

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

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

**Band:** - (2021)

**Heft:** 4

**Artikel:** La planification en pratique : tenir le cap de l'intérêt général

**Autor:** Widmer, Ariane

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-957159>

### **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:** 26.04.2026

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

# La planification en pratique: tenir le cap de l'intérêt général

ARIANE WIDMER

Urbaniste cantonale de Genève

Rédigé à partir de l'entretien par Catherine Seiler, rédaction de COLLAGE

**Planifier, c'est transformer sans faire surgir des gagnants et des perdants. C'est trouver des réponses à toutes les demandes, c'est effectuer des pesées d'intérêts afin de parvenir à un équilibre où chacun trouvera son compte. Élaborer une planification équilibrée et juste revient, en somme, à veiller à l'équité. La planification devient injuste lorsqu'elle s'exerce au détriment d'une partie de la population.**

**L'idéal que poursuit la planification est celui d'offrir au plus grand nombre un cadre de vie harmonieux où chacun puisse s'épanouir et mener une vie satisfaisante.**

Partout, à toutes les époques, les sociétés ont connu des besoins et des aspirations spécifiques; les villes en portent les traces en héritage. Aujourd'hui, les valeurs qui me semblent devoir orienter absolument toute planification sont la durabilité, au sens d'une recherche approfondie et généralisée de la sobriété dans la gestion de ressources limitées, ainsi que la solidarité à l'égard des habitants que nous sommes tous, pas seulement ceux de Suisse, Lausanne ou Genève, mais également ceux de toute la terre qui nous lie les uns aux autres. Il s'agit de consolider ces deux piliers à tous les échelons et aussi d'exploiter systématiquement les opportunités qu'offrent les différentes granulométries des projets de territoire.

## **Le système de planification suisse: surveiller et réguler les injustices implicites liées à l'aménagement du territoire**

Le cadre légal posé par la LAT [1] vise d'une façon générale à préserver les biens communs et notamment les terres agricoles. Ce cadre a fortement évolué ces dernières années notamment en réponse à la forte croissance démographique de la Suisse. C'est à ce titre que des systèmes de régulation ont progressivement été introduits dans la loi.



Ariane Widmer

Lorsqu'un territoire urbain se trouve sous pression, soumis à des dynamiques de concurrence territoriale fortes, des mécanismes régulateurs doivent intervenir pour que la ville au sens large puisse conserver toutes ses fonctionnalités et continue de mettre les services nécessaires à la disposition de la population. Des mécanismes comme par exemple la taxe sur la plus-value permettent de maintenir l'équilibre et l'équité dans l'aménagement du territoire. Il faut se montrer attentifs aux plus faibles, sachant que les plus forts s'en sortiront toujours.

## **Le principe de subsidiarité: prendre la bonne décision à la bonne échelle**

En plus des apports de la nouvelle LAT et grâce au regard qu'elle nous a amené à porter sur les territoires urbains, un changement de paradigme est survenu, qui a fortement contribué à faire progresser le système de planification suisse vers plus de justice: il s'agit de l'introduction des notions de ville et d'agglomération dans la Constitution. Cette évolution a permis de créer un niveau décisionnel nouveau qui s'ajoute aux trois échelons institutionnels traditionnels et s'appuie sur le principe de subsidiarité, c'est-à-dire sur une véritable délégation de compétences au juste niveau. L'objectif étant de parvenir à prendre la bonne décision à la bonne échelle, de fluidifier ainsi les processus de planification en améliorant leur efficacité et de rendre les efforts de mise en œuvre moins disproportionnés [2] par rapport aux mesures à prendre pour améliorer le cadre de vie d'une région.

Cela n'entrave en rien les processus démocratiques ni l'implication des acteurs aux différents échelons. Il s'agit, au contraire, de les renforcer en les inscrivant dans une vision d'ensemble. Dans bien des cas, une image directrice complète du territoire futur permet à chacun de comprendre en quoi tel aspect qui le concerne participera à la formation d'un ensemble qui bénéficiera au plus grand nombre et contribuera donc à l'intérêt général.

## **La recherche académique et le travail quotidien: penser les besoins de demain comme ceux d'aujourd'hui**

Soucieuse de se placer à la pointe des savoirs actuels, toute administration ou toute personne œuvrant au nom de l'intérêt général se trouve obligée d'établir un lien avec la recherche académique notamment en recourant à des études

[1] Loi sur l'aménagement du territoire

[2] Dans l'Ouest lausannois, par exemple, le cas de la gare de Renens témoigne de la potentielle ampleur décisionnelle que peut prendre une planification intercommunale. Pour prendre une décision sur un préavis d'étude, il a fallu l'aval de 4 exécutifs, puis de 4 législatifs, ce qui a mobilisé au total presque 300 personnes.



