

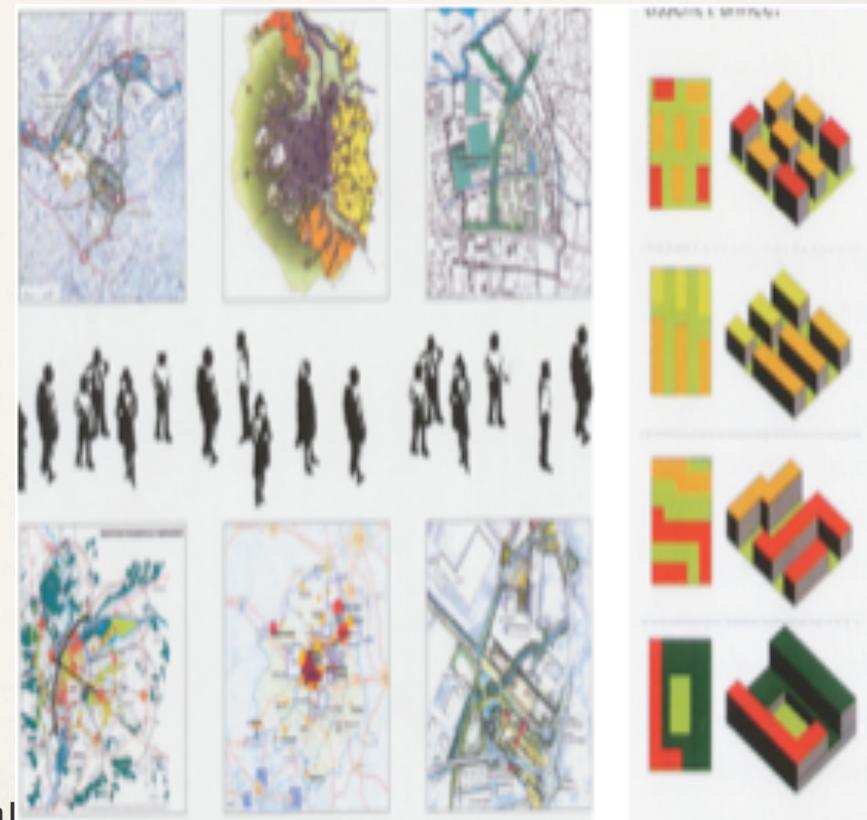
# URBANITES

Lausanne, 16 février 2015

Urbanistes dans la ville :  
enjeux de la formation  
savoirs, savoir-faire, savoir dire

Antonio Da Cunha  
Professeur ordinaire

Institut de géographie et durabilité  
Faculté des Géosciences et de l'environnement  
Université de Lausanne



## Enoncés

---

1. L'urbanisme est politique publique et un champ de savoirs fondé sur un noyau dur de compétences
2. L'urbanisme est en métier en mutation : le défi de la complexité met en crise les postulats du paradigme de l'action rationnelle
3. La démarche de projet est une réponse aux défis des changements urbains et des modes d'action collective : le projet apparaît comme un dispositif de mise en cohérence de l'action urbanistique
4. L'approche par le projet est un passage obligé des formations : elles doivent mieux intégrer les capacités d'analyse prospective et de réflexion stratégique.
5. Les formations doivent évoluer compte tenu :
  - De la montée en puissance de la fonction de maîtrise d'ouvrage urbaine : importance croissante des fonctions de coordination, de pilotage et d'animation.
  - D'une meilleure articulation entre la réflexion stratégique, pilotage politique et passage à l'acte (maîtrise foncière et financière des opérations).
  - L'effort doit porter sur le noyau de base du métier (urban design), mais aussi des techniques de conduite et de gestion (urban planning) : gestion pluridisciplinaire, en réseaux.

# L'urbanisme

---

Politique publique  
ensemble de décisions et actions  
réalisées par des acteurs et visant à  
maîtriser l'organisation des territoires  
urbanisés

Un nouveau récit ...

