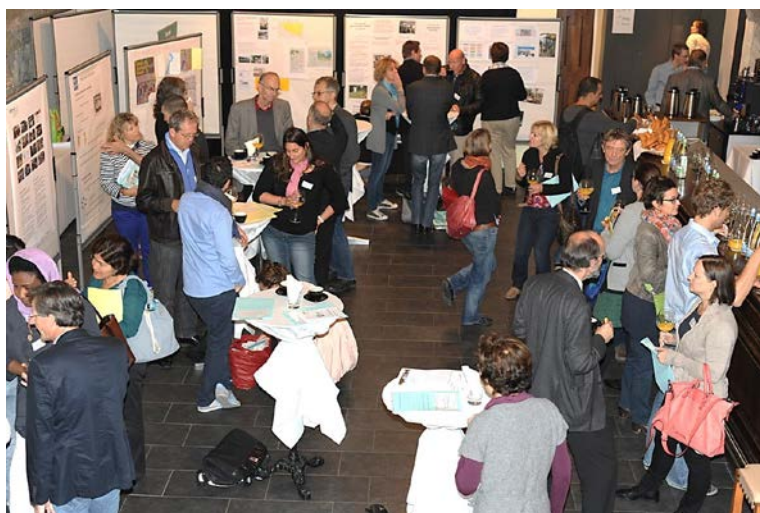




## Synthèse<sup>1</sup> de l'échange d'expériences du Programme Projets urbains

### «S'intégrer, s'engager: la participation dans les projets urbains»

17 septembre 2013, Stadthaus, Berthoud



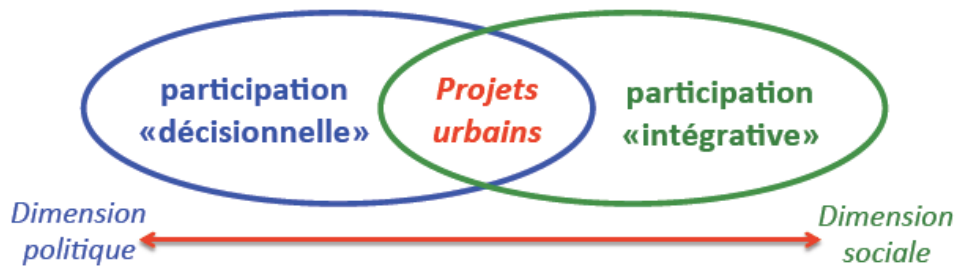
### Préambule

Souvent demandée, parfois même exigée, louée par certains, décriée par d'autres, la participation demeure, encore aujourd'hui, une notion floue sujette à critiques. Comment faire la part entre une participation «alibi» et un réel processus partagé? Qu'entend-on lorsqu'on évoque cette notion? Quand, comment et à quelles conditions la mettre en œuvre? Quelle est sa portée, quels sont les enjeux autour de ce type de processus? Que peut-on en attendre? Dans le cadre de cette synthèse, nous nous proposons de faire le point sur cette notion en tant que modalité d'intégration sociale, d'engagement politique et de régulation des conflits, en relatant, sous forme de cinq thèses principales, les échanges et débats ayant eu lieu lors de la désormais traditionnelle journée d'échanges qui s'est tenue à Berthoud, dans le canton de Berne, le 17 septembre 2013. Ces plateformes d'échange d'expériences, organisées par le Comité de pilotage du *programme fédéral Projets urbains*, ont pour vocation de favoriser le dialogue et le retour d'expériences des différents représentants des autorités compétentes des villes et communes actives dans le programme Projets urbains ainsi que des acteurs engagés dans les projets.

La participation est une exigence pour les projets soutenus dans le cadre du Programme Projets urbains. Le but de la journée du 17 septembre 2013 était par conséquent pour les participants de partager et d'échanger autour d'une vision commune de ce qu'est «la participation» dans ses diverses composantes, notamment sociale et politique (voir schéma ci-dessous); en recourant tant à des exposés et travaux de groupes qu'à l'exercice pratique et concret de quelques modalités participatives.

