>
>
>
>
>



POURQUOI DES PROJETS DE TERRITOIRE ?

« *Projet commun de développement* » (Loi LOADT du 4/02/1995, dite Loi Pasqua), « *Projet d'agglomération* » (Loi LOADDT du 25/06/1999, dite Loi Voynet), « *Projet commun de développement et d'aménagement*² », « *Projet commun de développement urbain et d'aménagement du territoire*³ », « *Projet d'aménagement et de développement économique, écologique, éducatif, culturel et social de territoire*⁴ » (CGCT au 1er janvier 2020), « *Projet de territoire* » (CRTE de 2020 et 2023) ... Les démarches de projet, quelles que soient leurs appellations, se sont imposées comme l'une des principales approches stratégiques⁵ et comme l'un des principaux outils de la gouvernance des territoires depuis une trentaine d'années.

➤ Le projet de territoire, une démarche consubstantielle de l'intercommunalité

« *Le projet de territoire constitue un élément fondateur pour l'intercommunalité et son élaboration devrait à ce titre être rendue obligatoire*⁶ ». Comme l'indique la Cour des comptes, on peut estimer que les projets de territoire sont consubstantiels de l'intercommunalité du fait même du mode de désignation des conseils communautaires. Malgré la mise en œuvre du suffrage direct fléché⁷, la gouvernance intercommunale demeure radicalement différente de la gouvernance communale. L'élection communale organise une représentation unique : celle des citoyens⁸. Chaque conseiller représente, au sein de la commune, un nombre équivalent d'habitants. L'exécutif est issu d'une seule et même liste, le projet a été discuté en amont de l'élection, les citoyens, par leur vote, ont donné mandat à la liste majoritaire de mettre en œuvre son projet.

A contrario, l'élection intercommunale organise une double représentation, celle des citoyens mais aussi des territoires. Le nombre d'habitants représenté par chaque conseiller est variable selon la taille de la commune. Dans une intercommunalité, l'exécutif est composé de personnes originaires non seulement de listes différentes mais aussi de communes différentes, il n'y a pas de projet discuté en amont et donc pas de mandat donné par le citoyen. Il est donc nécessaire, après l'élection, de négocier un projet commun qui devra, autant que faire se peut, représenter l'ensemble des composantes territoriales et l'ensemble des sensibilités politiques du territoire.

Au fil du temps, les démarches de projets de territoire ont cependant été mobilisées pour des raisons sensiblement différentes.

➤ Des projets pour « faire territoire »

Les premières générations de projet de territoire ont accompagné la généralisation et la montée en puissance de l'intercommunalité. Les démarches de projet de Territoire se sont multipliées au lendemain de l'adoption de la loi relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale. Au moment où est votée la loi du 12 juillet 1999 —dite Loi Chevènement—, seulement 34 % du territoire national est couvert par une intercommunalité. De fait, les premières générations de projet de territoire étaient marquées par un certain nombre de partis pris.

Elles portaient un regard essentiellement introspectif sur le fonctionnement du territoire. Elles se focalisaient essentiellement sur l'enjeu du périmètre pertinent, sur la répartition des compétences et le rôle respectif des communes et de l'outil intercommunal avec comme question centrale « *Que veut-on faire ensemble ?* » et « *Comment faire territoire ?* ». Dans bien des cas, il s'agissait davantage de « Projets communautaires » que de véritables « Projets de territoire ».

² Pour les communautés de communes (Article L.5214-1)

³ Pour les communautés d'agglomération et les communautés urbaines (Article L.5215-1)

⁴ Pour les métropoles (Article L. 5217.1)

⁵ Avec les Pactes Financiers et Fiscaux qui organisent la solidarité financière entre l'intercommunalité et ses communes membres.

⁶ Cour des comptes, *Les finances publiques locales en 2022-Fascicule 2*, Octobre 2022, p. 70.

⁷ Loi du 17 mai 2013.

⁸ Sauf Paris, Lyon, Marseille avec la logique des arrondissements.

➤ Du Projet communautaire au Projet de territoire

L'évolution du contexte territorial, institutionnel et financier a progressivement fait évoluer de manière assez radicale la logique, le contenu et même la méthodologie d'élaboration des projets de territoire. La prise de conscience de l'interdépendance des territoires a progressivement permis de sortir d'une lecture autocentrée du fonctionnement du territoire⁹ et de penser simultanément le « dedans » (l'organisation du bloc local / la relation communes-Intercommunalité) et le « dehors » (la structuration des coopérations interterritoriales, les relations avec les autres territoires) et d'interterritorialiser les politiques publiques.

La nécessité de sortir des logiques de silo et de mettre en œuvre des approches transversales permettant de faire converger et d'articuler, au service d'un même enjeu, un grand nombre de politiques publiques traitées jusqu'alors de manière autonome, voire traitées par des strates différentes, a parallèlement permis de sortir du carcan des compétences. Les assouplissements apportés par les lois Engagement et Proximité¹⁰ et 3DS¹¹ dans l'exercice

des compétences et l'émergence d'une intercommunalité qui ne fait plus systématiquement « à la place » des communes mais qui a vocation à « faire avec » voire à « aider à faire » ont imposé la logique de « bloc local » ou « bloc communal » et le principe selon lequel communes et intercommunalité ne constituent pas deux strates territoriales mais deux expressions de la même strate. Ils ont de fait élargi le champ de réflexion du projet au-delà du simple périmètre d'intervention communautaire passant d'un simple projet communautaire à un véritable projet de territoire.

Enfin, la question financière s'est aussi invitée à l'élaboration du projet, à mesure que la fiscalité économique devenait moins généreuse avec la nécessité de définir des priorités et de faire des choix. Progressivement les projets de territoire ont acquis une véritable dimension stratégique avec la formulation d'une vision de l'évolution souhaitée du territoire, la mise en lumière d'enjeux (différence entre la trajectoire d'évolution souhaitée et la trajectoire réelle du territoire) et l'organisation d'une allocation des ressources disponibles cohérente avec la hiérarchie des enjeux et des priorités.

➤ Des projets pour articuler la double injonction du développement et de la préservation

« Les intercommunalités ont pour objet d'associer des communes au sein d'un espace de solidarité en vue d'élaborer et de conduire un projet commun de développement et d'aménagement du territoire¹² ». De fait, les projets de territoire, comme l'ensemble des stratégies territoriales, sont historiquement fortement structurés par les problématiques d'attractivité et de développement. Intercommunalités de France et l'ADGCF ont publié en décembre 2020 une étude sur les projets de territoires intercommunaux via une enquête à laquelle ont répondu 150 EPCI. À la question « *quelles sont les politiques publiques les plus structurantes de votre projet* » (5 réponses possibles), les participants ont répondu :

- 96 %, le développement économique et l'emploi
- 65 %, les transports et la mobilité
- 51 %, l'énergie et la transition énergétique
- 51 %, l'aménagement du territoire
- 42 %, le tourisme



⁹ Martin Vanier, *Le pouvoir des territoires, Essai sur l'interterritorialité*, Paris, Economica, 2008.

