

**Zeitschrift:** Collage : Zeitschrift für Raumentwicklung = périodique du développement territorial = periodico di sviluppo territoriale

**Herausgeber:** Fédération suisse des urbanistes = Fachverband Schweizer Raumplaner

**Band:** - (2023)

**Heft:** 2

**Artikel:** Vue d'ensemble de la relève, des compétences nécessaires et des offres de formation

**Autor:** Tranda-Pittion, Michèle

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1041601>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

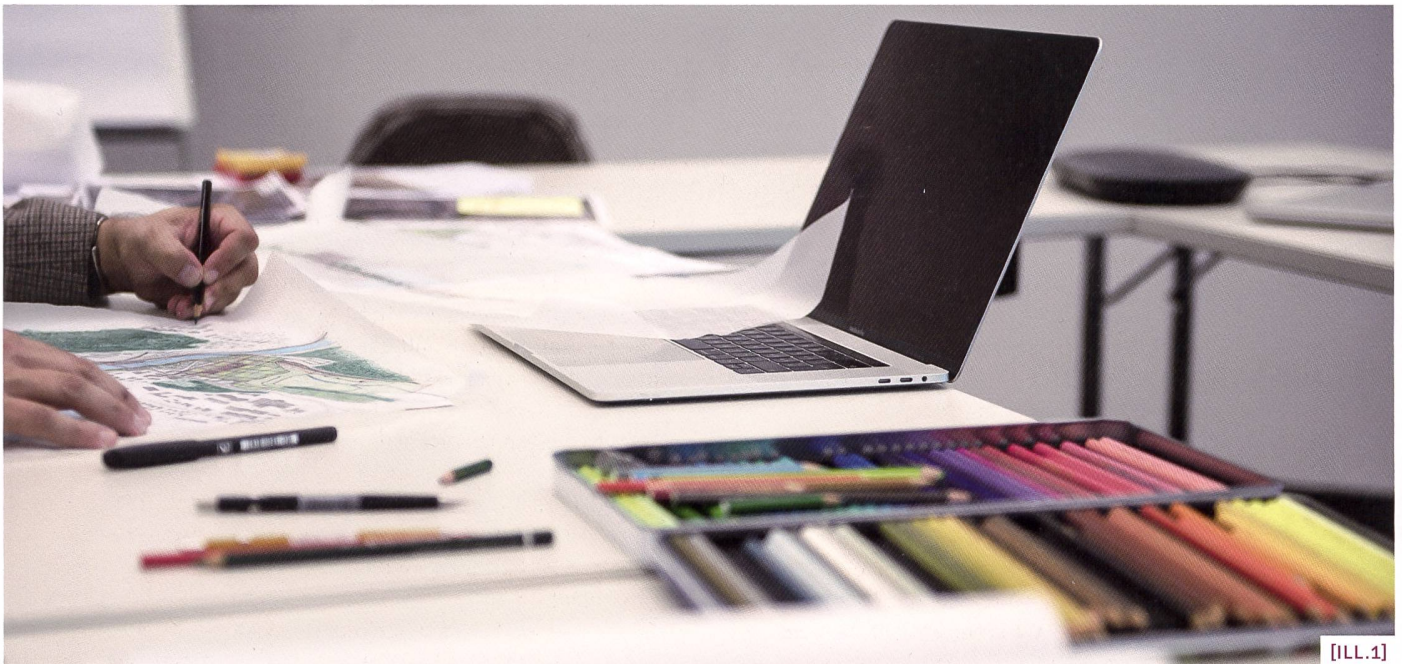
### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 09.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Vue d'ensemble de la relève, des compétences nécessaires et des offres de formation



[ILL.1]

[ILL.1] Processus créatif durant les études /  
Kreativer Prozess im Studium /  
Processo creativo durante gli studi  
(Source: ETH)

## Urbanistes demain : Quels enjeux ? Les défis essentiels à relever

**MICHÈLE TRANDA-PITTION**

Architecte EPFL dre en  
urbanisme et art de bâtir

Au-delà de l'habituelle planification, l'aménagement du territoire doit réexaminer ses fondamentaux face aux enjeux contemporains, de manière à identifier avec soin les méthodes à conserver et celles à faire évoluer. Ces enjeux contemporains concernent autant les « limites planétaires » que nous avons oubliées que le « plancher social » que nous ne prenons pas suffisamment en compte. Pour mieux relever ces défis, l'article propose quelques pistes en vue d'alimenter un débat de fond.

### Revenir à l'essentiel de l'aménagement du territoire...

L'aménagement du territoire se traduit par une série de règles, de normes, de plans. Il est souvent réduit à cette apparence, mais ce ne sont que les moyens que nous utilisons. Le dessein commun à nos métiers est de concevoir la manière d'orienter au mieux les évolutions du territoire qui sont mises en œuvre ultérieurement par d'autres acteurs.

Et cet énoncé introduit immédiatement deux conséquences :

- La nécessité de se représenter collectivement ces évolutions souhaitables, et plus le contexte est incertain, plus la tâche est complexe ;
- La nécessité de tenir compte des acteurs qui vont agir à l'intérieur du cadre que nous aurons défini.

En ce qui concerne le premier point, les évolutions souhaitables, nous disposons d'un certain nombre de points de repère, mais la hiérarchie entre eux n'est pas suffisamment stabilisée. Or le GIEC est clair : nous ne disposons que de quelques années pour diminuer de manière drastique l'impact de nos activités sur la planète. Et nous devons le faire en prenant sérieusement en compte la question du maintien de la cohésion sociale. Sinon l'inertie des phénomènes climatiques – ou les conflits sociaux – risquent fort de nous empêcher de respecter les accords de Paris, malgré les nombreux engagements pris.