---

<sup>1</sup> Cette synthèse a été réalisée par Sandra Guinand, collaboratrice scientifique à la Communauté d'études pour l'aménagement du territoire (CEAT) sur mandat du Comité de pilotage du Programme Projets urbains. Citation : *Programme Projets urbains (éd.) : Synthèse de l'échange d'expériences du Programme Projets urbains «S'intégrer, s'engager: la participation dans les projets urbains», Berne 2014*



Source: L. Vodoz CEAT-EPFL

## Cinq thèses autour de la participation, ses horizons, ses enjeux, ses défis

- **Thèse 1: Si la participation peut être une question de degré de délégation de pouvoir, elle implique également une certaine forme d'engagement de la part des participants et de ceux qui la mettent en place.**

Les retours d'expérience qu'ils soient liés à des politiques publiques, à l'élaboration d'un projet d'urbanisme, d'aménagement, ou encore d'intégration sociale soulignent l'importance de l'engagement. En effet, si la nécessité de la part du politique de céder et accorder volontairement un certain degré de pouvoir aux citoyens ou public-cible (selon le type de projet) s'avère un prérequis indispensable, ces derniers doivent, en retour, s'engager en se mobilisant en faveur du processus ou du projet porté par l'institution. Comme nous le montre l'exemple du projet d'intégration sociale par le développement d'activités socio-culturelles dans le quartier de Luchsweise à Zürich, une participation réussie dépend de la motivation des personnes sollicitées. Tout le défi repose effectivement sur l'implication des personnes. Ceci pose cependant la question de «qui» demande ou exige la participation, notamment lorsque cette dernière s'inscrit dans le cadre de certaines procédures comme l'élaboration et la mise en place de plan d'urbanisme ou dans certaines politiques incitatives avec financements à la clé, comme c'est le cas notamment dans le cadre du *programme Projets urbains* soutenu par différents offices de la Confédération. Comment procéder dans ces cas précis? Que faire une fois les financements terminés?

Pour que la participation fonctionne, il semble que plusieurs éléments soient à considérer. Il s'agit notamment, dans le cadre des projets d'intégration, d'identifier et de prendre en compte les publics-cible du processus et de connaître leur environnement ainsi que leurs modes de fonctionnement. Il est nécessaire de casser les barrières symboliques entre «expert» et «profane» en travaillant à l'inversion des figures. C'est à dire valoriser les savoirs, le rôle et la place des usagers et participants. En effet, une personne résidant dans le quartier concerné, n'est-elle pas effectivement plus à même de produire des connaissances sur ce dernier, à fournir des informations précieuses sur son fonctionnement et ses dynamiques? De même, le registre du discours, les modes et moyens de communiquer ne seront pas similaires selon le public visé. Le capital social, culturel, voire économique peut jouer un rôle déterminant en tant que frein ou levier à toute velléité de participer. Il s'agit donc de mettre en place une «culture de la participation» qui soit propre au projet *per se*. Ceci signifie notamment que les personnes impliquées doivent avoir non seulement confiance en soi, envers les instigateurs (du processus) mais aussi envers le processus lui-même et ses potentialités de changement. Pour cela, le cadre même de la démarche doit être précis: règles du jeu, définition des rôles, modalités, attentes, portée doivent être clairement énoncés. Il s'agit d'une question d'attitude, d'éthique et d'engagement de la part du politique comme des professionnels du terrain qui mettent en place ces procédures: trouver un accord sur les modalités de la mise en œuvre et définir les règles du jeu. Ce point soulève la question de l'acceptabilité et des marges de manœuvre mises à disposition qui doivent être clairement identifiables. Dans le contexte des projets d'intégration sociale dans les quartiers dit «sensibles», Katharina Barandun, travailleuse sociale et responsable de plusieurs démarches participatives, souligne le travail d'endurance que requiert ce type de démarche<sup>2</sup>. Quel que soit le type de projet, les différentes temporalités du processus sont un élément dont il faut pouvoir tenir

<sup>2</sup> Se référer à l'ouvrage *Partizipation in interkulturellen Siedlungen. Erfolg durch Väterbeteiligung*. Katharina Barandun (Dir.). 2012. Zürich: Editions Seismo.

compte, plus particulièrement sur la durée parfois importante que peut recouvrir certaines étapes. Avant toutes actions en lien avec le projet, il est nécessaire d'effectuer un travail de sensibilisation, un travail de fond afin de montrer les apports et l'utilité d'une telle démarche. Ceci afin d'établir une relation de confiance et de faire en sorte que la population se sente concernée. De même, l'information autour du projet ne doit pas toucher que les participants, elle doit pouvoir circuler auprès de l'ensemble de la population concernée de près ou de loin par le projet discuté. Ceci permet de présenter l'outil participatif comme une alternative ou un autre moyen que les outils plus classiques de la démocratie directe, d'atteindre un certain degré de redistribution du pouvoir et d'agir sur des enjeux et des objectifs politiques.

