



CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS  
INSTITUT NATIONAL DES TECHNIQUES DE LA  
DOCUMENTATION

MEMOIRE  
pour obtenir le  
**DESS en Sciences de l'information et de la documentation spécialisées**

présenté et soutenu par  
Aude Marchand

le 18 octobre 2005

Mettre en place une politique de capitalisation  
d'expériences : état des lieux et perspectives au Centre  
de Ressources Politique de la Ville en Essonne

**Jury**

Nicole TRIOREAU  
Delphine DORE

**Cycle supérieur Promotion XXXV**

## **Remerciements**

Je tiens à remercier toute l'équipe du Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne pour m'avoir confié cette mission de réflexion sur la mise en place de la capitalisation d'expériences au sein du Centre de Ressources.

Je remercie plus précisément Delphine Doré pour son accompagnement et l'attention dont elle a fait preuve tout au long de mon projet.

Je tiens également à remercier Nicole Trioreau pour m'avoir suivie dans l'élaboration de ce mémoire.

## Résumé

La capitalisation d'expériences est une mission complexe à mettre en place dans les organisations (entreprises, ONG, associations, organismes publics) : parce que c'est un processus global et transversal et aussi parce que c'est l'implication des acteurs de l'organisation qui conditionne sa réussite. A partir de l'observation détaillée de plusieurs dispositifs de capitalisation d'expériences dans des organismes publics internationaux et européens, nous proposons dans ce mémoire, non pas une méthode de capitalisation, mais un ensemble de recommandations pour bien connaître les facteurs de réussite et les facteurs de risque de ce type de démarche. Ces réflexions s'appuient sur l'observation d'une situation de terrain particulière : le Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne.

gestion des connaissances, capitalisation, expérience, information structurée, base de connaissances, réseau humain

# Table des matières

NB : *Ne sont mentionnés dans cette table des matières que les trois premiers niveaux de titres : parties, chapitres et premières subdivisions de chapitres.*

Introduction ..... 9

## **Première partie : Capitalisation d’expériences, de quoi parle-t-on ?..... 13**

### **1 Capitalisation d’expériences, définitions et concept ..... 14**

1.1 De l’expérience à la connaissance partagée : concepts et définitions..... 14

1.2 Capitaliser l’expérience: un processus à mettre en œuvre ..... 24

### **2 La capitalisation d’expériences au service de l’action publique : quelques exemples ..... 28**

2.1 La capitalisation d’expériences dans les organisations internationales ..... 30

2.2 L’approche européenne de la capitalisation..... 37

## **Deuxième partie : La capitalisation d’expériences dans les Centres de Ressources Politique de la Ville ..... 43**

### **3 La politique de la Ville et les missions du Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne..... 44**

3.1 La politique de la Ville : définition et dispositifs d’intervention ..... 44

3.2 Le réseau des Centres de Ressources Politique de la Ville ..... 52

3.3 Le Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne : un projet pour 2005, mettre en place la mission de capitalisation d’expériences..... 54

### **4 La mission de capitalisation d’expériences en politique de la Ville : l’action des Centres de Ressources Politique de la Ville et de la DIV ..... 64**

4.1	Pourquoi et comment capitaliser dans les Centres de Ressources Politique de la Ville ? .....	64
4.2	Comment capitaliser les actions sur un territoire ? .....	67
4.3	La situation des Centres de Ressources Politique de la Ville face à la capitalisation d'expériences en 2005 .....	69
4.4	Perspectives de la capitalisation d'expériences dans les Centres de Ressources	73

**Troisième partie : Proposition de méthode pour conduire une politique de capitalisation d'expériences au Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne .....** 77

**5 La mission de stage : Mener une réflexion sur le projet, déterminer un produit support et un outil .....** 78

5.1	La demande du Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne .....	78
5.2	Méthodologie mise en place : analyse et synthèse de l'existant .....	79
5.3	Produits réalisés .....	81

**6 Conseils et recommandations pour mettre en œuvre le projet .....** 91

6.1	Adopter une méthodologie de conduite de projet .....	91
6.2	Activer et mobiliser les réseaux humains .....	98
6.3	Identifier les freins et les résistances.....	101

Conclusion .....

Bibliographie.....

