

<b>Zeitschrift:</b>	Collage : Zeitschrift für Raumentwicklung = périodique du développement territorial = periodico di sviluppo territoriale
<b>Herausgeber:</b>	Fédération suisse des urbanistes = Fachverband Schweizer Raumplaner
<b>Band:</b>	- (2024)
<b>Heft:</b>	3
<b>Artikel:</b>	Les urbanistes aujourd'hui, entre pénurie de main d'œuvre et enjeux en mutation
<b>Autor:</b>	Tranda-Pittion, Michèle
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-1055150">https://doi.org/10.5169/seals-1055150</a>

### 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:** 24.01.2026

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

# Les urbanistes aujourd’hui, entre pénurie de main d’œuvre et enjeux en mutation

MICHELE TRANDA-PITTION

Architecte EPFL, dre en urbanisme  
Comité FSU

**Au sein de la profession d’urbaniste en Suisse, la période est propice aux questionnements. Deux tendances persistantes ont motivé différents acteurs à approfondir le sujet: le manque de professionnels qualifiés ressenti par les bureaux et administrations qui cherchent à pourvoir des postes, et le décalage croissant entre les défis climatiques et sociaux reconnus comme majeurs sur le terrain – ainsi que dans de nombreux discours et/ou politiques sectorielles – et les méthodes actuelles de l’urbanisme, voire le contenu de son enseignement.**

Ces impressions se sont révélées suffisamment partagées pour que plusieurs entités lancent en parallèle des études et sondages entre 2021 et 2023, afin d’objectiver ces ressentis.

Les échanges sur les enseignements de ces démarches ont eu lieu fin 2023 entre la profession et les hautes écoles de Suisse dans le cadre du Réseau aménagement du territoire animé par la FSU avec l’appui d’EspaceSuisse.

## La délicate délimitation du champ de l’urbanisme

Il ressort tout d’abord de ces études une certaine faiblesse d’image de la profession, mise en lumière par l’UNIGE [1], en lien avec la difficulté à définir un métier encore très marqué par la diversité des origines disciplinaires (majoritairement architecture ou géographie, mais pas uniquement). L’EPFZ [2] a également relevé la très grande diversité des itinéraires de formation.

Très concrètement, ce flou se répercute en premier lieu sur la délicate définition de la mission des urbanistes (auto-proclamée en l’absence de processus institutionnel de professionnalisation): «un spécialiste capable de discuter avec d’autres spécialistes» pour «un métier de plus en plus interdisciplinaire» situé «entre sens de la diplomatie et art oratoire». Il se répercute ensuite sur la faible identification aux structures professionnelles: 63% des urbanistes romands interrogés ne sont pas membres de la FSU et 93% pas inscrits au REG A.

Ce premier constat pose la question du besoin d’une voie de formation initiale plus unifiée, ou plutôt de la diffusion d’un message fort sur la complémentarité et la richesse de cette diversité des origines disciplinaires. Ce débat reste à conduire,

les avis relevés par l’UNIGE étant partagés entre les avantages comparés d’une formation initiale en urbanisme, d’une formation complémentaire (postgrade) ou d’un système de stages obligatoires à la manière d’un compagnonnage.