### **En résumé**

- L'engagement volontaire et explicite des différents acteurs politiques, des professionnels sur le terrain mais aussi des habitants-participants est nécessaire
- Dans le cas d'une démarche participative intégrative, il est nécessaire de bien connaître les publics-cibles et leur cadre de vie
- Pour les professionnels du terrain et les autorités politiques, il faut savoir se mettre au même niveau que tous les participants, en adaptant le niveau de langage, en modifiant son rôle d'expert unique, en s'ouvrant aux autres compétences et ressources sur le terrain
- Donner aux participants une clé de lecture du projet (visées) et du processus participatif (modalités) qui soient claires
- Permettre l'ouverture du débat public par la démarche participative

### **■ Thèse 2: La participation n'est pas une finalité en soi, c'est un moyen, dont la portée est déterminante, pour atteindre des objectifs visés.**

La participation représente un outil mis en œuvre dans le cadre d'une politique attenante à l'élaboration d'un projet de quelque nature qu'il soit. Elle n'est pas une finalité en soi, mais doit permettre d'atteindre ou du moins de tendre au mieux vers les objectifs escomptés. Pour cela, il est important de connaître les tenants et les aboutissants de la mise en place de ce type d'instrument et d'avoir une vision claire de ce qui est recherché. C'est-à-dire, d'être en mesure d'explicitier les raisons de la mise en place de cet outil. Comme l'indique Luc Vodoz: «*Ce n'est pas la peine de faire de la participation pour la participation (...) On ne peut pas imposer cette dernière*»<sup>3</sup>. De fait, il s'agit de déterminer comment les participants peuvent contribuer aux objectifs du projet, même si ces derniers peuvent évoluer en cours de route. Ceci implique de déterminer clairement les cadres de la mise en œuvre de la démarche. Il faut être capable d'émettre un avis, une appréciation préalable quant à son opportunité: est-elle nécessaire et pourquoi? S'agissant d'un moyen de mobiliser des ressources pour atteindre certains objectifs, il est nécessaire d'identifier et de connaître celles-ci. Ces ressources sont de plusieurs ordres: le politique est un soutien indispensable, notamment pour le financement et le portage politique du projet. Cependant, il s'agit également de savoir tirer parti des ressources propres aux participants, à l'environnement et aux dynamiques socio-culturelles dans lesquels s'insère le projet. Puis, dans certaines situations, il est indispensable d'être accompagné d'une personne ressource, souvent externe, par exemple une assistante sociale, dans le cadre des projets d'intégration sociale, qui puisse suivre l'ensemble du processus. Cette personne «extérieure» aux enjeux du terrain permet d'apporter un regard neuf et «neutre». Elle donne ainsi la possibilité aux différents acteurs d'écrire ensemble, sur une nouvelle page blanche l'histoire de leur projet, les objectifs souhaités pour ensuite les confronter aux contraintes extérieures du terrain. Il faut encore souligner ici le rôle de pivot ou de relais qui incombe à cette personne ressource. Son rôle n'est pas de se substituer à la parole des uns et des autres mais d'officier en tant que passeur et facilitateur de processus, elle peut servir d'intermédiaire interculturel afin de faire tomber les obstacles aussi bien d'ordres technico-administratif que linguistiques et culturels. Dernier point, non négligeable, dans le cadre d'une mise en place de processus participatifs: la prise en compte des résultats. Comment les différents apports peuvent-ils, très concrètement et légalement, être pris en compte dans le cadre du projet et de sa mise en œuvre politico-administrative? Comme nous l'avons souligné plus haut, de cette concrétisation des résultats participatifs dépendent non seu-

---

<sup>3</sup> Intervention de Luc Vodoz, politologue, CEAT-EPFL, Journée d'échange d'expériences du Programme Projets urbains «*S'intégrer, s'engager: la participation dans les projets urbains*», Berthoud, 17, septembre 2013.

lement la satisfaction et le sentiment d'accomplissement des personnes sollicitées mais également la perception positive qu'ils ont ou qu'ils auront de la mise en place d'une telle démarche.