**Annexes .....** 117

Annexe 1 : Mode d'emploi des fiches de repérage de capitalisation d'expériences au CRPV PACA..... 118

Annexe 2 : Présentation et mode d'emploi des fiches d'expériences chez PQA..... 121

Annexe 3 : Conseils pour les rédacteurs des fiches DPH .....

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Capitalisation d'expériences et mode de transmission des connaissances .....	22
Tableau 2 : Proposition d'un formulaire de recherche pour la base de données d'expériences du Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne.....	89
Tableau 3 : Proposition pour mettre en place une procédure-type de capitalisation d'expériences au Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne .....	97

## Liste des figures

Figure 1 : Cartographie des connaissances de l'organisation. [6].....	17
Figure 2: Le modèle de Nonaka de transformation des connaissances dans les organisations. ....	20
Figure 3 : Les conditions de réussite des réseaux. ....	99

## **Liste des annexes**

Annexe 1 : Mode d'emploi des fiches de repérage de capitalisation d'expériences au CRPV PACA.....	118
Annexe 2 : Présentation et mode d'emploi des fiches d'expériences chez PQA.....	121
Annexe 3 : Conseils pour les rédacteurs des fiches DPH .....	125



# **Introduction**

En France, le terme « Centre de Ressources » désigne des espaces créés « *pour apporter aux professionnels et aux publics concernés des services d'information, de documentation et de conseil, mais aussi pour participer à la connaissance, à la structuration et à l'évolution professionnelle du secteur dans lequel ils opèrent.* » <sup>1</sup>

Publics ou privés, nationaux ou régionaux, les Centres de Ressources recouvrent des réalités très différentes quant aux statuts et aux moyens dont ils disposent.

Cependant, cette définition des Centres de Ressources (même si elle s'applique en premier lieu aux Centres de Ressources du spectacle vivant) peut être retenue pour définir le concept de Centre de Ressources dans le secteur public. Un Centre de Ressources a pour mission d'informer, de documenter mais aussi de faire émerger des connaissances nouvelles en diffusant l'expérience et les initiatives prises par les professionnels de terrain.

Depuis leur création dans les années 1990, les Centres de Ressources Politique de la Ville ont notamment pour mission de recueillir, formaliser et diffuser les expériences observées sur le terrain en politique de la Ville. Cette mission est appelée : « Capitalisation d'expériences ».

Si elle fait partie de leurs missions et des objectifs qu'ils sont tenus d'atteindre, la capitalisation d'expériences n'est pas pour autant la mission la plus évidente à mettre en place. Les Centres de Ressources Politique de la Ville manquent souvent de temps, de compétences et d'accompagnement méthodologique pour mettre en place cette mission.

Et pourtant, l'enjeu posé par la capitalisation d'expériences dans les Centres de Ressources Politique de la Ville est double :

D'une part, la capitalisation d'expériences, si elle est bien menée, devient un précieux outil de travail pour les professionnels de la politique de la Ville et les responsables politiques. Elle permet de disposer tout à la fois d'un répertoire d'actions exemplaires, de connaissances et de réflexions directement issues du terrain et d'un instrument précieux pour évaluer et réajuster les politiques publiques.

---

<sup>1</sup> Définition proposée pour les Centres de Ressources du spectacle vivant. <http://www2.culture.gouv.fr/regions/testdmdts/FAQ/faq.php#ressource>

D'autre part, et c'est là un enjeu beaucoup plus pragmatique, la capitalisation d'expériences fait partie des objectifs que les Centres de Ressources se sont engagés à respecter lors de leur création. A terme, le non-respect de ces engagements risque d'entraîner la prise de sanction par les organismes de tutelle et de financement (collectivités locales, associations partenaires, Fonds Social Européen etc.). De plus, la capitalisation d'expériences est une réelle occasion pour les Centres de Ressources Politique de la Ville de développer leur offre de service dans le sens d'une offre diversifiée et de qualité. C'est aussi l'occasion pour eux de valoriser leur action et d'acquérir une notoriété qui dépasse le cadre de leur public identifié.

Mettre en place une politique de capitalisation d'expériences recouvre donc également un enjeu politique pour les Centres de Ressources. Autant de raisons, d'aborder la capitalisation d'expériences avec le recul méthodologique nécessaire.

Mais qu'est-ce que la capitalisation d'expériences ?