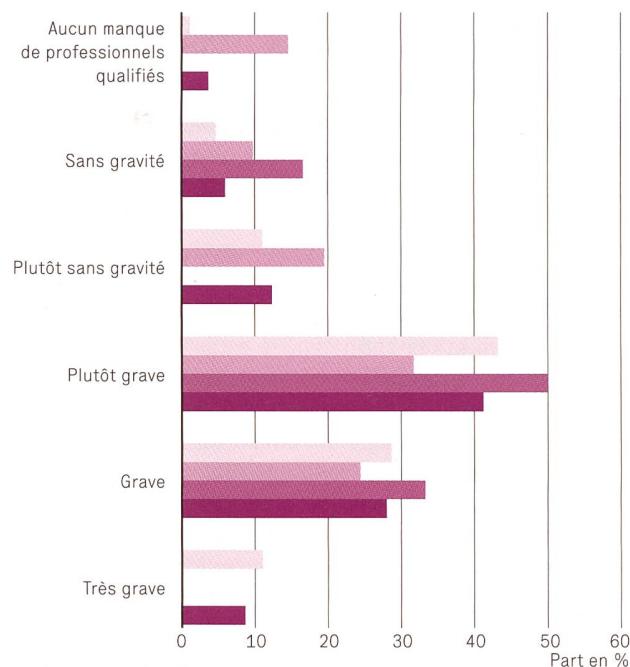
Ensuite, les professionnels interrogés font mention d’une double mutation du métier qui les questionne: à la fois l’élargissement du périmètre avec de nouveaux acteurs à intégrer (comme ceux de la participation) et la rigidification (entre autres juridique) des cadres d’actions.

## La pénurie d’urbanistes qualifiés en Suisse est confirmée

Cette première hypothèse est clairement confirmée par le sondage lancé par la FSU [3], avec des nuances intéressantes entre régions linguistiques.

Le sondage réalisé par Ecoplan a analysé 225 réponses avec une représentation correcte des différentes régions linguistiques (79% Suisse allemande, 19% Romandie et 3% Tessin), ainsi que des différentes catégories d’exercice (privé, administration, et différentes tailles d’entités).

Le manque est confirmé par 78% des interrogés (de plutôt grave à très grave), et plus marqué en Suisse allemande (83%) qu’en Romandie (56%) [ILL.1]. Il faut globalement partout plus



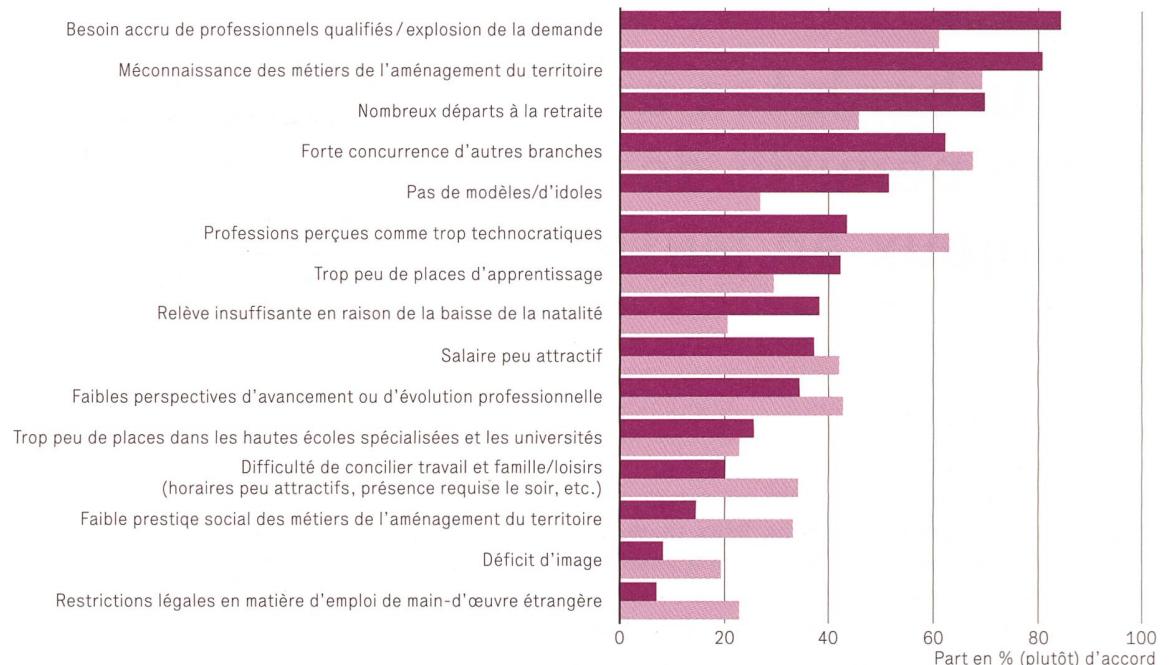
[ILL.3] La perception du manque de professionnels qualifiés./ Beurteilung des Fachkräftemangels./ La percezione della mancanza di professionisti qualificati (Source: ECOPLAN pour la FSU)