¹⁰ Loi du 27 décembre 2019 relative à l'engagement dans la vie locale et à la proximité de l'action publique.

¹¹ Loi du 21 février 2022 relative à la Différenciation, la Décentralisation, la Déconcentration et portant diverses mesures de Simplification de l'action publique locale.

¹² Code Général des Collectivités Territoriales.

La pandémie du COVID (comme la crise de l'eau un peu plus tard en 2022), a cependant largement contribué à l'accélération de la prise de conscience environnementale et à la nécessité de prendre en compte non seulement la question du dérèglement climatique mais aussi l'effondrement de la biodiversité et l'épuisement de certaines ressources vitales. L'étude d'Intercommunalités de France et de l'ADGCF montrait que 70 % des répondants considéraient que la crise sanitaire et ses effets pourraient entraîner le besoin de réviser les projets existants¹³. A la question de savoir quels seraient les objectifs de cette révision, les participants ont répondu :

- Introduire ou développer l'idée de résilience du territoire face aux crises (écologique, sanitaire, économique...) : 73 %
- Introduire ou donner plus d'importance aux objectifs en matière sanitaire et de santé : 49 %
- Introduire ou développer des objectifs d'autosuffisance du territoire : 41 %

Les Contrats de Relance et de Transition Écologiques (CRTE)¹⁴ qui constituent désormais le cadre de référence du dialogue et de la contractualisation entre l'État et les territoires visent également une meilleure prise en compte de la question environnementale dans les projets de développement grâce à une territorialisation de la planification écologique. Ils désignent clairement, au regard de cet objectif, le rôle central du Projet de territoire¹⁵ sachant qu'avec 849 contrats signés, ils couvrent la quasi-totalité du territoire national.

Ainsi, les projets de territoire visent donc désormais à articuler la double injonction du développement des territoires et de la préservation de leur environnement.



¹³ 70 % oui, 18 % ne sait pas, 12 % non.

¹⁴ Rebaptisés « Contrat pour la Réussite de la Transition Écologique » (CRTE) en 2023.

¹⁵ Le CRTE est ainsi devenu la « fabrique à projets » des territoires : Ministères Transition Écologique, Aménagement du territoire, Transport, Ville et Logement.

POURQUOI UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DE PROJETS DE TERRITOIRE ?

Articuler la double injonction du développement des territoires et de la préservation de leur environnement conduit à poser la question de la manière dont les territoires se sont saisis de la question environnementale. **Cette question était au cœur du premier film réalisé par l'ADGCF¹⁶ en 2023, « Et si... La transformation écologique était la matrice des politiques intercommunales ? »**

Plusieurs constats ont émergé :

➤ Des territoires qui restent prisonniers du logiciel du développement et de l'attractivité

Les territoires se sont saisis très tôt de la question environnementale. On peut même dire que la prise de conscience environnementale accompagne la montée en puissance de la décentralisation et de l'intercommunalité depuis notamment la publication du rapport Brundtland¹⁷ et la popularisation de son concept de « sustainable development » qui a fortement orienté le contenu de nombre de politiques publiques. Cependant, force est de constater que dans la grande majorité des cas, les territoires n'ont fait que juxtaposer des politiques environnementales sectorielles (en matière de gestion de la ressource en eau, de réduction et de valorisation des déchets ménagers, de réduction de la consommation énergétique et des TES, de production d'énergie non carbonée) avec des politiques de développement classiques (en matière d'aménagement, d'habitat, d'économie, de services, de mobilité même...) sans véritablement changer de modèle ni de logique.

- L'essentiel des stratégies territoriales continue à être dominé et prisonnier d'une logique de croissance. Les critères mêmes qui fondent la bonne santé d'un territoire s'inscrivent dans une logique de croissance : plus d'habitants, plus d'emplois, plus d'équipements, plus de ressources...
- Les territoires se sont emparés très tôt de la question environnementale mais en restant prisonniers du logiciel du développement et du mythe de l'attractivité.

➤ La question sociale, angle mort de la question environnementale

Le second constat est que la question sociale demeure l'angle mort de la question environnementale :

- L'essentiel des stratégies environnementales repose encore sur le changement de comportement des ménages sans prendre en compte le fait que la contribution du dérèglement environnemental est corrélée à la richesse des ménages et que d'autres agents, les acteurs économiques notamment, contribuent largement, si ce n'est plus, à l'altération du vivant.
- C'est une limite forte à l'efficacité des politiques environnementales quand on sait que l'acceptation du changement est conditionnée par le sentiment d'une juste répartition des efforts à consentir (entre les différentes composantes de la société, entre les différentes catégories de ménages...) et par le sentiment que les bénéfices de ces efforts seront équitablement partagés¹⁸.

¹⁶ En partenariat avec la Banque des Territoires, Intercommunalités de France et les Éditions Weka.

¹⁷ Rapport Brundtland, *Our Common Future*, Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU, 1987.

¹⁸ Philippe Coulangeon, Yoann, Demoli, Maël Ginsburger, Ivaylo Petev, *La conversion écologique des Français, Contradictions et clivages*, PUF, 2023.

➤ La radicalisation des positions sur les enjeux environnementaux

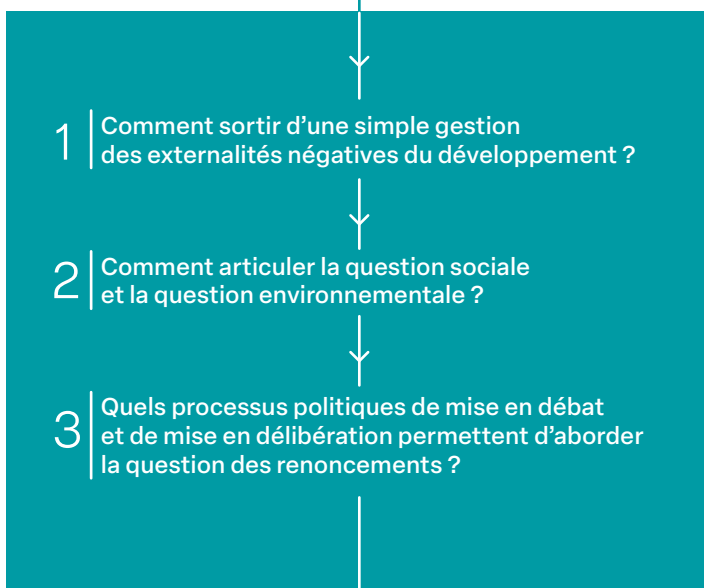
Le troisième constat est que l'on assiste à une forte radicalisation des positions sur les questions environnementales notamment autour d'intérêts économiques potentiellement menacés par une restriction de l'accès aux ressources. De manière contre-intuitive, l'élargissement et l'approfondissement de la prise de conscience environnementale (*la question du dérèglement climatique mais aussi l'effondrement de la biodiversité et de l'épuisement des ressources ...*) s'accompagne d'un durcissement des positions des parties prenantes ; chaque composante de la société, dont le modèle traditionnel est potentiellement menacé par une limitation de l'accès à la ressource, s'estime légitime à revendiquer son usage pour son propre compte et pour ses propres intérêts d'où une multiplication des « scénarios de l'inacceptable ».