Nous ne savons pas toujours précisément définir cette mission... Encore moins, se la représenter comme un processus global, transversal qui demande de prendre en compte divers paramètres (humains, matériels) et de rassembler diverses compétences.

Au sens strict, capitaliser, c'est accumuler de l'argent pour constituer ou augmenter un capital. Mais capitaliser l'expérience ne se réduit pas à repérer ou accumuler des expériences comme on constitue un capital monétaire ou matériel.

Capitaliser l'expérience désigne un processus beaucoup plus complexe à mettre en place dont les produits tels que les bases de données d'expérience ne sont jamais que des outils. Recueillir, oui ! Mais surtout valoriser, diffuser et intégrer les leçons de ces expériences.

Quels sont les éléments clés de ce processus à prévoir et à mettre en place ? C'est probablement du côté des réseaux humains et des groupes d'échanges de pratiques que nous trouverons la réponse à nos questions.

Aucune méthode « clé en main » n'est disponible ni même réalisable pour accompagner un processus de capitalisation d'expériences : parce que les contextes sont toujours différents et parce qu'il faut laisser de la place à l'initiative. Cependant, dresser une liste des paramètres à prendre en compte et identifier des facteurs de succès ainsi que des facteurs de risque peut très certainement aider à partir « outillé » dans un processus de capitalisation d'expériences.

Quels sont les facteurs à prendre en compte ? Quelles sont les conditions de réussite ? Quelles sont les implications d'une telle mission sur les membres de la structure qui « capitalise » et sur ceux qui livrent leur expérience ? Quels en sont les enjeux pour les Centres de Ressources et leur public ?

En résumé, pourquoi capitaliser ? Et comment ?

Autant de questions que nous nous poserons et auxquelles nous tenterons de répondre tout au long de cet exposé...

Dans un premier temps, nous procéderons à quelques rappels théoriques largement inspirés des théories de gestion des connaissances et nous examinerons en détail plusieurs exemples de capitalisation d'expériences.

Dans une deuxième partie, nous présenterons en détail les Centres de Ressources Politique de la Ville, leurs statuts, leurs missions et l'enjeu posé par la capitalisation d'expériences dans ce contexte particulier.

Enfin, nous exposerons le travail effectué au cours du stage ainsi qu'un certain nombre de recommandations techniques, humaines et matérielles pour mettre en place la capitalisation d'expériences au Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne.

*Note : Les numéros entre crochets mentionnés au fil de l'exposé renvoient aux numéros des références bibliographiques présentées à la fin de ce mémoire.*

**Première partie :  
Capitalisation d'expériences, de quoi  
parle-t-on ?**

# 1 Capitalisation d'expériences, définitions et concept

---

## 1.1 De l'expérience à la connaissance partagée : concepts et définitions

*« L'expérience est une source fondamentale de la connaissance, elle est actuellement par trop négligée, il convient de la capitaliser » (de Zutter, 1994) [13]*

La capitalisation d'expériences est un thème désormais récurrent dans les organisations (entreprises, associations, ONG, organismes publics).

Elle fait partie des nouvelles problématiques de gestion des connaissances : « *capitalisation des connaissances* », « *capitalisation d'expériences* », « *gestion des connaissances* », « *retour d'expériences* », « *base de données d'expériences* », « *recueil des bonnes pratiques* », « *communauté de pratiques* »...autant de termes qui gravitent autour d'une problématique désormais très répandue dans les organisations : exploiter les connaissances des individus comme un capital.

### 1.1.1 Créer, recueillir et exploiter les connaissances: un enjeu pour les organisations

D'origine anglo-saxonne, ces démarches de gestion des connaissances sont désormais bien implantées en France. Les entreprises françaises commencent à saisir l'enjeu « stratégique » d'une dynamique d'identification et de recueil des connaissances créées et assimilées par les personnels des entreprises.

Les organismes publics et les organisations de solidarité internationale se sont eux aussi emparés de ce concept et souhaitent à tout prix « capitaliser ! ».

Et pourtant, ces organismes ne savent pas toujours précisément définir ce qu'est la capitalisation d'expériences : par quoi doit-on commencer ? quelle attitude adopter pour approcher la connaissance ? que peut-on capitaliser ? avec qui ? en suivant quelle méthode ?