■ Suisse allemande ■ Tessin  
■ Romandie ■ Suisse entière

[1] «Les métiers de l’urbanisme en Suisse romande» Enquête romande conduite par le Réseau d’études des métiers de l’urbanisme (R-EMU), Thierry Maeder, Christophe Mager, Laurent Mathey et Noémie Merle, UNIGE/UNIL

[2] «Forschung-, Lehr- und Ausbildungsbedarf in der Raumentwicklung aus Praxissicht», Markus Nollert, ETH Raum, EPFZ

[3] «Befragung Arbeitgebende in der Raumplanung 2023», commandé par la FSU, réalisé par ECOPLAN



de temps pour engager des employés dans des postes à responsabilité, avec une situation plus tendue en Romandie.

Les raisons avancées pour expliquer ce manque sont à la fois objectives, dues au décalage entre l'évolution croissante des besoins (départs à la retraite, augmentation des postes à pourvoir) et stagnation – ou augmentation insuffisante – des formations dans ce domaine. Cette situation est majoritairement perçue comme étant à l'origine du problème en Suisse allemande.

Mais les raisons évoquées sont aussi plus subjectives, en lien avec le problème d'image de la profession, cité prioritairement comme étant à l'origine du problème en Suisse Romande. Ce problème d'image ressort clairement des commentaires du sondage : la profession est perçue comme démodée, trop théorique, voire technocratique. L'aménagement du territoire est assimilé à ses contraintes et non identifié comme un facilitateur de projets, ce qu'il est pourtant aussi [ILL.2].

### Les défis actuels nécessitent de nouvelles compétences

La seconde hypothèse sur les nouveaux besoins en compétences ressort explicitement des commentaires au sondage de la FSU, et elle a été approfondie tant par les hautes écoles (EPFZ) que par les offices fédéraux (OFEV, OFEN [4]). Ces différentes entités ont réfléchi – et continuent à le faire – sur les compétences nécessaires pour relever les défis complexes qui nous attendent, ainsi que les décalages avec la pratique courante et les compétences actuellement disponibles sur le marché du travail.

Tous convergent vers les quelques constats suivants. Les enjeux auxquels l'aménagement du territoire doit apporter des réponses urgentes sur le fond ont trait au dérèglement climatique et à l'effondrement de la biodiversité. Ceci induit un besoin renforcé de savoir-faire pour conserver la qualité de vie dans les villes et villages sans les étendre (développement vers l'intérieur) et pour mettre en place par étape des modes de déplacement décarbonés. Or les pratiques actuelles

[ILL.2] Les raisons du manque de professionnels qualifiés / Gründe für den Fachkräftemangel / Motivi della carenza di personale qualificato  
(Source: ECOPLAN pour la FSU)

■ Suisse allemande  
■ Romandie

n'opèrent pas ce changement de manière suffisamment rapide et ne disposent pas d'une base de connaissance suffisamment solide. De plus, si on ajoutait la question sociale à ces enjeux, le manque serait encore plus flagrant.

Pour relever ces défis, une évolution dans les méthodes est également mise en avant par ces différentes études : le travail interdisciplinaire et l'expérimentation doivent devenir la règle, et seul le développement de modes de pensée innovants et créatifs permettra aux multiples acteurs de la ville d'agir et de décider en situation d'incertitude. Cette nouvelle manière de faire indispensable nécessite des compétences en pilotage de projets complexes, mais aussi en coopération (verticale et horizontale), négociation, médiation, gestion de conflits, ainsi qu'en communication. Le modèle actuel dominant du travail en silo doit se transformer rapidement en travail transversal et agile.