Articuler l'économique, l'environnemental, le social aux  
démarches d'aménagement spatial afin de répondre aux enjeux  
de **qualité urbaine**.



Champ de savoirs et pratiques multiples,  
mais un cœur de métier, : penser la mise en  
espace, composition urbaine, « urban  
design »

# L'urbanisme, un métier en mutation : défi de la complexité

---

## **Complexité spatiale**

*entrelacement des échelles*

Polygamie des lieux et des enjeux

## **Complexité institutionnelle**

*Enchevêtrement des instances de débat/décision*

Nouvelles typologies d'acteurs : marqué par la transversalité de l'action, l'urbanisme devient une affaire de tous.

## **Complexité procédurale**

*enchevêtrement des cadres juridiques*

Les cadres juridiques réglementaires s'élargissent à de nouveaux instruments non-réglementaires (chartes, contrats, conventions).

## **Complexité disciplinaire**

*entrelacement des savoirs et des pratiques*

Des enjeux d'environnement et de société se superposent aux enjeux de spatialisation de l'habitat et des activités, de mobilité, etc.

Crise du paradigme de la décision rationnelle, recomposition de l'action publique

De nouvelles exigences en matière de :

réflexion stratégique;  
portage politique;  
concertation et débat public;  
coordination des acteurs; conduite et gestion de projets.