#### **En résumé**

- Importance de bien connaître les raisons de la mise en place d'une démarche participative et des objectifs visés
- Importance du cadrage de la démarche: objectifs, modalités, négociable et non négociable
- Importance du soutien et de la volonté politique
- Importance des personnes ressources comme facilitateur ou accompagnateur du processus, portant un regard extérieur au projet
- Importance de la concrétisation à plus ou moins court terme des résultats de la démarche participative

#### **■ Thèse 3: Participation politique et participation sociale intégrative sont les deux faces d'une même médaille: la construction et l'appropriation de l'espace public<sup>4</sup>**

La participation mobilisée dans le cadre de projets, comme par exemple dans le programme projets urbains<sup>5</sup>, revêt différentes dimensions selon les objectifs visés mais également les temporalités engagées. La construction et l'élaboration d'un projet par l'entremise d'une participation sont une façon de favoriser l'adhésion au projet et d'avoir des retours critiques et avisés sur ce dernier pour en améliorer l'attractivité et la qualité. Cependant, la démarche participative revêt d'autres aspects indirects potentiellement intéressants. Dans le cadre des projets d'intégration sociale, elle permet l'ouverture d'un espace de paroles, de débats qui peut permettre de dynamiser la vie sociale au sein d'un quartier. Elle travaille, d'une certaine façon, au retissage des liens sociaux, à la recomposition de valeurs éthiques et morales évitant ainsi de tomber dans l'anomie, la perte de repères sociaux. Cette parole libérée, si elle est écoutée, offre la possibilité de travailler sur les identités, l'appartenance. Pour les participants, mais également pour les instigateurs de la démarche, cet espace permet le décodage, les échanges et le travail sur les logiques inhérentes propres au bagage culturel de chacun. C'est une ouverture sur les différentes conceptions et appréhensions du monde ou des mondes, un outil d'apprentissage à la citoyenneté et à la démocratie. L'exemple du processus mis en place dans le quartier de Luchswiese à Zürich est en soi assez emblématique. Suite à une forte dégradation des conditions de vie dans le quartier (incivilités, insécurité, etc.), un espace de paroles et d'échanges a été mis en place. L'objectif était de viser au rétablissement d'une certaine harmonie en insistant sur la prévention et la sécurité. C'est notamment en travaillant et échangeant sur la figure du «père» et de la place de la famille dans des contextes socio-culturels différents que cette démarche a porté ses fruits. Un espace de réflexions, de questionnements, d'échanges autour des problématiques inhérentes au quartier réunissant les différents pères de famille a ainsi été constitué. C'est par cette même démarche que d'autres outils d'animation notamment ont été initiés.

Nous comprenons ainsi que quel que soit le type de projet, qu'il tende vers une préoccupation d'ordre social ou qu'il revête une dimension plus politique pour un projet d'urbanisme, la mobilisation d'un processus participatif doit être complémentaire aux procédures politiques de la démocratie représentative. La mise en place de l'instrument participatif doit contribuer à la construction d'un espace de parole de qualité en permettant notamment la participation de ceux qui n'ont pas voix au chapitre dans le cadre de la démocratie représentative. Nous pouvons citer ici l'exemple des jeunes et des migrants. Et, surtout, cet espace ne doit pas censurer le type de questions ou de remarques posées. Il doit permettre d'opérer un lien itératif entre démocraties participative et représentative, pour autant que l'autorité politique s'engage pour une ouverture de cet espace de paroles. Cependant, toute dérive n'est pas exclue. Les prescripteurs, politiques ou professionnels, doivent, par exemple, impérativement accepter de mettre leur couleur politique de côté, car les dérives vers une instrumentalisation de l'arène publique à des fins électoralistes ou de transmission d'idées politiques ne sont pas

