

tière abstrait, en perfectionnant toujours plus ses systèmes de contrôle.

Des démarches plus flexibles doivent progressivement remplacer l'excès des contrôles rigides. L'AT doit intégrer les outils et concepts développés dans le domaine de la mise en œuvre, de la coordination et de l'évaluation des politiques publiques liées à l'organisation du territoire. Il ne peut ignorer les outils et concepts proposés par la nouvelle gestion publique et le management territorial.

L'observation de la pratique confirme qu'il y a aujourd'hui de nombreuses tentatives d'innover en matière d'instruments et de procédure. On parle d'un urbanisme «règles du jeu». Il s'agit là aussi de mener des réflexions théoriques et des expériences en vue de formaliser progressivement ces pratiques dans l'intérêt de la politique territoriale. Du point de vue juridique, il y a là un nouveau champ de réflexions prospectives à mener autour de la norme, des instruments de planification et des règles de procédure en situation de changements et d'incertitudes.

Réfléchir sur le lien entre processus et produit d'aménagement

Il s'agit des deux faces d'une même pièce. Il est quasiment impossible d'imposer un projet d'aménagement sans qu'il y ait accord des usagers et des citoyens du territoire concerné. Si ce constat est admis, on est loin d'en tirer les conséquences pour les démarches d'aménagement. Cela revient à réfléchir, par exemple, sur les articulations entre une démarche participative et la qualité du plan et du projet d'aménagement. La participation n'est pas une fin en soi, mais un moyen pour élaborer et surtout mettre en œuvre des propositions d'aménagement.

Cette réflexion sur le lien entre processus et produit est à mettre en relation avec les préoccupations de faisabilité des propositions d'aménagement. Faire adhérer les acteurs, c'est s'assurer de la concrétisation des mesures. C'est le souci de la mise en œuvre des politiques et des projets d'AT.

Réfléchir aux différentes échelles spatiales

La prise en compte des différentes échelles est centrale dans la formation et la recherche. Elle est impérative compte tenu des interdépendances entre territoires et de l'ambition du management territorial de créer de la marge de manœuvre pour les collectivités publiques en tenant compte des ensembles plus vastes. La prise en compte de la dimension européenne de l'aménagement suisse est impérative.

Les dimensions transcantonales, transfrontalières et transnationales sont donc centrales pour la formation. Il faudra à l'avenir réfléchir en termes de territoires relationnels beaucoup plus qu'en termes de territoires institutionnels. Comment concevoir et articuler les approches top down et bottom up? Comment articuler le territoire des décideurs, avec celui des payeurs, celui des bénéficiaires et celui des impacts environnementaux? Cela renvoie à la définition de l'intérêt public: qui définit cet intérêt et comment est-il défini?

Développer des compétences de coordination et de management

Aménager à l'avenir, ce sera moins appliquer de règles et des plans, mais bien plus manager des processus et des démarches pour identifier des problèmes territoriaux, cerner les enjeux qui leur sont liés et faire émerger des solutions acceptées par les différents acteurs. En termes de formation, cela signifie développer des compétences en matière de gestion des processus sociaux et politiques, de management de projets complexes, de négociations des conflits et en matière de communication, sans oublier les capacités d'écoute et d'argumentation de l'aménagiste.

Bibliographie

- ASCHER F. (2001): Les nouveaux principes de l'urbanisme. La Tour-D'Aigues: Editions de l'Aube.
- BOUTINET J.-P. (1996): Anthropologie du projet. Paris: PUF (4e édition).
- DECOUTERE S., RUEGG J. (éds., 1996): Le management territorial, pour une prise en

compte des territoires dans la nouvelle gestion publique. Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne.

KELLER D., KOCH M., SELLE K. (1996): Planung und Projekte, Ausschnitte eines Werkstattgespräches über den Wandel im Planungsverständnis. Dans: DISP 126, pp. 137-146.

KELLER D., KOCH M., SELLE K. (1998): Planung und Projekte, Verständigungsversuche zum Wandel der Planung. Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur, Dortmund.

OCDE (2001): Perspectives territoriales de l'OCDE. OCDE, Paris.

REY M. (1997): Gestion du processus de changement en matière de développement régional. Dans: DISP 131, pp. 14-21.

REY M. (1998): Innover en aménagement du territoire: propositions et questions à l'intention des aménagistes. DISP 134, pp. 24-30.

RUEGG J., MONTEVENTI WEBER L., SFAR D. (1999): Influences du jeu institutionnel, des savoir-faire professionnels et des représentations démocratiques sur la forme urbaine. Rapport de synthèse, COST C2-OFES, C.E.A.T., Lausanne.

SÖDERSTRÖM O., MANZONI B., OGUEY S. (2000): Lendemain d'échecs: conduite de projets et aménagement d'espaces publics à Genève. Fondation Brillard Architectes, Genève.

Christian Wiesmann
Chef de l'Office des constructions et de l'aménagement du territoire
Rue des Chanoines 17
CH-1701 Fribourg
WiesmannC@etatfr.ch

Bernard Woefray
Chef du service de l'aménagement du territoire
Rue de Tivoli 22
CH-2003 Neuchâtel-Serrières
Bernard.Woefray@ne.ch

Prof. Jean Ruegg
Institut de géographie
Université de Fribourg
Pérolles
CH-1700 Fribourg
Jean.Ruegg@unifr.ch

Dr. Michel Rey
Secrétaire général de la C.E.A.T.
Av. de l'Eglise-Anglaise 14
CP 555
CH-1001 Lausanne
Michel.Rey@epfl.ch