Or ce registre peut justement nous permettre de mieux hiérarchiser nos interventions et conseils. L'aménagement du territoire ne peut certes pas tout faire, mais si on le considère au sens large, pas uniquement en tant que technique de planification, il peut contribuer de manière substantielle à l'anticipation des conséquences du réchauffement climatique dans nos villes et villages, et il peut également préparer le territoire de la société décarbonée du futur. Ceci représente un véritable chantier : nous devons collectivement produire ce savoir renouvelé.

En ce qui concerne le second point, la prise en compte de la multiplicité des acteurs, il est de notre responsabilité de prévoir de manière consciente leurs marges de manœuvre. Et pour ce faire, travailler en amont avec eux reste la solution la plus efficace.

### **...pour mieux anticiper les évolutions souhaitables de la profession...**

Planifier le territoire à l'horizon défini par la loi (une quinzaine d'années) suppose ainsi d'intégrer à la fois de l'incertitude et de la complexité dans nos méthodes de travail. En ce qui concerne l'incertitude, il suffit de se rappeler que 60% des enfants qui sont à l'école primaire aujourd'hui exerceront un métier que nous ne connaissons pas encore. Comment alors planifier l'espace pour accueillir des usages inconnus ? En ce qui concerne la complexité, il est utile d'imaginer les différentes crises possibles, puis d'identifier les facteurs de résilience du territoire et de la société, afin de les préserver – voire de les renforcer – (entre autres) par l'aménagement du territoire.

Dans cette optique, l'interdépendance des différents registres concernés (infrastructures, ville de la proximité, etc.) et les nouvelles qualités à mettre en œuvre (économie de moyens, multifonctionnalité, réversibilité, etc.) – c'est à dire une pensée systémique – doivent venir remplacer la rationalité héritée des Modernes, synonyme de pensée analytique. De plus, face à l'incertitude et à la complexité, le réflexe premier est de tenter de plus définir alors que la méthode juste – même si elle est contre-intuitive – est au contraire de mieux organiser les processus.

Notre profession doit, en conséquence, remettre les compétences de pilotage de projet à leur juste place. La consolidation des nouveaux savoirs nécessaires, le design de l'espace et des processus de projets, l'accompagnement de la nécessaire mutation des processus de décision, l'accompagnement – dans notre domaine – des profonds changements sociaux qui ne vont pas manquer d'advenir, sont autant de compétences qui sont essentielles pour relever les défis qui nous attendent. L'époque qui prétendait savoir intégralement dessiner le territoire à un horizon d'environ 15 ans est révolue.

### **...et mieux orienter les besoins en formation**

Les contenus très spécifiques que les étudiants d'aujourd'hui auront acquis à l'issue de leurs études ne seront, en (grande?) partie, plus pertinents dans quelques années. Par contre les méthodes pour agir en situation d'incertitude et de complexité resteront, elles, tout à fait utiles : les capacités de design d'espace et de processus – intégrant les multiples acteurs concernés au juste moment – seront au cœur des compétences nécessaires.

Dans ce contexte, l'objectif de toute formation doit être – aujourd'hui encore plus qu'hier – d'éveiller la capacité d'apprentissage permanent des étudiants.

---

### **ZUSAMMENFASSUNG**

## **Raumplaner:innen von morgen: Wo liegen die Herausforderungen?**

In welchen Bereichen muss sich die Raumplanung besonders weiterentwickeln, um den zeitgenössischen Herausforderungen – etwa die oft vergessene Begrenztheit der Ressourcen der Erde und die zu wenig berücksichtigte Frage des sozialen Zusammenhalts – erfolgreich begegnen zu können? Der Artikel führt aus, dass es wichtig ist, sich auf das Wesentliche zu besinnen und Entwicklungen zu gestalten, die für ein Gebiet erstrebenswert sind. Dazu braucht es gemeinsame Prozesse, in die die betroffenen Akteure in ihrer ganzen Vielfalt einbezogen werden, und ein Bewusstsein dafür, wie schwierig das Handeln in unserer sich rasch wandelnden Welt ist.

Um diese Schwierigkeiten zu erkennen, müssen wir uns der unserem Beruf innewohnenden Unsicherheiten bewusst werden und auch Methoden zum Umgang mit Komplexität in unsere Arbeit integrieren.

Zentral sind nicht nur Planungs- sondern auch Projektleitungskompetenzen: in die Raumgestaltung muss auch Prozessgestaltung integriert werden.

---

### **RIASSUNTO**

## **Che cosa aspetta ai pianificatori di domani? Le principali sfide a venire**

In quale ambito specifico deve evolvere la pianificazione del territorio per affrontare le sfide odierne, sia per quanto riguarda i «limiti planetari», che abbiamo dimenticato, sia per quanto riguarda i «bisogni sociali di base», di cui non teniamo abbastanza conto? Questo articolo propone innanzitutto di tornare all'essenziale, ossia alla co-costruzione delle evoluzioni auspicabili per il territorio attraverso l'integrazione di tutte le parti coinvolte e il riconoscimento della difficoltà di agire in un mondo caratterizzato da rapidi mutamenti.

Quest'ultimo punto richiede una presa di coscienza delle incertezze inerenti alla nostra professione e l'integrazione dei metodi di gestione della complessità nei nostri metodi di lavoro. Non possiamo limitarci alla pianificazione, ma dobbiamo tornare a concentrarci su tutte le competenze di pilotaggio. Il design dello spazio non basta; è necessario anche saper gestire i processi.

---