En synthèse, même si les territoires se sont emparés tôt de la question environnementale, même s'ils sont fortement mobilisés, les réponses apportées restent largement en deçà des enjeux. Plus fondamentalement, on constate que, dans leur grande majorité, **les territoires se contentent de gérer au moins mal les externalités négatives du développement mais sans jamais véritablement questionner le développement en tant que tel et l'injonction perpétuelle à la croissance.** On doit poser la question de savoir si les territoires peuvent être au rendez-vous des enjeux environnementaux et sociaux en demeurant dans de simples logiques adaptatives (« croissance verte », « développement durable », « adaptation et résilience ») et s'il n'est pas nécessaire de basculer dans une véritable logique de bifurcation.

On constate également que **les territoires n'ont toujours pas trouvé la manière d'articuler la question sociale et la question environnementale** alors même que les produits de la croissance sont de plus en plus inégalement répartis, socialement, générationnellement, territorialement et que le développement d'un territoire ne suffit plus à assurer sa cohésion sociale.

Enfin, les défis environnementaux et notamment la prise de conscience de la finitude des ressources ouvrent **des fronts politiques qui mettent à l'épreuve l'exercice démocratique et notre capacité à mettre en débat les grands choix de société** qu'implique la bifurcation environnementale.

Au final, le court-métrage « Et si... La transformation écologique était la matrice des politiques intercommunales » a mis en lumière **trois grands enjeux** qui percutent directement la façon de concevoir et d'élaborer les projets de territoire.



TROIS PARTIS PRIS MÉTHODOLOGIQUES POUR UNE NOUVELLE GRAMMAIRE TERRITORIALE

Partant des limites de l'approche par laquelle les territoires se sont saisis jusqu'à présent de la question environnementale, « **Et si... La transformation écologique était la matrice des politiques intercommunales n°2** » s'est attaché à identifier « **des faiseurs de bifurcations** » c'est-à-dire à analyser les points communs entre les territoires qui ont fait le choix de faire autrement. Les approches recensées révèlent trois partis pris fondamentaux :

➤ Parti pris n°1 :

Partir de la limite du vivant et des ressources pour construire la trajectoire du territoire.

➤ Parti pris n°2 :

Privilégier l'habitabilité du territoire et la réponse aux besoins essentiels de la population.

➤ Parti pris n°3 :

Négocier des stratégies de bifurcation avec l'ensemble des composantes et des acteurs du territoire.

➤ Partir des limites et des ressources pour construire la trajectoire du territoire

Le premier parti pris fondamental est le choix de **sortir d'une logique de simple gestion des externalités négatives du développement et de partir des limites physiques du territoire pour déterminer sa trajectoire.**

Cela suppose notamment :

- **D'objectiver et de territorialiser les limites¹⁹ et d'organiser une observation du vivant non humain.** Il est nécessaire d'appréhender le cadre des limites physiques du territoire et de faire du vivant non-humain un entrant de la réflexion au même titre que les dynamiques humaines. Intégrer aux états des lieux préalables à l'élaboration des diagnostics et des stratégies territoriales des données relatives aux ressources naturelles et au vivant non humain suppose de profondément renouveler l'observation territoriale et de passer d'une culture d'inventaire à une culture de compréhension du vivant et de ses dynamiques à l'échelle territoriale. Cela suppose également de renouveler l'exercice de représentation et de cartographie du vivant non humain²⁰.

- **De diagnostiquer les activités humaines qui sont compatibles avec la préservation des ressources et que l'on peut adapter et celles qui ne le sont pas et auxquelles on doit renoncer.** L'objectivation du cadre des limites physiques du territoire doit permettre d'évaluer la mise en tension du territoire et **d'identifier les conflits de soutenabilité** sachant que c'est nécessairement d'évaluer l'impact sur la dégradation du vivant de l'ensemble des activités humaines et notamment des activités économiques qui doit désormais être considéré. Cette étape majeure ouvre obligatoirement le champ politique du renoncement²¹ avec notamment l'évaluation :
 - des activités et pratiques des agents économiques qui sont **compatibles avec la préservation des ressources**
 - des activités et pratiques des agents économiques qui sont compatibles mais qui **doivent être adaptées à la préservation des ressources**
 - des activités et pratiques des agents économiques qui sont **incompatibles avec la préservation des ressources et auxquelles on doit renoncer.**



¹⁹ Le concept de limites planétaires a été formalisé en 2009 par une équipe de chercheurs du Stockholm Résilience Centre, coordonné par Johan Rockström & Will Steffen et pose un cadre scientifique global permettant d'appréhender les crises environnementales dans leur dimension systémique. Le cadre des limites planétaires identifie neuf processus biophysiques majeurs considérés comme essentiels à la stabilité du système Terre. Les limites planétaires reposent sur l'idée centrale d'un « espace de fonctionnement sûr » pour l'humanité. Cet espace correspond à un ensemble de conditions biophysiques dans lesquelles les sociétés humaines peuvent se développer sans risquer de provoquer des changements environnementaux abrupts et irréversibles, dits « points de bascule ». Les limites planétaires ne constituent pas des seuils de rupture exacts, mais définissent des frontières de sécurité intégrant explicitement les incertitudes scientifiques. Le concept met en évidence le caractère systémique et interconnecté des pressions environnementales, à travers les notions de boucles de rétroaction notamment. Le dépassement d'une limite peut fragiliser d'autres processus et entraîner des effets en cascade, augmentant le risque de transitions rapides vers de nouveaux états du système Terre. Les 9 limites sont le changement climatique, l'intégrité de la biosphère (biodiversité), la perturbation des cycles biochimiques de l'azote et du phosphore, la modification de l'usage des sols, l'utilisation d'eau douce, l'acidification des océans, l'appauvrissement de la couche d'ozone, la charge en aérosols atmosphériques, l'introduction d'entités nouvelles dans l'environnement (pollutions chimiques, plastiques, substances de synthèse...).

²⁰ Karine Hurel, déléguée générale adjointe de la FNAU, Conseil scientifique de l'ADGCF du 20 janvier 2026.

²¹ Alexandre Monnin, *Politiser le renoncement*, Éditions Divergences, 2023.

• **D'organiser une maîtrise publique des ressources et de mettre en œuvre une gouvernance démocratique des ressources permettant de les préserver.** Dès lors que l'on considère que les ressources sont limitées et que l'ensemble des activités humaines menacent leur pérennité, il est forcément nécessaire d'organiser leur contingentement. Cela suppose d'une part de considérer les ressources

comme des biens communs et d'éviter leur privatisation au profit d'intérêts catégoriels et d'autre part de reconnaître que seule la sphère politique est légitime pour répartir et limiter les droits d'usage des ressources afin de ne pas les épuiser.