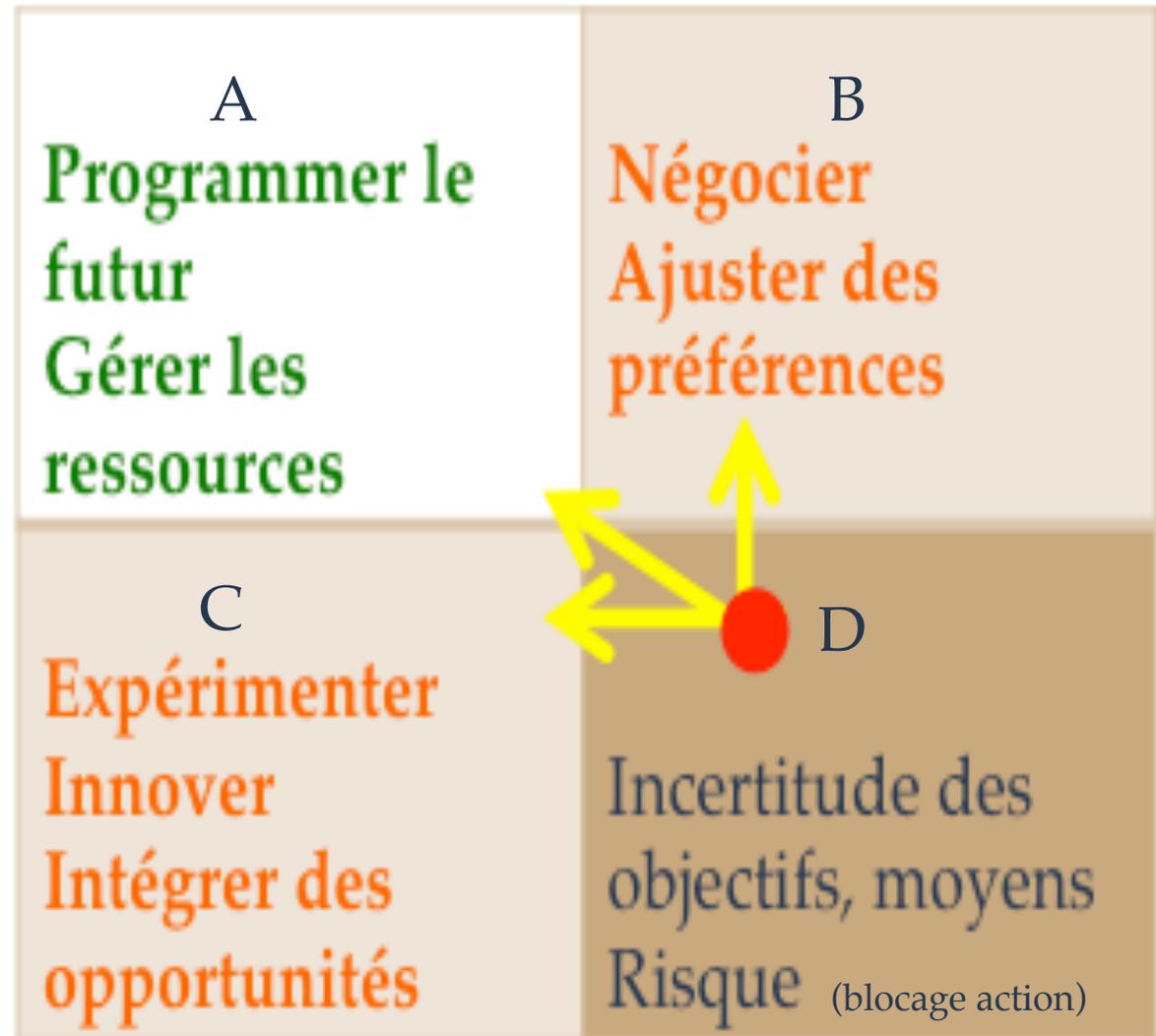
RESSOURCES

Certaines  
Incertaines

OBJECTIFS

Consensuels

Conflictuels



## Voir plus large et plus loin : une diversification des profils ?

---

- La notion de projet a acté les évolutions dues aux changements sociétaux et aux nouvelles manières de faire la ville.
- Les compétences demandées aux urbanistes sont devenues plus larges, l'urbaniste doit à la fois voir plus large et plus loin :
  - ✧ Culture urbanistique et polyvalence technique;
  - ✧ Savoir passer d'un savoir à un autre (code switching)
  - ✧ Maîtriser les cadres institutionnels et les procédures réglementaires
  - ✧ Gérer des projets complexes dans la durée (piloter, coordonner, concerter, animer des processus), etc.
- Au-delà des configurations disciplinaires de base (architecte, géographe, ingénieur, etc.) des profils se dessinent.

Les urbanistes, sont projeteurs, programmistes, concepteurs, gestionnaires, coordinateurs, animateurs et communicateurs ...
- La diversification des profils s'organise autour de la notion de projet...et le plus souvent autour des fonctions de maîtrise d'ouvrage urbaine.

## La démarche de projet, point de convergence des pratiques professionnelles

La notion de projet offre aujourd'hui un point de convergence des pratiques professionnelles :

Il s'inscrit dans une stratégie et dans des cadres réglementaires... accueille une conception spatiale et s'exprime par des opérations conduites dans divers registres d'action...



- Urbanisme de plan : image du futur, libre de forme
- Urbanisme réglementaire : procédures
- Urbanisme opérationnel : processus

L'urbaniste comme garant de la mise en cohérence, de la qualité des processus et des résultats



**Médiation entre une intention (stratégie) et une réalisation (opérations), on attend du projet qu'il assure la mise en cohérence :**

- des *visions* politiques, des *procédures* et des *processus* de fabrication de l'urbain
- d'une stratégie, d'un programme et de sa transcription spatiale dans une proposition d'aménagement partagée : conception
- *des rôles* des acteurs ( maîtres d'ouvrage urbain, maîtres d'oeuvre, maitres d'usage), de leurs aspirations, de leurs ressources, aux différentes étapes ...: concertation

# De nouvelles compétences en matière de conduite et de gestion du projet

---



**Il s'agit de savoir composer la ville mais aussi de savoir comment :**

- *Impulser; communiquer, traduire la stratégie en programmes, en conceptions et prescriptions opérationnelles*
- *Assurer l'interface entre les acteurs, définir des responsabilités, gérer des partenariats, informer, concerter, coordonner et arbitrer*
- *Articuler des phases du projet, faire exécuter le projet spatial, assurer la qualité du « produit final »*

