

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

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

**Band:** - (2013)

**Heft:** 6

**Artikel:** Quel degré d'autonomie dans l'approche professionnelle?

**Autor:** Zuppinger, Urs

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-957249>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 25.01.2026

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

# Quel degré d'autonomie dans l'approche professionnelle?

**URS ZUPPINGER**

Aménagiste à la retraite, domicilié à Lausanne.

**Ne nous berçons pas d'illusions: depuis que l'urbanisme et l'aménagement du territoire sont devenus des activités légalement et politiquement reconnues en Suisse, notre jeune discipline est guettée par le conformisme et l'autocensure face aux acteurs qui font appel à ses prestations et qui détiennent le pouvoir – politique et économique – sur les processus de transformation du territoire.**

## Une question de génération

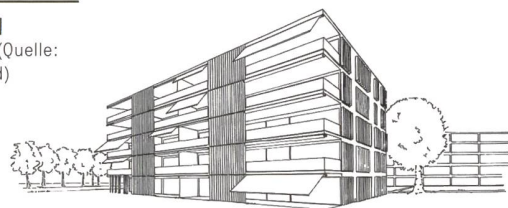
Les pionniers de l'aménagement du territoire suisse qui quittent la scène les uns après les autres depuis une dizaine d'années, se sont battus après la Deuxième Guerre mondiale pour la reconnaissance de la discipline à tous les échelons du pays, et cette combativité ne les a souvent pas quittés jusqu'à la fin de leur carrière professionnelle. Une fois que le but a été atteint au cours des années 1960 et 1970, un nombre non négligeable des professionnels de cette génération ont continué de militer pour leur discipline, sous une forme ou une autre.

La génération d'aménagistes qui domine la scène professionnelle actuelle est imprégnée de la conscience d'exercer une activité au service de celles et ceux qui décident de l'organisation future du territoire. Cette dépendance est devenue le fondement du rôle qu'une majorité des aménagistes d'aujourd'hui s'assigne dans les processus de transformation territoriale. A partir de là, le pas est vite franchi où le devoir de réserve face aux mandants devient un élément constitutif de la déontologie professionnelle, tant dans les secteurs public que privé.

Loin de moi l'idée de vouloir critiquer cet état d'esprit d'un point de vue moral, l'expérience m'ayant enseigné qu'il est très difficile d'échapper à l'adoption de ce type d'attitude lorsqu'on est engagé dans l'exercice concret d'une activité d'aménagiste. Mieux vaut dès lors lui attribuer la portée d'une donnée d'entrée à prendre en considération, en se posant la question: que faire pour ne pas en être prisonnier? La réponse à cette question divise notre milieu professionnel et mérite par conséquent d'être débattue.

**[ABB. 10–11]**

Handskizzen (Quelle: Michel Schmid)

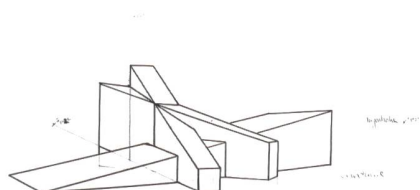


**[ABB. 11]**

## La solution des uns

Certains d'entre nous récusent l'affirmation selon laquelle les aménagistes occuperaient une position inconfortable dans le jeu des acteurs du développement territorial. Ils admettent bien entendu que la planification du développement territorial fait des gagnants et des perdants, mais ils estiment que notre méthodologie professionnelle a trouvé la parade en accordant le poids nécessaire à la «pesée des intérêts». Celle-ci a certes lieu entre acteurs au poids inégal, grand pour les «ayants droit», à savoir les propriétaires fonciers et les citoyens directement touchés par la transformation projetée de l'organisation territoriale, ainsi que pour les détenteurs du pouvoir politique et économique, bien plus petit pour les citoyens ordinaires. Le législateur a vu dans la «participation» le moyen de pallier cette inégalité. De plus, dans certains cantons et dans certains cas les citoyens ont la possibilité de voter sur le résultat des planifications, en procédure ordinaire ou suite à l'aboutissement d'un référendum populaire.

Pour ma part, je n'ai jamais pu me satisfaire de ces arguments au cours de mon parcours professionnel. En effet, la «pesée des intérêts» s'exerce sous l'œil vigilant de nos mandants politiques ou économiques et l'expérience m'a prouvé que la participation est une notion élastique dont le sens et la portée varient en fonction de l'option politique des décideurs. Dès lors, je considère que l'aménagiste doit se forger lui-même une position qui lui permette de réfléchir et d'agir avec un maximum d'autonomie face aux donneurs d'ordre et j'estime que nous aurions tort de sous-estimer l'effort qu'il faut pour y parvenir.