➤ Privilégier l'habitabilité du territoire et la réponse aux besoins essentiels de ses habitants

Le second parti pris fondamental est de considérer que, dans un monde que l'on pressent de plus en plus instable, de plus en plus fluctuant et confronté à une pénurie croissante des ressources²², **l'enjeu principal des territoires n'est plus leur attractivité mais leur habitabilité et leur robustesse.** Ce parti pris implique de redéfinir les critères qui fondent la bonne santé d'un territoire²³ et de réorienter l'ensemble de l'action publique autour du renforcement de la robustesse²⁴ des territoires.

À l'échelle territoriale, on peut définir la robustesse comme :

• **La capacité du territoire à protéger ses ressources.** La première condition de la robustesse est la capacité du territoire à préserver durablement les ressources qui conditionnent son habitabilité : l'eau, l'air, les sols, la biodiversité...

• **La capacité du territoire à renforcer son autonomie sur des fonctions vitales et à répondre aux besoins essentiels de ses habitants²⁵ en situations perturbées.** La crise du COVID a permis de toucher du doigt l'extrême vulnérabilité des territoires. La perspective d'une multiplication et d'une intensification des crises (*environnementales, économiques, sociales, sanitaires, géopolitiques...*) pose la question de la capacité des territoires à répondre aux besoins vitaux de leur population en situations perturbées. Cela renvoie à la nécessité de renforcer

l'autonomie alimentaire, énergétique et sanitaire des territoires et la capacité des territoires à répondre aux besoins essentiels de leurs habitants (*se loger dignement, accéder à une alimentation de qualité, vivre dans un environnement sain et accéder aux soins, accéder à l'éducation et à la culture...*).

• **La capacité du territoire à renforcer l'ancrage territorial de son économie et de ses emplois.** L'économie territoriale est de plus en plus spécialisée, fragmentée et dépendante de chaînes de valeur de plus en plus mondialisées. Le capital territorial²⁶, c'est-à-dire la part de la valeur ajoutée d'un secteur ou d'une entreprise qui s'explique par son environnement local (*ressources, compétences locales, synergie avec les autres acteurs locaux...*) a fortement diminué rendant les tissus économiques locaux de plus en plus fragiles. Il s'agit de dépasser les logiques de résilience économique (« *capacité de tissus économiques locaux à « encaisser les chocs et à revenir à la normale »* ») et de passer à une logique de robustesse économique (« *capacité des tissus économiques locaux à se reconfigurer²⁷* »). Davantage que la relocalisation, c'est la re territorialisation des activités —*au sens de la remise en lien avec les ressources locales*—, le développement de chaînes de

valeur plus intégrées et le renforcement de la diversification des tissus économiques qui contribuent au renforcement de la robustesse économique des territoires.



²² Olivier Hamant, *Antidote au culte de la Performance, La robustesse du vivant*, Gallimard, 2023.

²³ Sachant que, outre la question environnementale, se pose la question du défi démographique et des impacts du vieillissement de la population sur le fonctionnement de la société et des territoires.

²⁴ Olivier Hamant définit la robustesse comme la capacité d'un système, malgré les fluctuations, à se maintenir stable sur le court terme et viable sur le long terme.

²⁵ Eloi Laurent, *Économie pour le XXI^{ème} – Manuel des transitions*, Éditions La Découverte, 2023.

²⁶ Arnaud Florentin, *Et si l'antidote à l'urgence climatique était la diversité économique ?*, L'aube, 2023.

²⁷ Olivier Portier, grille d'analyse de la robustesse économique, Conseil Scientifique de l'ADGCF du 20 janvier 2026.

➤ Négocier les stratégies de bifurcation avec l'ensemble des composantes et des acteurs

Le troisième parti pris concerne la manière même de conduire la bifurcation. On a vu que l'essentiel des stratégies environnementales était fondé sur le changement de comportement des ménages alors que c'est l'ensemble des activités humaines qui doit être évalué à l'aune de leur impact et de leur contribution au dérèglement environnemental. On sait également que la bifurcation environnementale percute obligatoirement des intérêts économiques que ce soit par le contingentement de l'accès aux ressources ou par le renoncement à des activités et des pratiques incompatibles avec leur préservation.

Le troisième parti pris fondamental part du constat des limites d'une approche dans laquelle la sphère publique décrète de manière unilatérale la nécessité de bifurquer ainsi que les modalités pour le faire. Il est nécessaire d'associer l'ensemble des parties prenantes à la définition de la stratégie territoriale de bifurcation et de conduire les processus délibératifs permettant de construire les compromis sur les renoncements à organiser pour la mettre en œuvre.

Cela implique notamment de :

• **Sortir de la logique des doubles scènes.**

La bifurcation environnementale suppose de mettre en débat des grands choix de société et de « politiser les renoncements²⁸ ». Les expériences du grand débat national et plus encore de la Convention citoyenne pour le climat ont mis en lumière la logique de double scène avec en front de scène un débat politique entre le pouvoir politique et des citoyens et des arrières-scènes entre le pouvoir politique et les représentants d'intérêts économiques. L'expérience du AN, des ZFE, des bassines agricoles, de la réintroduction de certains pesticides montrent que c'est en réalité dans ces arrières-scènes que se joue l'essentiel des arbitrages. Cette pratique pose un véritable problème de légitimité démocratique des choix effectués (*Est-ce aux agriculteurs et à leurs représentants à choisir le type d'agriculture que les Français souhaitent voir se développer demain ?*). Elle a aussi pour conséquence de faire perdre à la puissance publique, suspectée de privilégier les intérêts économiques, sa capacité à s'imposer comme le légitime arbitre du processus de contingentement et de répartition des ressources et à faire émerger les compromis politiques entre l'intérêt général (avec comme intérêt général supérieur l'habitabilité de la planète...) et la préservation des intérêts économiques catégoriels. Il est donc impératif de sortir de cette logique de double scène.

• **Négocier les changements de trajectoire avec les acteurs.**

Partir des limites du vivant pour construire la trajectoire du territoire suppose, on l'a vu, de renoncer aux activités et pratiques incompatibles avec la préservation des ressources. De la même manière que l'on voit les limites d'une approche dans laquelle les grands choix de société qu'implique la bifurcation ne sont pas décidés de manière démocratique, on voit aussi les limites d'une approche par laquelle la sphère publique « planifie » seule des politiques de bifurcation sans associer les parties prenantes directement concernées. Si la finalité (le renoncement...) relève de la responsabilité politique (au regard de l'intérêt supérieur...), les modalités (comment ? dans quelle temporalité ? ...) doivent nécessairement être négociées avec les agents économiques impactés par le changement de trajectoire souhaitée. Cet impératif dessine un nouveau rôle pour le décideur politique avec le passage de l' élu décideur à l' élu médiateur.