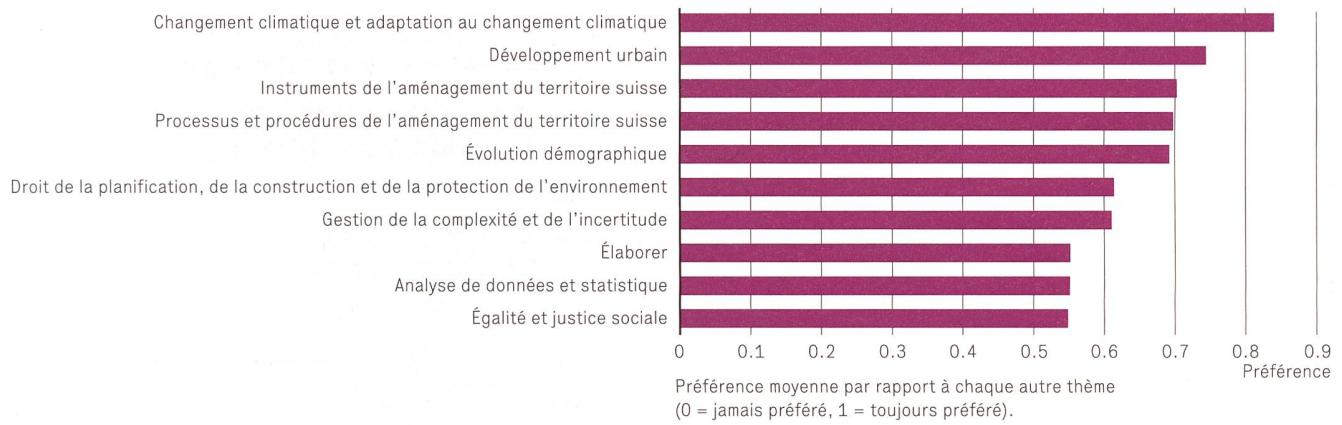
Ces nouvelles aptitudes viennent bien entendu s'ajouter aux nécessaires compétences de base : projeter à différentes échelles, construire un argumentaire intelligible, écrire, lire et comprendre un texte de loi, etc.

L'EPFZ conclut son rapport par la thèse suivante : « La pensée systémique et l'interdisciplinarité prendront de plus en plus d'importance. Les spécialistes de demain devront impérativement être des généralistes. »

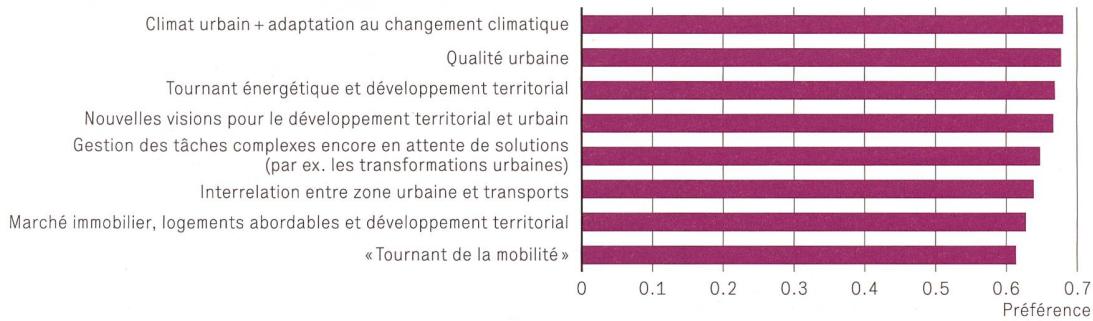
### Un appel est lancé aux hautes écoles !