**[ABB. 10]**

**Als Generalist versuche ich im Kontext von Schutz, Lenkung, Koordination und verschiedenen Interessen die Umweltauswirkungen unserer Raumnutzung zu minimieren und die Lebensqualität zu verbessern. Ich tue dies, weil es eine vielseitige Arbeit ist, die mir Freude bereitet.**

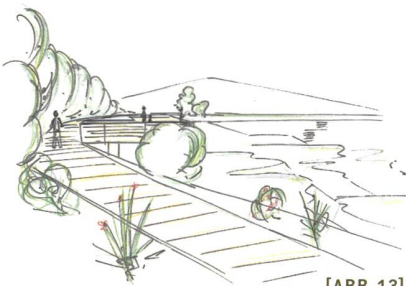
Gregor Ledergerber, Raumplaner FSU, Stadtplanung Solothurn, \*1984



[ABB. 12]



[ABB. 14]



[ABB. 13]



[ABB. 15]

## Ma recette

Tout au long de ma carrière professionnelle j'ai pris en considération que je n'étais pas seulement un aménagiste professionnel travaillant huit heures par jour ouvrable au service de mandants, mais aussi un citoyen de ma ville et de mon canton, confronté de temps à autre à des planifications territoriales qui pouvaient changer mon cadre de vie et celui de mes concitoyens pour le meilleur et pour le pire. Partant de ce constat, je me suis permis de combattre avec tous les moyens à disposition du citoyen lambda que je suis toujours resté, les planifications lausannoises qui me semblaient nuisibles au développement de ma ville. Parfois j'ai eu gain de cause, quelquefois je me suis fait battre. Pour ne citer que quelques exemples :

— En 1970 nous avons réussi, à quelques-uns, à empêcher par une votation référendaire qu'un bâtiment-tour avec gallerie commerciale soit érigé à Ouchy [1] sur une parcelle communale.

— En 1984 j'ai subi une défaite, face à un projet d'immeuble commercial au cœur de Lausanne, à l'avenue des Terreaux, là où s'élève l'actuel MMM Métropole 2000. Le référendum avait été lancé par de jeunes architectes que j'ai soutenus. Dans la campagne avant la votation populaire, le promoteur n'a pas lésiné sur les moyens pour discréditer les opposants, alors que nous étions démunis de ressources, et la population s'est prononcée en sa faveur.

— En 1989 j'ai participé à une campagne référendaire qui a permis d'empêcher la réalisation d'un premier projet de densification absolument démentielle au Rôtillon, un quartier du centre-ville situé au pied du pont Bessières, en amont dans la vallée du Flon.

— Entre 1984 et 2000 un groupe de citoyens dont j'ai fait partie a combattu les projets pour le réaménagement de la plate-forme du Flon au cœur de la ville. L'action a permis de sauvegarder un ensemble industriel aux qualités urbanistiques aujourd'hui reconnues en assurant sa reconversion en une partie intégrante du centre-ville de Lausanne. L'aventure a été relatée dans *Luttes-ô-Flon*, un ouvrage qui s'efforce de présenter dans le détail comment un conflit urbanistique est vécu par des opposants [2].

Je mentirais si je disais qu'il est facile de mener cette activité en parallèle avec une activité professionnelle d'aménagiste au sein d'un bureau privé de la place. Le fait que j'aie survécu démontre cependant que c'est possible.

De plus, cette activité contestataire m'a permis de développer des compétences professionnelles spécifiques, en m'aidant à devenir, en tant que professionnel, un expert en résolution de conflits d'urbanisme. En effet, du fait de mon

[ABB. 12–13]

Handskizzen (Quelle: Stefanie Stahel)

[ABB. 14–15]

Handskizzen (Quelle: Michel Schmid)

**L'aménagement exige l'intégration de compétences de plus en plus transversales, capables d'orchestrer le portage politique, la coordination technique des actions sectorielles, la mise en cohérence d'opérations de plus en plus complexes ainsi que la mise en œuvre de processus de participation à différents niveaux.**

Antonio da Cunha, Directeur du programme MAS en Urbanisme durable

[1] Quartier lausannois au bord du lac  
[2] *Luttes-ô-Flon*, une reconversion urbaine mouvementée, 1984–2012, Urs Zuppinger, avec la collaboration d'Agneta Zuppinger, Alain Faucher et Olivier Pavillon, Editions d'enbas, 2012



**Travailleurs parfois, les aménagistes s'acharnent à fixer les conditions de mise en valeur de nos territoires. Conciliateurs souvent, ils s'arrangent d'un mariage de raison entre conservation et développement. Rêveurs toujours, ils sont porteurs du message «mieux vivre demain».**

Pierre Meylan, architecte SIA, urbaniste FSU, PLAREL Lausanne

activité militante, je n'ai eu aucune peine à me mettre à la place des opposants à un réaménagement que moi-même ou d'autres aménagistes avaient été amenés à développer dans le cadre de leur activité professionnelle. Je pouvais soutenir, face aux décideurs, que l'éclatement d'un conflit territorial n'est pas un échec mais une chose normale et qu'il peut même devenir une source de créativité, à condition d'être admis en tant que problématique à résoudre en concertation entre tous les acteurs concernés. De plus je pouvais affirmer avec conviction que le regard d'opposants était le témoignage citoyen d'une connaissance du territoire qu'un professionnel de l'aménagement n'est pas en mesure d'apporter pour la simple raison qu'il vient en général de l'extérieur et qu'il n'a pas le temps de s'imprégner en profondeur de la valeur territoriale des lieux.