• **Organiser l'accompagnement social des renoncements.**

Les renoncements à des activités incompatibles avec une préservation durable des ressources ont nécessairement des impacts économiques et des impacts sociaux importants qu'il convient également de prendre en compte et plus fondamentalement d'accompagner pour rendre la stratégie de bifurcation opérante.

Outre ces trois partis pris (*Partir des limites du vivant et du respect des ressources pour définir la trajectoire du territoire, considérer le renforcement de la robustesse du territoire et son habitabilité comme le nouveau paradigme territorial, définir et négocier les stratégies de bifurcation avec l'ensemble des acteurs*) les démarches observées montrent une attention particulière à **deux grandes questions** :

1 | La question de la culture, des représentations, des référentiels et des récits

2 | La question des coopérations

²⁸ Alexandre Monnin, op. cit.

DEUX GRANDES QUESTIONS AU CŒUR DU PROCESSUS DE LA NOUVELLE DÉMARCHE

› La question de la culture, des représentations, des référentiels et des récits

« La crise que nous traversons n'est pas une crise écologique, une crise sociale ou géopolitique... c'est une crise culturelle²⁹ ». L'organisation de la bifurcation se heurte à la difficulté à faire accepter les renoncements nécessaires au respect des limites. La question des renoncements recèle bien évidemment une dimension économique et sociale mais, au-delà, elle constitue une question éminemment culturelle (« si on change de référentiel ce n'est plus un renoncement parce que ce n'est plus ce qui est attendu³⁰ »). De fait, elle impose d'écrire un nouveau récit de la modernité. La modernité ayant réduit la Terre à une simple matérialité³¹, il est nécessaire de remettre en cause l'idée de la modernité telle qu'elle apparaît à la Renaissance avec le développement des techniques et des échanges et l'idée que les progrès de l'humanité sont liés à notre capacité à transformer la planète³² et à nous émanciper de la nature. « Les grandes mutations sociétales se trouvent dans les tournants référentiels et dans une nouvelle façon de raconter le monde³³ » : il est notamment nécessaire de :

• Construire un nouveau récit sur ce qui fonde la bonne santé d'un territoire.

La décentralisation a produit un certain nombre de représentations, de principes et de revendications qui continuent à structurer fortement l'action publique. L'égalité territoriale constitue le fondement de la politique d'aménagement du territoire avec la conviction que ce sont les fractures territoriales qui génèrent les fractures sociales (l'égalité des lieux versus l'égalité des gens...). Avec la rhétorique de la fracture, l'égalité devient la principale revendication des territoires : au nom du principe d'égalité, chaque territoire revendique son droit au développement d'où une mise en concurrence des territoires notamment en matière d'économie et d'emploi. Au nom du principe d'égalité, chaque habitant doit pouvoir accéder aux services non pas de manière équitable mais de manière égalitaire d'où une remise en cause des hiérarchies territoriales. Chaque sous-partie du territoire doit bénéficier d'un niveau d'équipement équivalent d'où un développement des concurrences infra-territoriales.

Faire le choix de l'habitabilité plutôt que celui de l'attractivité suppose de redéfinir en profondeur les critères qui fondent la bonne santé d'un territoire et de remettre en cause les fondements même du récit territorial imposé par la décentralisation.

Cette nécessité intervient dans un contexte marqué par une autre évolution fondamentale : la perte de dynamisme démographique et le vieillissement accéléré de la population. Le vieillissement et le déséquilibre générationnel des populations va obliger à redéfinir le contenu de l'ensemble des politiques publiques et à adapter les équipements et services publics. Ils posent la question de penser un aménagement pour des territoires en décroissance démographique et de trouver des modèles économiques correspondants. Ils posent la question du maintien de la cohésion sociétale et territoriale sachant que la traduction spatiale du vieillissement et du déséquilibre générationnel est loin d'être uniforme entre les territoires mais aussi à l'intérieur même des territoires. Le vieillissement ouvre également des problématiques nouvelles de gouvernance : Comment définir l'intérêt général dans une société dominée par les inactifs et les personnes âgées ? Quelle prise en compte de l'expression politique des jeunes dans un contexte où déjà 66 % ont le sentiment d'être des citoyens de seconde zone³⁴.

• Construire un nouveau récit sur le rôle de l' élu. Le nouveau récit territorial redéfinit en profondeur le rôle et la posture du décideur politique. « La réussite du mandat ne doit plus se mesurer au volume de m³ de béton coulé ». Il s'agit non seulement de passer de l' élu décideur à l' élu médiateur (cf. parti pris n°3) mais aussi de l' élu bâtisseur à l' élu protecteur.

²⁹ Olivier Hamant dans le court-métrage « Et si... La transformation écologique était la matrice des politiques intercommunales n°2 — Les faiseurs de bifurcation ».

³⁰ Stéphane Cordobès, Conseil scientifique de l'ADGCF du 10 mars 2026.

³¹ Dominique Bourg, Une nouvelle terre, Pour une autre relation au monde, Éditions Desclée de Brouwer, 2018.

³² Bruno Latour, Où atterrir, Comment s'orienter en politique, La Découverte, 2017.

³³ Alain Faure, Conseil scientifique de l'ADGCF du 10 mars 2026.

³⁴ Baromètre de l'éducation — Les jeunes des citoyens sans voix ? Sondage Opinionway 2025.

➤ La question des coopérations

L'exercice du projet de territoire a longtemps été enserré dans le carcan du périmètre et des compétences limitant de fait sa portée et son efficacité. La prise de conscience de l'interdépendance des territoires a progressivement permis de desserrer l'état du périmètre. La prise de conscience du besoin de chaîner, de faire converger et d'articuler au service d'un même enjeu, un grand nombre de politiques publiques traitées de manière autonome jusqu'à aujourd'hui, voire traitées par des collectivités différentes a permis de dépasser la logique des compétences.

Pour autant et même si la société tient de moins en moins dans des territoires si congénitalement nécessaires au politique, l'exercice du projet de territoire demeure l'otage du territoire.

Partir des limites pour définir la trajectoire d'un territoire impose de s'émanciper non seulement du périmètre et des compétences mais aussi du territoire ou du moins de la définition que l'on en donne traditionnellement.

La décentralisation s'est construite sur la conviction qu'il était possible de définir un niveau territorial organisant une superposition exacte entre un périmètre institutionnel et des réalités sociodémographiques et socio-économiques. Partir des limites du vivant et du respect des ressources pour définir la trajectoire du territoire oblige, de fait, à renoncer à l'idée d'un périmètre pertinent unique mais aussi à la définition du territoire comme espace permettant de prendre uniquement la mesure des activités humaines.