---

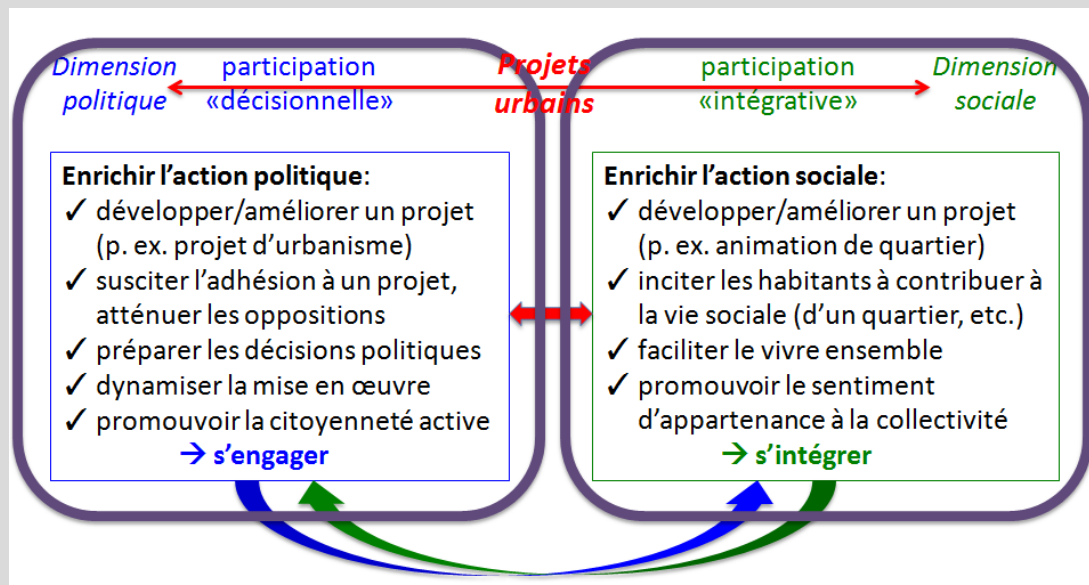
<sup>4</sup> Il est entendu par là que le public constitué d'individus fait usage de sa raison et s'approprie la sphère publique contrôlée par l'autorité. Il la transforme en une sphère où il est possible de remettre en question certaines décisions prises par le politique. Cet espace symbolique mais qui peut également se décliner sous la forme physique et spatiale permet d'envisager des horizons possibles et de dire les choses. On pense ici notamment aux jeunes «rappeurs» ou danseurs de hip-hop qui s'approprient la rue pour une durée déterminée.

<sup>5</sup> [www.projetsurbains.ch](http://www.projetsurbains.ch)

exclues. La neutralité partisane apparaît donc comme essentielle afin d'éviter les malentendus sur les tenants et aboutissants de la démarche. Les éléments qui peuvent porter sur un conflit de loyauté doivent pouvoir être discutés et mis à plat avant l'engagement dans le processus. La participation s'avère être une démarche politique, qui a trait au pouvoir attribué à la population dans le cadre d'un projet ou d'un processus, mais qui ne doit pas être politisée, dans le sens où cette démarche ne doit pas être le faire-valoir ou le support d'un parti ou d'une couleur politique en particulier!

### En résumé

- La participation intégrative et la participation politique permettent toutes deux la création d'un espace de paroles et d'expression aux objectifs distincts mais complémentaires. Le schéma ci-dessous résume les points essentiels de ces deux démarches.



Source: L. Vodoz Ceat-EPFL

### ■ Thèse 4: La participation ouvre les horizons des possibles

Nous l'avons vu précédemment, le processus participatif, outre le fait d'être un moyen d'atteindre certains résultats, présente également d'autres atouts. C'est effectivement une plate-forme collaborative intéressante permettant des échanges interdisciplinaires, interprofessionnels, intergénérationnels et interculturels, en associant des acteurs plus ou moins proches du quartier, mais venant aussi de l'extérieur.

La mise en place de la participation nécessite des configurations innovantes selon les problématiques auxquelles elle est censée répondre. Il s'agit notamment de trouver des moyens de surmonter les obstacles au bon déroulement du processus, notamment de ne pas mettre en porte-à-faux des personnes pour qui la mobilisation de références culturelles et sociales pourrait être moins évidente. Car, ces différences s'avèrent être de véritables freins au processus et génératrices de vraies frustrations. Dans les modalités envisageables, on peut, par exemple, au préalable engager un travail avec des petits groupes homogènes. Il s'agit de ne pas utiliser un langage « d'expert » mais, bien au contraire, d'apprendre à vulgariser. Il faut également expliciter de manière très concrète les objectifs, attentes et avantages de la mise en place d'une telle démarche. Selon le contexte, on peut aussi travailler en différentes langues avec l'aide de traducteurs afin de bien faire comprendre les enjeux et les besoins quant à la nécessité d'une mobilisation autour d'une problématique donnée. Il faut pouvoir créer des passerelles pour sortir les communautés de leur fonctionnement parfois autarcique et les mettre en lien avec d'autres domaines, d'autres manières de voir le monde, notamment de questionner la citoyenneté. Selon les configurations, la tâche peut ne pas être aisée et le travail avec un spécialiste de l'intermédiation culturelle nécessaire. Avoir une personne relais permet de faire remonter et circuler l'information plus facilement. Il s'agit avant tout de conforter les participants dans leur position pour ensuite pouvoir avancer sur des

éléments concrets et le plus collégialement possible. De même, les participants et leurs perspectives de vie sont à considérer comme des ressources. Il faut pouvoir s'appuyer et capitaliser sur les savoir-faire en présence.