[ILL. 1]



[ILL. 2]

[ILL. 1] Les villes et les agglomérations ont pour enjeu de s'adapter aux besoins de demain pour garantir sur le long terme que chacun-e puisse mener une vie de qualité.../ Die Herausforderung für Städte und Gemeinden ist die Anpassung hinsichtlich den Bedürfnissen der Zukunft, um langfristig sicherstellen zu können, das jeder ein qualitativ hochwertiges Leben führen kann.../Le città e gli agglomerati devono adattarsi alle esigenze future per garantire nel tempo che tutti possano avere una vita di qualità...

[ILL. 2] ... en assurant notamment une accessibilité facilitée à des grands espaces ouverts, au contact de la nature. /... insbesondere indem sie den Zugang zu grossen Freiflächen mit Kontakt zur Natur ermöglichen. /... per esempio facilitando l'accesso ad ampi spazi aperti a contatto con la natura. (Fotos: Henri Leuzinger)



[ILL. 3]

[ILL. 4] La planification a pour but de répondre au mieux aux divers besoins de la société (sociaux, environnementaux, énergétiques, etc.). Ils sont propres à chaque époque et évoluent en permanence. / Ziel der Planung ist es, die verschiedenen Bedürfnisse der Gesellschaft (Soziales, Umwelt, Energie usw.) bestmöglichst zu erfüllen. Sie sind spezifisch für jede Epoche und entwickeln sich ständig weiter. / La pianificazione ha lo scopo di rispondere al meglio alle diverse esigenze (sociali, ambientali, energetiche ecc.) della società, le quali cambiano continuamente a seconda delle epoche. (Foto: Henri Leuzinger)

**Une responsabilité partagée avec la société: projeter en se sentant tous dans le même bateau**

Planifier, c'est considérer les besoins d'aujourd'hui en même temps que ceux de demain. A ce titre, il est difficile de désigner un ou une responsable de l'évolution du territoire.

**La responsabilité se répartit dans tout un système et la société civile en porte elle aussi une part.**

Notre environnement résulte d'une société qui habite, qui exige plus de routes ou moins, qui souhaite de la mobilité douce, qui demande plus de places de parc pour voitures et ainsi de suite. À Genève, par exemple, nous procédons actuellement à la révision de la planification directrice cantonale et nous constatons tous ensemble qu'au regard de la transition écologique, nous ne pouvons pas «juste continuer comme si de rien n'était». Il va falloir refonder une vision, raconter un nouveau récit.

Dans ce grand paquebot, même s'il y a un capitaine, c'est finalement toute la société qui doit décider du cap. On navigue aujourd'hui dans un navire très lourd et peu maniable, avec lequel on essaie de prendre un virage très serré. Il est essentiel que chacun se sente responsable de ce virage et que les milliers de décisions prises chaque jour à tous les échelons convergent vers la même direction.

**Mes engagements au quotidien: valoriser la force du collectif et participer à la construction d'une culture de la planification**

A travers mes différentes expériences, je relève le caractère intrinsèquement collectif de l'acte même de planifier – mettre en commun certaines problématiques, trouver des solutions également communes, prendre en charge collectivement les besoins d'une région avec toutes ses spécificités. La grande et forte question étant de penser comment nous allons vivre et fonctionner ensemble. Aujourd'hui, la société civile manifeste un besoin accru de participer à la transformation de notre environnement et c'est ce qui peut nous arriver de plus beau en tant que société.

Selon moi, l'éthique professionnelle est une construction issue d'une culture de la planification, elle est alimentée par un environnement, une époque, des collègues. Nous la construisons et la faisons évoluer ensemble chaque jour par notre engagement. M'engager, résister, être courageuse fait partie de mon métier.

**Message aux générations futures: s'engager et donner la priorité à l'intérêt général**

La planification est une négociation constante, une continue pesée d'intérêts. Pour se frayer un chemin sur ce terrain en mouvement, il faut savoir s'engager en se fondant sur l'intérêt public. Dans certaines situations, il faut faire preuve de courage et de fidélité aux valeurs, que ce soit pour progresser ou pour résister. En un temps de clivages et de polarisation sociale, la planification doit travailler à une occupation du territoire la plus durable et idéale que possible, et contribuer ainsi à notre consolidation en tant que société.

prospectives qui alimentent son travail quotidien. La pratique peut ainsi se nourrir des visions élaborées dans les Hautes Écoles, pour tenter d'anticiper les problématiques et les besoins de demain. L'administration doit se donner, en outre, des territoires-laboratoires dans lesquels elle expérimentera ses politiques publiques (par exemple par des aménagements transitoires), étudiera la manière dont ces options nouvelles sont reçues et si elles peuvent être mises en œuvre plus largement. Se rendre sur le terrain, prendre contact avec les gens, connaître leurs usages, leurs besoins immédiats, permet de travailler à partir du concret.