Il s'agit désormais :



• **D'articuler les périmètres et les échelles permettant de garantir la préservation des ressources.** Le territoire doit se définir autant en référence au vivant non humain et aux ressources qu'en référence aux dynamiques socio-économiques. De fait, il s'agit désormais d'appréhender l'espace minimum permettant la préservation des ressources vitales dont dépend l'habitabilité du territoire.

• **De nouer les alliances territoriales permettant d'assurer les fonctions essentielles de l'habiter³⁵.** Appréhender le territoire comme l'espace permettant la préservation des ressources nécessaires à l'habitabilité pose également la question des interdépendances vitales permettant d'assurer la fonction de l'habiter. L'objectif de préservation et de partage des ressources mais aussi l'ambition de renforcer la robustesse des territoires et leur autonomie sur des fonctions vitales impliquent nécessairement de sortir des logiques de concurrence et de développer les coopérations interterritoriales.

³⁵ Stéphane Cordobès, Conseil scientifique de l'ADGCF du 10 mars 2026.

En résumé

3 PARTIS PRIS :

➤ **Parti pris n°1 : partir de la limite du vivant et des ressources pour construire la trajectoire du territoire**

- Objectiver et territorialiser les limites et organiser l'observation du vivant non humain.
- Diagnostiquer les activités humaines qui sont compatibles à la préservation des ressources et que l'on peut adapter et celles qui ne le sont pas et auxquelles on doit renoncer.
- Organiser une maîtrise publique des ressources et mettre en œuvre une gouvernance démocratique des ressources permettant de les préserver.

➤ **Parti pris n°2 : privilégier l'habitabilité du territoire et la réponse aux besoins essentiels de la population**

- Protéger les ressources vitales.
- Renforcer son autonomie sur des fonctions vitales et répondre aux besoins essentiels des habitants en situations perturbées.
- Renforcer l'ancrage territorial de son économie et de ses emplois.

➤ **Parti pris n°3 : négocier des stratégies de bifurcation avec l'ensemble des composantes et des acteurs du territoire**

- Sortir de la logique des « doubles scènes ».
- Négocier les changements de trajectoire avec les acteurs.
- Organiser l'accompagnement social des renoncements.

2 GRANDES QUESTIONS

➤ **La question de la culture, des représentations, des référentiels et des récits**

- Construire un nouveau récit sur ce qui fonde la bonne santé d'un territoire.
- Construire un nouveau récit sur le rôle de l' élu.

➤ **La question des coopérations**

- Articuler les périmètres et les échelles permettant de garantir la préservation des ressources.
- Nouer les alliances territoriales permettant d'assurer les fonctions essentielles de l'habiter.

UNE NOUVELLE SÉQUENCE POUR DES PROJETS DE TERRITOIRE ROBUSTES

Après les élections municipales de 2026 et la composition des nouveaux exécutifs intercommunaux, les territoires vont s'atteler à l'écriture ou à l'actualisation de leur projet de territoire. Dans le prolongement des deux courts-métrages « Et si... La transformation écologique était la matrice des politiques intercommunales », l'enjeu de la démarche initiée par l'ADGCF est d'inciter les territoires à sortir de la séquence classique et obsolète d'élaboration des projets de territoire construits sur une logique de croissance perpétuelle, de simple gestion des externalités négatives du développement et de mise en compétition des territoires.

Nous proposons **sept points clés** susceptibles de structurer une nouvelle approche d'élaboration des projets de territoire :

1

Faire du vivant non humain et des limites un entrant de la démarche de projet au même titre que les dynamiques socio-économiques et non une simple externalité du développement.

2

Analyser les conflits de soutenabilité des différentes activités humaines au regard des limites.

3

Évaluer la robustesse sociale et la **robustesse économique** du territoire.

4

Construire la trajectoire du territoire autour de **trois grands enjeux** :

- le maintien de l'**habitabilité du territoire**.
- la réponse aux **besoins essentiels de sa population**.
- le renforcement **de sa robustesse sociale et économique**.

5

Développer les coopérations permettant d'assurer les fonctions essentielles de l'habiter.

6

Créer les scènes de mise en débat des grands choix qu'implique la bifurcation.

7

Créer les scènes de négociation et élaborer les stratégies de renoncement avec les acteurs concernés.



➤ Une double bascule, culturelle et méthodologique

La première et la plus fondamentale bascule consiste, on l'a vu, à sortir d'une logique de simple gestion des externalités négatives du développement et pour ce faire, de partir des limites physiques du territoire pour déterminer sa trajectoire. L'intégration du vivant non humain dans la définition des projets de territoire suppose d'opérer une double bascule culturelle et méthodologique.

- Culturellement, il s'agit de sortir d'une conception dans laquelle on considère que les progrès de l'humanité sont liés à sa capacité à s'émanciper de la nature et à revenir à une compréhension du vivant et de ses dynamiques et une conception de l'homme « *comme une espèce animale certes singulière mais une espèce de vivant parmi l'ensemble des vivants dont la survie dépend de la bonne santé des autres formes de vivant*³⁶ ». Cette approche pose la question de comment est entendue et qui porte la parole politique et les intérêts du vivant non humain dans les processus de mise en débat et de mise en délibération sachant que « *l'enjeu ce n'est pas uniquement faire entendre la voix du vivant mais d'aborder la question des conflictualités*³⁷ ».

- Méthodologiquement, il s'agit de ne plus, on l'a vu, considérer les ressources et le vivant non humain comme de simples externalités du développement mais de partir des limites et du vivant non humain pour définir la trajectoire des territoires. S'agissant de la démarche d'élaboration des projets de territoire, il est donc nécessaire de faire des limites et du vivant non humain un entrant de la réflexion au même titre que les dynamiques humaines.

L'approche proposée suppose notamment :

- **D'enrichir l'observation permettant d'établir l'état des lieux préalable à l'élaboration du projet en intégrant :**

- Le vivant non humain.
- La territorialisation du concept de limites.

- **De placer au cœur de l'exercice de diagnostic territorial :**

- L'analyse des conflits de soutenabilité.
- La mesure de la robustesse sociale et économique du territoire.

- **De renouveler l'exercice prospectif et de construire des stratégies territoriales :**

- Autour des enjeux d'habitabilité plutôt que d'attractivité.
- Autour des logiques d'alliance territoriale plutôt que de concurrence.

- **De renouveler l'exercice de mise en débat et en délibération avec :**

- L'organisation de la représentation politique du vivant non humain.
- La création de scènes de mise en débat et de scènes de négociations impliquant l'ensemble des parties prenantes.

“ L'enjeu ce n'est pas uniquement faire entendre la voix du vivant mais d'aborder la question des conflictualités ”

³⁶ Anne Merker, dans « Et si... La transformation écologique était la matrice des politiques intercommunales n°2 — Les faiseurs de bifurcation ».

³⁷ Manon Loisel & Nicolas Rio, Conseil scientifique de l'ADGCF du 19 mai 2026.