Avant d'entamer une réflexion sur la capitalisation d'expériences, il est impératif de se méfier des glissements de sens et de pouvoir se figurer le processus dans sa globalité.

Capitaliser l'expérience, c'est **entreprendre un travail de fond sur les connaissances produites par l'activité humaine.**

L'expérience génère nécessairement des connaissances : des savoirs et des savoir-faire produits et stockés dans l'esprit des individus. La capitalisation d'expériences consiste à extraire ces connaissances, à les formaliser et à les rendre disponible pour d'autres individus.

Ce processus fait l'objet d'une modélisation précise. Pour présenter cette approche théorique de la capitalisation, quelques définitions préliminaires sont nécessaires.

## **1.1.2 Quelques définitions**

### **1.1.2.1 Expérience**

L'expérience désigne l'acquisition de connaissances implicites par l'action et l'observation des conséquences de l'action par un individu. Elle est relative à un contexte de travail mais désigne aussi l'ensemble des connaissances accumulées par un individu tout au long de sa vie.

### **1.1.2.2 Connaissances implicites et connaissances explicites**

Dans une organisation (entreprise, association, ONG, organisme public etc.), la connaissance se manifeste sous deux formes différentes : les connaissances explicites et les connaissances implicites. Au sein d'une organisation, la connaissance constitue un capital intellectuel qu'il convient de connaître et d'exploiter pour mieux maîtriser le capital « savoirs et savoir-faire » de ses employés.

Connaissances implicites et connaissances explicites peuvent être définies de la manière suivante :

- **Les connaissances explicites** sont celles qui sont formalisées et partagées, par exemple dans des bases de données, des rapports et des documents de recherche. Elles sont facilement communicables, transférables et accessibles à d'autres personnes.

« (...) *objective and rational knowledge that can be expressed in words, sentences, numbers and formulas* » (Nonaka et Takeuchi, 1997) [10]

- **Les connaissances implicites** sont celles qui ne sont pas formalisées. Cette catégorie recouvre toutes les connaissances subjectives, basées sur l'expérience, que l'on peut difficilement exprimer en mots. Cela recouvre également tout ce qui relève des routines professionnelles, des connaissances pratiques, automatiques ou instinctives.

« *Les connaissances implicites sont celles qui ne sont pas documentées, que l'on acquiert par l'expérience et que l'on archive dans sa pensée.* » (FPO, 2002) [2]