Bien que les grands objectifs doivent rester en ligne de mire, le processus doit être évolutif et flexible. Il doit procéder d'un va et vient permanent afin de pouvoir s'adapter aux participants, à leurs besoins (qui peuvent avoir évolué entre temps), à l'environnement et au projet lui-même. En effet, les imprévus doivent pouvoir être gérés et les modalités changées en cours de route selon les obstacles rencontrés. En résumé, il n'existe pas *une* méthode mais *des* méthodes car tout est à construire et à inventer! Ceci n'est pas sans poser de problèmes. Cette liberté de mouvement à laquelle s'agrègent différentes possibilités génère de fait également certaines incertitudes, notamment sur le type de chemin à suivre, les méthodes à adopter, etc. Il faut savoir poser les jalons déterminant le fil conducteur de la démarche, et parfois savoir renoncer et se réorienter. Un processus participatif réussi, c'est un processus où les participants ont le sentiment d'avoir mis à profit leurs compétences, d'en avoir développées de nouvelles et de d'être senti pleinement acteur du changement et des actions mises en place. C'est une démarche qui doit permettre la promotion et l'ouverture des horizons d'une citoyenneté active.

#### **En résumé**

- La participation favorise les échanges de savoir et de connaissances entre professions mais aussi entre générations, entre personnes et groupes de différents milieux et cultures
- La participation est une démarche itérative qui se doit d'être flexible et évolutive afin de s'adapter à son public mais aussi aux nouvelles situations
- La participation peut être source d'inspiration et d'innovation pour la cohabitation, la gestion de conflits et d'intérêts contradictoires.
- La participation peut générer de nouvelles pratiques de citoyenneté et d'ouverture à l'Autre.

#### **▪ Thèse 5: La participation c'est savoir savourer les petites victoires et voir les défaites comme des tremplins pour mieux rebondir**

Lorsqu'on met en place un processus de participation, chacun et chacune (instigateurs ou participants) doivent mettre de côté l'idée de représentativité. Dans ce cadre, c'est le collectif qui prime et, avant tout, la qualité de l'engagement et des discussions de ceux qui y prennent part. Il est important de privilégier la qualité plutôt que la quantité. Il faut savoir accepter les limites plutôt que de s'évertuer à tenter de les repousser. Ceci implique qu'il ne faut pas tendre, dès le début, vers des objectifs trop ambitieux. Un processus de participation peut engendrer pas mal de frustration, notamment au niveau des attentes. Cette insatisfaction peut se faire sentir de manière plus pointue lorsque les résultats tardent à se concrétiser. Il apparaît donc nécessaire de capitaliser sur les petits succès. Chaque victoire, chaque réussite, de quelque ordre qu'elle soit, doit être partagée. Cela permet de donner envie et de motiver pour la suite du processus. En l'occurrence, le processus participatif mis en place dans le quartier de Luchswiese à Zürich s'est étendu sur huit années. Il représente un véritable travail d'endurance afin de construire une confiance mutuelle dans les processus de changement. S'il faut savoir identifier les personnes motivées, les acteurs clés (ressources) qui permettront de tirer le processus vers le haut, il faut également compter avec les détracteurs et leurs critiques. Désamorcer des conflits nécessite du temps, un dialogue permanent et une écoute attentive de chacun et de chaque instant. La célérité n'est donc pas la mère des vertus de la participation, c'est plutôt la patience. En effet, la mise en place de la participation implique qu'on ne connaisse pas à l'avance les résultats. Même si les règles du jeu sont définies et que les participants de l'ensemble du processus sont d'accord sur les objectifs et les modalités de mise en œuvre, l'issue positive ne peut être garantie. De fait, la transparence du processus nécessite que quelle qu'en soit l'issue, les résultats soient transmis non seulement aux participants mais également au reste de la population (résidents, usagers). Si leur portée est insignifiante, cela peut être démotivant. Cependant, cela peut aussi inciter à rechercher ou se tourner vers de nouvelles ressources et mobiliser de nouveaux acteurs. Les résultats quels qu'ils soient doivent pouvoir servir à l'amélioration tant du projet (qualité, environnement, etc.) que du processus de participation lui-même. Mais ceci implique que les instigateurs du processus (politiques et professionnels) soient préparés à affronter et surmonter les frustrations et critiques potentielles des participants et de la population plus généralement. Une des solutions à cette situation est peut-être de mettre à plat les tensions et les problèmes pour