➤ Du « Projet-produit » au « Projet-processus »

Malgré les critiques récurrentes formulées à leur endroit, les démarches d'élaboration des projets de territoire continuent à s'inscrire dans des processus stratégiques classiques largement inspirés du management d'entreprises³⁸. Il s'agit notamment de conduire une démarche en quatre temps :

- Définir de manière unilatérale et « en chambre » **une trajectoire de l'évolution souhaitée du territoire**.
- **Réaliser un diagnostic** permettant de mesurer les écarts entre la trajectoire souhaitée telle que définie par la vision et la trajectoire réelle du territoire.
- **Élaborer une stratégie** en définissant les enjeux dont le territoire souhaite se saisir en priorité et traduire cette stratégie en plan d'action.
- **Organiser un dialogue itératif entre les besoins et les ressources** qui, de fait, conduit à adapter les ressources aux besoins.

L'aboutissement de la démarche est la formalisation d'un livrable stratégique figé synthétisant l'ensemble des orientations et des décisions arrêtées tout au long de la démarche.

La nouvelle approche suppose **renoncer à une logique de construction séquentielle et linéaire du projet élaboré** une fois pour toutes en début de mandat (le Projet-produit) et passer à une logique de « *pilotage permanent et interactif du projet en action et activer tout le long du mandat la connaissance, la stratégie et l'opérationnalité* »³⁹ (le Projet processus) dans une véritable logique d'évaluation et d'amélioration continue telle que le décrit le schéma ci-après :



³⁸ Modèle LGAC et SWOT de Learned, Christensen, Andrews et Guth, modèle d'analyse stratégique de Porter.

³⁹ Martin Vanier, Conseil Scientifique de l'ADGCF du 19 mai 2026.

➤ Le Pacte financier et fiscal, complément indispensable du projet de territoire

Le projet de territoire est un document éminemment politique. Mais pour devenir véritablement stratégique, il doit impérativement être complété par un Pacte financier et fiscal.

- Le projet de territoire a vocation à définir une trajectoire de l'évolution souhaitée du territoire, à préciser les enjeux dont le territoire souhaite se saisir en priorité, à élaborer les politiques publiques permettant de réduire les écarts entre la trajectoire souhaitée et la trajectoire réelle et à articuler l'action des communes, de l'intercommunalité et des structures supra-communales dans un dessein commun.

- Le Pacte financier et fiscal doit permettre de vérifier la capacité du territoire dans son ensemble à financer son projet et à répartir les ressources disponibles entre les différents acteurs (communes, EPCI, structures de coopération interterritoriales...) mobilisés dans la mise en œuvre du Projet afin qu'ils aient les moyens d'assumer les missions qui leur sont confiées.

S'il n'est pas possible de réaliser un Pacte Financier et Fiscal avant de disposer du référentiel politique que constitue le Projet de territoire, élaborer un projet de territoire sans aborder la question de la mise en cohérence entre les priorités politiques et l'allocation des ressources dont dispose le territoire dans son ensemble rend l'exercice au final peu opérant.

Les Pactes élaborés au cours de la mandature 2020-2026 ont été principalement fondés sur une logique redistributive au profit des communes, l'intercommunalité servant dans bien des cas de variable d'ajustement. Cette logique redistributive est intervenue dans un contexte globalement favorable : entre 2024 et 2027 les recettes du bloc local ont progressé de 3,5 % avec comme effet un accroissement de la capacité d'autofinancement de + de 5 Md€⁴⁰. Les lois de finances 2025 et 2026 (et probablement les suivantes...) ont généré un choc à la fois sur les recettes et sur les charges qui change radicalement le contexte financier dans lequel seront élaborés les futurs projets de territoire et pactes financiers. Plusieurs constats méritent d'être mis en évidence :

- Les dispositions prises par l'État pour associer les collectivités locales à la réduction des déficits publics ont des impacts assez différenciés ; les intercommunalités assumant une part bien supérieure à leur poids dans les recettes.

- Les ressources fiscales localisées dont dispose le bloc communal et notamment la taxe sur le foncier bâti reviennent majoritairement aux communes notamment depuis le transfert de la part départementale en 2021 : en 2024, les communes ont perçu 77,9 % des impôts liés au foncier bâti au sein du bloc communal.

Les communes ressortent gagnantes des actes de la décentralisation et des réformes fiscales récentes même si on doit bien évidemment prendre en compte les disparités considérables entre les différentes situations communales. Pour autant et dans un contexte dans lequel l'intercommunalité a perdu une grande partie de son autonomie fiscale mais aussi dans lequel elle est largement mise à contribution pour la réduction des déficits publics, il sera difficile pour les territoires, de financer la bifurcation environnementale, de se saisir de la question cruciale du financement de l'accompagnement du vieillissement de la population et dans le même temps de maintenir la logique redistributive qui a prévalu tout au long du mandat précédent.

⁴⁰ Jean-Pierre Coblentz, Alexis Thielland, « La clé du financement des projets de territoire » in *Horizons Publics* n°51- Juin 2026.

➤ Du pilotage par consensus au pilotage par compromis

La nouvelle séquence d'élaboration du projet de territoire proposée suppose enfin de sortir de la logique de consensus qui constitue historiquement le mode de gouvernance des intercommunalités.

La reconnaissance de limites, environnementales mais aussi démographiques et financières redéfinit de fond en comble la problématique de la gouvernance. L'exercice du projet de territoire revient moins aujourd'hui à définir ce que l'on veut faire ensemble que de décider ensemble ce à quoi on doit renoncer. Sortir de l'injonction à la croissance et partir de la limite des ressources pour définir la trajectoire du territoire implique d'arbitrer non plus des flux (des ressources supplémentaires) mais des stocks (des ressources existantes que l'on décide de contingenter et de réalouer.).

De fait, l'élaboration du projet de territoire suppose inévitablement d'aborder la question des conflits ouverts par la restriction de l'accès aux ressources.

« *Le projet de territoire est le saisissement organisé, régulé, politisé, socialisé de tout ce qui divise au sein du territoire et qui freine sa transformation*⁴¹ ».

Le Projet-produit s'élaborait dans une logique de recherche de consensus⁴², le Projet-processus doit nécessairement s'appuyer sur une logique de fabrique de la décision politique par compromis⁴³.