## Répondre à la montée en puissance de la maîtrise d'ouvrage urbaine

une assistance tj plus importante est demandée par les MOU pour les aider à assumer leurs responsabilités stratégiques, organisationnelles, juridiques, etc. **Compétences en matière de conduite et de gestion des projets sont requises.**

## Assistance à maîtrise d'ouvrage urbaine

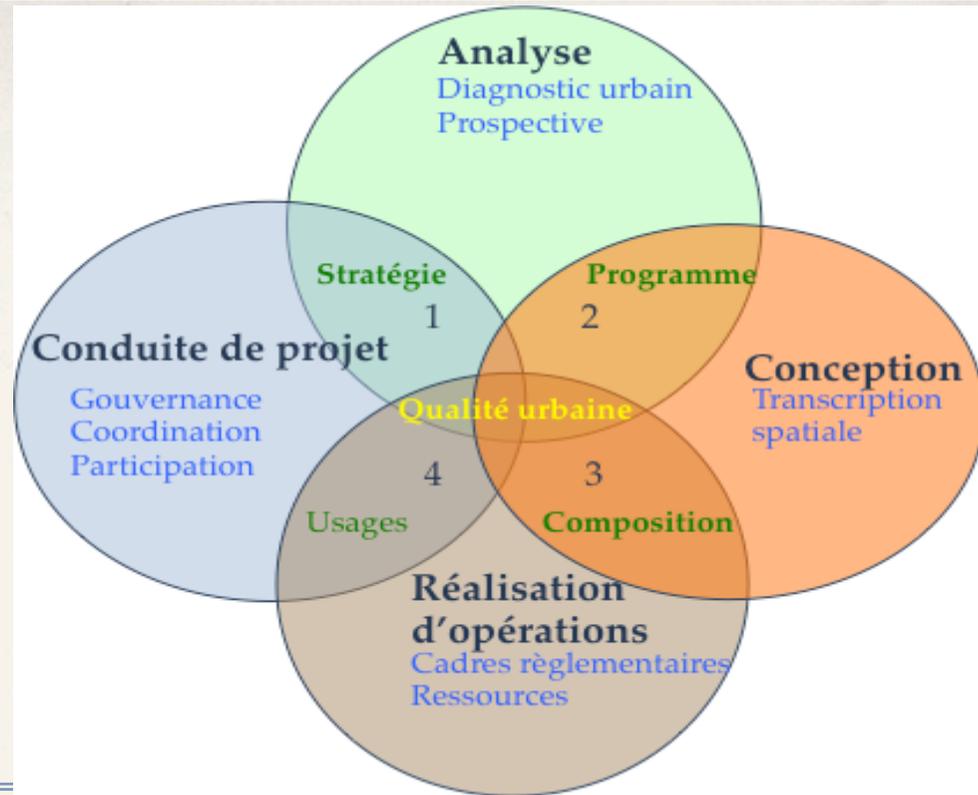
charnière entre la vision stratégique et le passage à l'acte, le politique et les opérateurs, les élus et les professionnels, les techniciens et les habitants...



# Savoir-penser, Savoir-faire, Savoir-dire

Domaines	Savoirs	Compétences	Produits
Analyse et prospective	Comprendre les transformations de la ville, les enjeux de l'urbanisme : histoire de la ville et de l'urbanisme; morphologie urbaine, analyse spatiale, écologie urbaine, gouvernance, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité à relier les concepts</li> <li>• Analyse des données et prospective</li> <li>• Maîtrise des SIG</li> <li>• Géovisualisation</li> <li>• Analyse documentaire</li> <li>• Méthodes qualitatives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostic urbain, Cartographie, webmapping, plans</li> <li>• Chorémisation</li> <li>• Scénarii, visions</li> <li>• Rédaction document-cadre</li> </ul>
Programmation et Conception	Identifier cadres normatifs et visions stratégiques Définir les principes stratégiques organisation spatiale Programmer et composer Concevoir maillages formes, fonctions, usages Articuler les échelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité à traduire des principes stratégiques en projet spatial</li> <li>• Appréhender les significations de l'espace pour les acteurs</li> <li>• Maîtriser les outils de l'aménagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmer équipements, espace public.</li> <li>• Cahier des charges</li> <li>• Produire de documents de planification : master plan, schéma de principe, etc.</li> <li>• Communiquer le projet</li> </ul>
Conduite et gestion projets Assistance à maîtrise d'ouvrage, d'oeuvre, d'usage	Transcrire des projets au niveau opérationnel Mobiliser des ressources Monter des opérations Organiser partenariats Communiquer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtriser procédures (appel d'offre, calendrier, suivi)</li> <li>• Technique participation</li> <li>• Concerter, négocier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gouvernance de projet : pilotage, suivi</li> <li>• Faisabilité foncière et financière</li> <li>• Acceptabilité sociale</li> </ul>