travailler sur les atouts et les faiblesses liées aux problèmes énoncés, plus précisément de tirer le bilan du processus de manière collégiale afin de travailler à des solutions pour proposer des pistes d'action.

#### ***En résumé***

- Comprendre et faire comprendre que c'est un processus à long terme
- Savoir capitaliser sur les petits succès pour éviter les frustrations d'une trop longue attente de résultats
- Accepter de ne pas connaître les résultats dès la mise en place du processus
- Accepter le risque de ne pas atteindre les résultats escomptés et le communiquer ouvertement
- Opter pour la transparence des résultats, quels que soient les échecs ou les succès rencontrés
- Etre prêt à surmonter les tensions, à accepter les avis divergents, à travailler sur des solutions élaborées en commun et, le cas échéant, à changer de cap si nécessaire

#### **En guise de conclusion**

Les processus de participation ne sont pas une panacée, un remède à tous les problèmes. Ce type de procédure revêt une forte dimension politique qu'il est nécessaire de prendre en compte avant d'instaurer toute démarche allant dans ce sens. Elle ne peut être mise en œuvre et fonctionner que sous couvert d'une délégation de pouvoir de la part du politique, d'une réelle préparation de terrain par les différents professionnels des collectivités et institutions impliquées et d'une forte motivation des participants. Ces derniers doivent se sentir soutenus, entendus en tant qu'experts de l'environnement propre au projet en jeu. En résumé, il s'agit de créer une image directrice partagée par l'ensemble des acteurs de la démarche, avec des règles du jeu respectées et une communication aussi transparente que possible.

## **Grille d'analyse «processus participatif ad hoc»**

mise à disposition des participants à la journée susmentionnée

---

Les éléments suivants doivent être pris en considération pour concevoir ou analyser un processus participatif ad hoc.

- **L'objet du processus:** le territoire, le problème, les aspects de la politique publique concernée par la démarche, les marges de manœuvre légales, politiques et techniques.
- **Les acteurs:** leurs caractéristiques, leurs rôles, leurs intérêts et positions, leurs ressources.
- **Les enjeux:** les estimations subjectives qu'ont les acteurs de ce qu'il y a à perdre et/ou à gagner pour chacun.
- **Le cadre institutionnel:** les organes concernés, leurs compétences et prérogatives.
- **Les «conditions locales»:** l'interdépendances entre acteurs concernés, le contexte politique, les données «historiques» locales, les rapports de forces et/ou de confiance.
- **La phase du processus de décision:** la phase du processus de décision dans laquelle s'inscrit la démarche (phases de conception et d'élaboration, de décision proprement dite, de mise en œuvre, voire d'évaluation).
- **Les procédures:** les procédures en cours, à diverses échelles et avec diverses échéances, liées à l'objet du processus participatif.
- **Les objectifs et résultats escomptés:** les objectifs et résultats escomptés du processus participatif, à court et plus long termes, et à plusieurs échelles.
- **Le pilotage politique:** un porteur de processus clairement identifié, et disposant de la compétence d'arbitrer en cas de blocage ou de conflit.
- **La méthode de travail:** les formes de participation, règles du jeu, étapes et échéances.
- **La portée des résultats:** les modalités de leur approbation, ainsi que de leur réinsertion dans les cadres juridique et politico-institutionnel usuels; leur incidence sur le processus de décision institutionnel et sur la politique publique concernée.
- **Le dispositif opérationnel:** le budget; les ressources financières, humaines, organisationnelles, informationnelles, logistiques; le suivi-évaluation.

Source: VODOZ Luc, THÉVOZ Laurent, FAURE Prisca, 2013. «Vers une nouvelle gouvernance territoriale»: synthèse méthodologique et boîte à outils, in: VODOZ Luc, THÉVOZ Laurent, FAURE Prisca, *Les horizons de la gouvernance territoriale*. Lausanne: PPUR [annexe; pp. 253-260].