#### Une question d'actualité

Je ne prétends pas avoir trouvé la recette-miracle avec ma façon de répondre à la problématique posée. J'estime en revanche urgent que les professionnels apprennent à reconnaître l'apport que les usagers des lieux peuvent fournir à la compréhension territoriale, car la densification du tissu bâti existant est depuis la votation fédérale du 3 mars dernier un objectif central de l'aménagement du territoire suisse et je doute que nous puissions assumer cette tâche de façon satisfaisante en l'absence d'un tel apprentissage.

La problématique est en effet explosive. Sa mise en œuvre impliquera à chaque fois ou presque la mise en question d'une partie du cadre de vie d'une population résidente qui s'identifie au lieu, bien souvent depuis des années. De plus, cette population se sent aujourd'hui prise au piège par la crise du logement qui sévit dans de nombreuses villes suisses sous la forme d'une offre nettement insuffisante de logements à louer ou à acquérir et de loyers et prix de vente hors de portée de la majorité des ménages. Dans les régions concernées, des citoyens ordinaires risquent de se cabrer face aux projets qui touchent à leur lieu de vie. C'est une problématique où nous avons encore besoin d'acquérir du savoir-faire et où la soumission trop docile aux positions des décideurs risque de nous amener dans des impasses.

Lorsque le législateur a introduit l'obligation de faire participer la population au processus de planification, il a accordé une très grande marge d'interprétation aux politiques quant à la portée concrète de cette obligation. Pas étonnant dès lors qu'elle ait perdu en consistance au cours du temps. La problématique de la densification nous oblige à lui rendre ses lettres de noblesse.

#### ZUSAMMENFASSUNG *Zur Frage der Autonomie der Raumplaner bei der Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit*

*Wer, wie wir Raumplaner, hauptsächlich für Behörden arbeitet, kann nur schwer vermeiden, ein Profil der intellektuellen und politischen Unterwürfigkeit unter den Willen seiner institutionellen Auftraggeber einzunehmen. Um diesem Druck zu entgehen, habe ich seit eh und je parallel zu meiner Berufstätigkeit als betroffener Bürger Planungsvorschläge und -vorlagen bekämpft, wenn sie meiner Meinung nach die Lebensqualitäten meines Wohn- oder Stadtfeldes in Frage stellten.*

*Paradoxerweise hatte dieses Verhalten zur Folge, dass ich in meiner Berufstätigkeit oft als Experte im Schlichten von Raumplanungskonflikten herangezogen wurde. Dabei hatte ich meistens Erfolg – wohl einfach, weil die Nutzer und Bewohner des betroffenen Planungssperimeters rasch realisierten, dass ich ihren Beitrag gegenüber demjenigen der anderen Konfliktpartei(en) als gleichwertig anerkannte. Haben die Bewohner und Nutzer nicht meistens, aufgrund ihrer Lebenserfahrung am betroffenen Ort eine konsistentere Einschätzung der lokalen Lebens- und Nutzungsqualitäten als Behörden, Promotoren und Planer? Weil ich davon überzeugt bin, räume ich ihnen das gleiche Gewicht ein wie allen anderen Planungsteilnehmern, wodurch die Konflikthaftigkeit der Planung oft innert Kürze verpufft.*

*Es liegt mir fern, mein Verhaltensmuster als Universalrezept anzupreisen. Aber es scheint mir, dass es heute notwendig geworden ist, das Rollenspiel zwischen uns Raumplanern, den Behörden, den Grundeigentümern sowie den Nutzern und Bewohnern von Planungssperimetern neu zu überdenken. Die Verdichtung bestehender Baustrukturen ist mit der Annahme des neuen RPG am 3. März 2013 als ein zentrales Ziel der schweizerischen Raumplanung gestärkt geworden. Die Konflikthaftigkeit dieser Thematik ist uns allen bewusst. Dies sollte meiner Ansicht nach jeden von uns dazu anhalten, die Rollenverteilung in Planungsprozessen zu überprüfen, insbesondere was das Gewicht und den Beitrag der Nutzer und Bewohner betroffener Planungssperimeter anbelangt.*