Les nouvelles compétences identifiées renvoient à la fois à des programmes de recherche à mettre en place, plus en lien avec la pratique et ses incertitudes, et à des formations qui combinent ces nouveaux besoins : la qualité du territoire et des conditions de vie de demain en dépendent. [ILL.3+4]

[4] «Analyse des Berufsfeldes Plannung hinsichtlich umwelt-, energie- und klimarelevanten Aspekte und Entwicklung von Empfehlungen zur Aus- und Weiterbildung», commandé par l'OFEV et l'OFEN et réalisé par INTERFACE & «Landschaft und Bildung – Welche Bildung für eine qualitätsvolle Landschaftsentwicklung in der Schweiz?» commandé par l'OFEV et réalisé avec FoLAP et SCNAT



**[ILL.3]** Les thématiques prioritaires pour la formation /  
Thematische Schwerpunkte für die Ausbildung /  
Temi prioritari per la formazione  
(Source : STL-Umfrage, ETHZ)



**[ILL.4]** Les thématiques prioritaires pour la recherche /  
Thematische Schwerpunkte für die Ausbildung /  
Temi prioritari per la ricerca  
(Source : STL-Umfrage, ETHZ)

## ZUSAMMENFASSUNG

### Heutige Raumplaner:innen zwischen Fachkräftemangel und sich wandelnden Herausforderungen

Zwei Tendenzen, die Schweizer Raumplaner:innen auffallen, veranlassten mehrere Akteur:innen dazu, den entsprechenden Fragestellungen vertieft nachzugehen: dem Fachkräftemangel, der von Büros und Verwaltungen beklagt wird, weil sie Schwierigkeiten mit der Besetzung von Stellen haben, und der anerkanntmassen immer grösseren Diskrepanz zwischen den klimatischen und sozialen Herausforderungen und den aktuellen Methoden der Stadtplanung und des heute gelehrt Stoffs.

Studien und Umfragen, die von der FSU, von Hochschulen sowie Abteilungen der Bundesverwaltung durchgeführt wurden, belegen diese beiden Phänomene. Der Fachkräftemangel ist in der Deutschschweiz demnach ausgeprägter (83% der Befragten) als in der Westschweiz (56%), was sowohl an pragmatischen Gründen (Entwicklung des Arbeitsmarkts) als auch am Image des Berufs liegt (es könnte besser sein). Die Herausforderungen liegen also einerseits in der allseits bekannten Situation (Klima und Biodiversität), andererseits müssen Methoden entwickelt werden, die das Silodenken hinter sich lassen und auf Interdisziplinarität und Experimentieren zielen. Die Hochschulen sind zum Handeln aufgefordert!

## RIASSUNTO

### Urbanisti oggi, tra penuria di professionisti qualificati e nuove sfide

Due tendenze constatate dalle urbaniste e gli urbanisti in Svizzera hanno condotto diversi attori a riflettere, da un lato, alla carenza di professionisti qualificati percepita dagli studi e dalle amministrazioni che cercano di coprire posti vacanti, e dall'altro al crescente divario tra le sfide climatiche e sociali riconosciute come gravi (sia da chi opera sul campo sia in numerosi discorsi e/o politiche settoriali) e i metodi attuali dell'urbanistica e del suo insegnamento.

Studi e sondaggi condotti dalla FSU, dalle scuole universitarie e dalle amministrazioni federali hanno confermato questi due fenomeni. La penuria di professionisti qualificati accertata, in modo più marcato nella Svizzera tedesca (83% delle persone interrograte) che in quella romanda (56%), è dovuta a ragioni pragmatiche (evoluzione del mercato del lavoro) e d'immagine (la professione non gode di una particolare attrattiva). Le sfide con cui si misura la professione riguardano sia la situazione a tutti nota (clima e biodiversità) sia l'evoluzione dei metodi, che devono abbandonare la modalità di funzionamento a compatti stagni per tendere a una maggiore interdisciplinarietà e sperimentazione. Gli istituti di formazione devono reagire!