Le projet de territoire est le saisissement organisé, régulé, politisé, socialisé de tout ce qui divise au sein du territoire et qui freine sa transformation

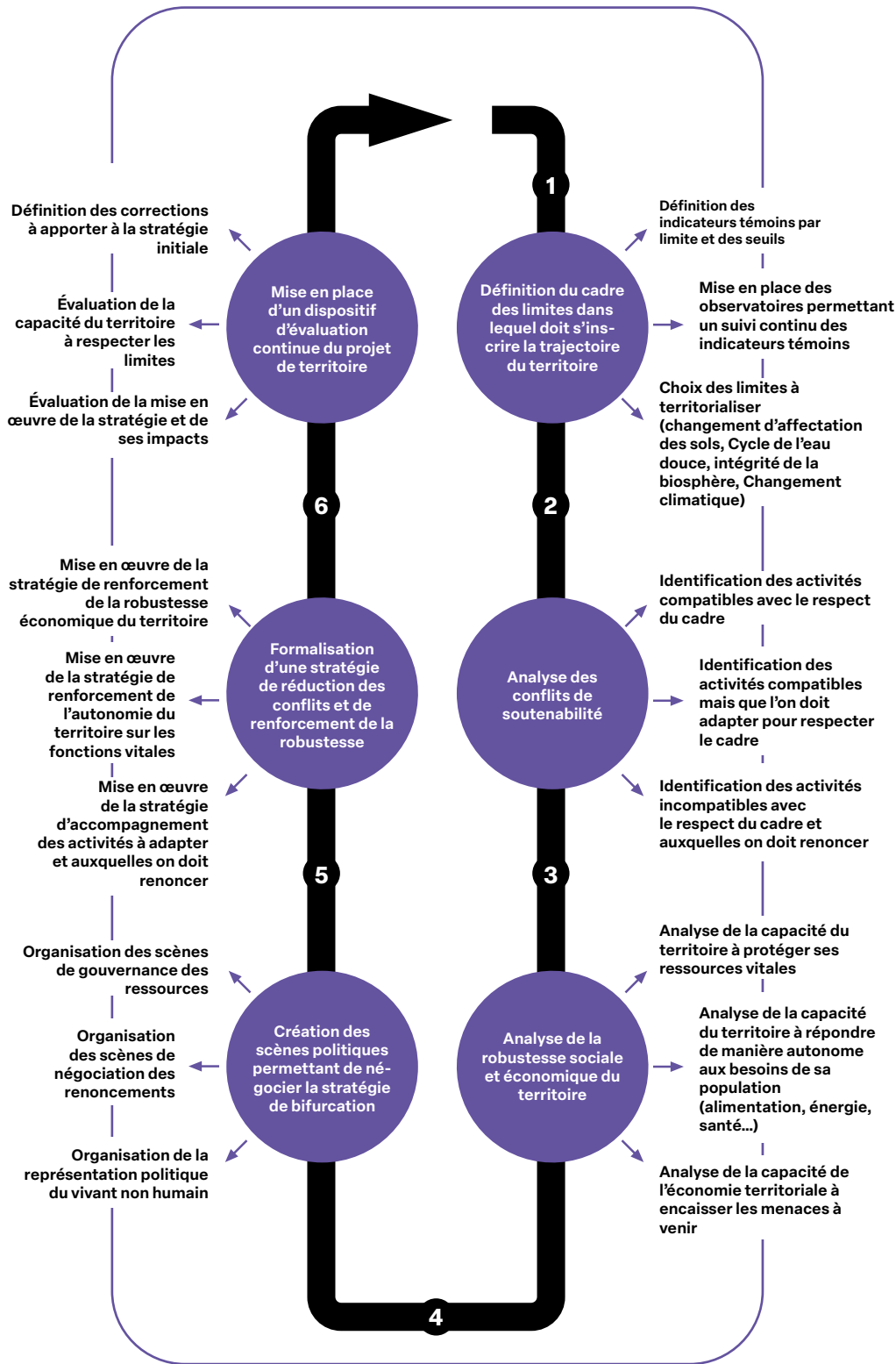


⁴¹ Martin Vanier, Conseil scientifique de l'ADGCF du 19 mai 2026.

⁴² Le consensus est la recherche d'une position qui obtiendra l'assentiment du plus grand nombre ou dit autrement le plus petit dénominateur commun permettant de faire la synthèse entre la diversité des opinions exprimées. Le consensus vise plus à maintenir la cohésion du groupe qu'à apporter une solution au problème posé.

⁴³ Le compromis naît de la reconnaissance d'une tension, d'un affrontement entre les idées, les intérêts et les points de vue. Il consiste en une démarche de résolution du conflit par laquelle chaque acteur renonce à ce qui lui est cher mais non vital afin d'obtenir l'appui des autres sur ce qui lui est vraiment indispensable. Le compromis se construit sur des concessions mutuelles. Le compromis vise d'abord à apporter une réponse concrète au problème posé.

➤ Une séquence nouvelle d'élaboration des projets de territoire



Liste des participants aux travaux du Conseil Scientifique de l'ADGCF

Juliette Bisard, ADGCF

Sylvain Boucher, Veolia

Vincent Breteau, ADGCF

Romain Briot, Intercommunalités de France

Clément Carbonnier, Université Paris 1

Jean-Pierre Coblentz, Cabinet Stratorial Finances

Stéphane Cordobès, Agence d'urbanisme de Clermont

Florence Cornier-Picotin, ADGCF

Jean-François Dauvergne, ADGCF

Philippe Estèbe, Coopérative Acadie

Alain Faure, Sciences Po Grenoble

Pascal Fortoul, ADGCF

Stella Gass, Fédération nationale des SCoT

David Guéranger, École Nationale des Ponts & Chaussées

Joseph Hughes, ADGCF

Karine Hurel, FNAU

David Le Bras, ADGCF

Patrick Le Lidec, Sciences Po

Rémi Lefebvre, Sciences Po Lille

Didier Locatelli, Cabinet New Deal

Manon Loisel, Cabinet Partie Prenante

Luc Payssan, Ciril Group

Régis Petit, ADGCF

Olivier Portier, Cabinet OPC

Yvonic Ramis, ADGCF

Nicolas Rio, Cabinet Partie Prenante

Véronique Robitaillie, ADGCF

Martin Vanier, École d'urbanisme de Paris, Coopérative Acadie

Luc-Alain Vervisch, La Banque Postale

Bibliographie sélective :

ADGCF, *Quel monde territorial demain ?*, 2019.

Dominique Bourg, *Une nouvelle terre, Pour une autre relation au monde*, Éditions Desclée de Brouwer, 2018.

Rapport Brundtland, *Our Common Future*, Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU, 1987.

Philippe Coulangeon, Yoann, Demoli, Maël Ginsburger, Ivaylo Petev, *La conversion écologique des Français, Contradictions et clivages*, PUF, 2023.

Cour des comptes, *Les finances publiques locales en 2022-Fascicule 2*, Octobre 2022.

Olivier Hamant, *Antidote au culte de la Performance, La robustesse du vivant*, Gallimard, 2023.

Arnaud Florentin, *Et si l'antidote à l'urgence climatique était la diversité économique ?*, L'aube, 2023.

Bruno Latour, *Où atterrir, Comment s'orienter en politique*, La Découverte, 2017.

Eloi Laurent, *Économie pour le XXIème – Manuel des transitions*, Éditions La Découverte, 2023.

Alexandre Monnin, *Politiser le renoncement*, Éditions Divergences, 2023.

Martin Vanier, *Le pouvoir des territoires, Essai sur l'interterritorialité*, Paris, Economica, 2008.