# La formation en urbanisme et le projet urbain : connaître, concevoir, décider, communiquer, agir



- Maîtriser les **concepts fondamentaux** et les **méthodes** pour **analyser**, comprendre et réguler l'organisation des espaces urbains
- Être capable de **concevoir** les espaces de demain : composition urbaine
- Capacité à confronter la conception à une multitude de contraintes (programmation, techniques et organisationnelles, réglementaires, etc.)
- Savoir établir le lien entre le projet spatial et les documents d'urbanisme qui régulent le passage à l'acte, la réalisation des opérations : règles de zonage, d'équipement, de paysagement
- Organiser **la conduite et de la gestion** des projets urbains

Défis à relever  
pour nos  
formations :  
une meilleure  
prise en  
compte ....

---

- De la montée en puissance de la fonction de maîtrise d'ouvrage urbaine
- D'une meilleure articulation entre la réflexion stratégique et passage à l'acte : prise en compte des questions de maîtrise foncière et financière des opérations
- L'effort doit porter encore sur le noyau de base du métier (urban design), mais aussi des techniques de conduite et de gestion (urban planning) : gestion, en réseaux, intégré, partenariale, pluridisciplinaire

## Scénario pédagogique : l'atelier comme lieu d'intégration des savoirs

---

### Concept global

Intégrer des enseignements  
théoriques et des savoirs-faire  
dans des exercices de simulation  
de mandat d'études et de  
conduite d'un projet

- Chercher collectivement, comparer et argumenter des solutions alternatives à un même problème.
- Identifier les bases d'une narration, d'un récit : articuler la composition spatiale à une configuration discursive

### Outils

- travail en équipe
- ateliers participatifs
- jeux de rôles
- simulation – logiciel.

## ❖ Projet et planification : des approches complémentaires

### Définition

une action globale, pragmatique, intégrant des opérations diverses et concertées pour créer un environnement de qualité.

### Plan et projet : complémentarité ?

La cohérence de l'intervention (du projet) est poursuivie en fonction d'une stratégie générale ...  
décomposée en programmes particuliers.

Plan et Projet	Approche Réglementaire	Approche Stratégique
Objectifs	Programmer le futur Réduire incertitude	Imaginer les possibles Intégrer opportunités
Démarche	Sectorielle, Linéaire, Rigide, Prescriptive	Globale, Itérative, Flexible, Incitative
Mise en oeuvre	Administrative Sectorielle Priorité procédures juridiques	Concertée, partenariale Transversale Priorité processus participatifs
Registres	Organisation espace	Relations espace-société- nature
Acteurs	Décideurs politiques, professionnels	Décideurs, société civile, professionnels

Cf. Da Cunha, Ecourbanisme et projet

### Stratégique

donne une ambition, une idée force, une intention mobilisatrice, dynamique structurante, porteuse d'avenir, l'aléa est constitutif du projet

### Globale

Prend en considération les registres économique, social, culturel, environnemental comme supports ou objectifs de l'action à différentes échelles ...

### Concertée et pragmatique

Demande la prise en compte de enjeux et des intérêts des acteurs via la participation.