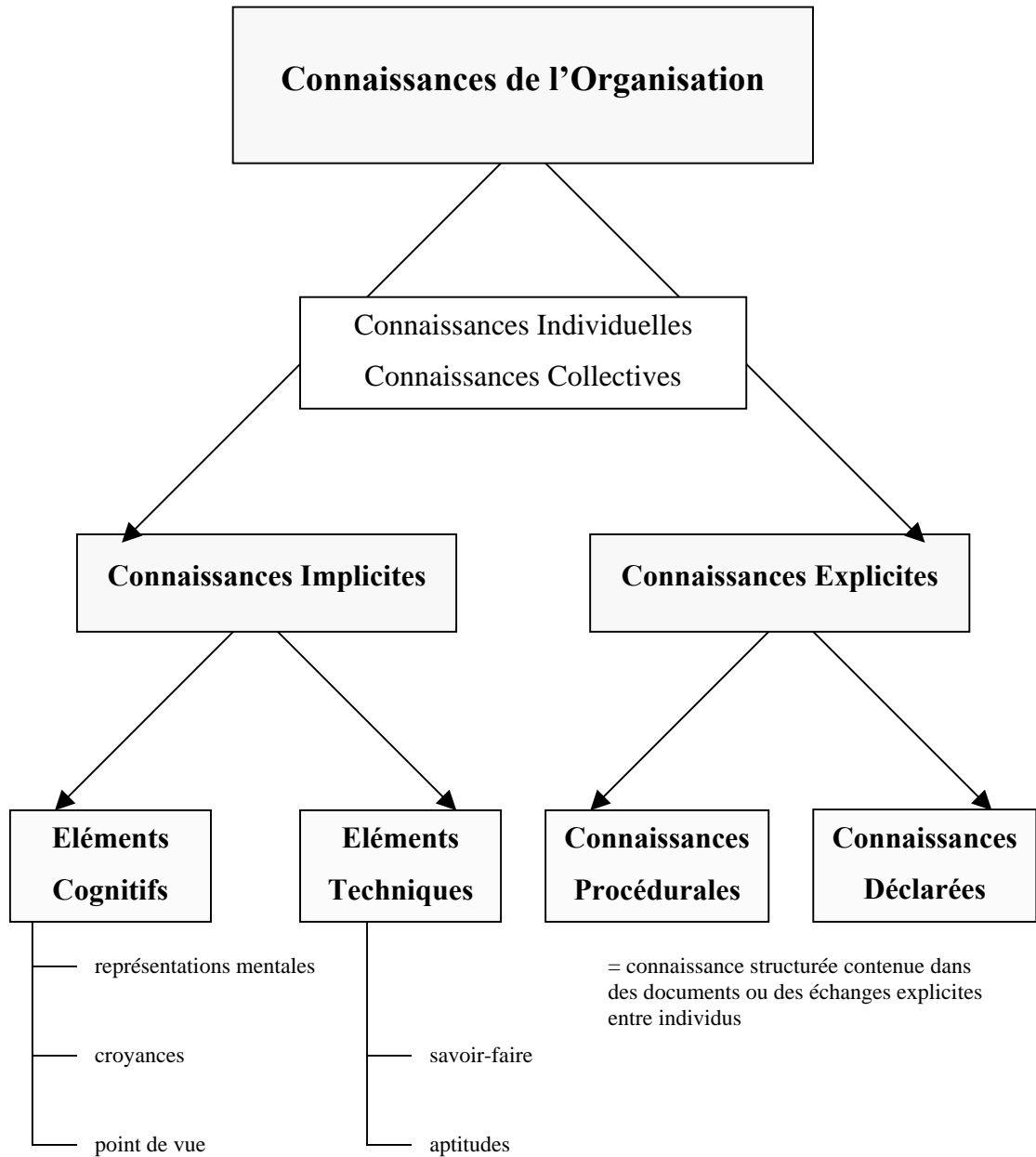
### 1.1.2.3 Connaissances individuelles et connaissances collectives

Une seconde distinction est apportée entre connaissances individuelles et connaissances collectives.

- **Les connaissances individuelles** représentent l'ensemble cognitif d'un individu.
- **Les connaissances collectives** sont celles qui sont partagées par un groupe d'individus.



La cartographie des connaissances d'une organisation peut ainsi être représentée de la manière suivante : [7]



**Figure 1** : Cartographie des connaissances de l'organisation. [6]

(d'après Vasconcelos, Kimble et Rocha, « Ontological diagram of organizational knowledge», 2003)

Maintenant que nous avons dressé cette typologie, nous pouvons présenter le concept de capitalisation des connaissances issues de l'expérience.

#### 1.1.2.4 Capitalisation des connaissances issues de l'expérience

Capitaliser l'expérience, c'est transformer une connaissance implicite individuelle acquise par l'expérience en une connaissance explicite collective, partageable et transférable. « *Toute action par laquelle la connaissance tacite ou explicite est rendue pérenne, accessible et réutilisable par ceux qui en ont besoin.* » (Nemesia, 2005) [1]

« *La capitalisation d'expériences, c'est le passage de l'expérience à la connaissance partageable* » (de Zutter, 1994) [13]

La capitalisation d'expériences est donc un *processus*. C'est une démarche qui s'étale dans le temps et qui peut être définie comme un **processus de création de connaissance**.

#### 1.1.3 Capitaliser l'expérience dans l'entreprise : Les travaux de Nonaka et Takeuchi et la dynamique de création des connaissances

La capitalisation d'expériences dans les entreprises a fait l'objet de nombreuses études. Le concept japonais de création collective de savoir a été développé dans les travaux de Nonaka et Takeuchi en 1995 avec la sortie de l'ouvrage : « *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* »<sup>2</sup>

Repris en France par Jean-Yves Prax<sup>3</sup>, ces travaux avancent que la fonction première de l'entreprise est de créer un avantage concurrentiel basé sur son intelligence collective. [9]

---

<sup>2</sup> Traduit en français sous le titre : La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante / Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi ; Paris : De Boeck, 1997.

<sup>3</sup> Manager la connaissance dans l'entreprise : les nouvelles technologies au service de l'ingénierie de la connaissance / Jean-Yves Prax, Paris : INSEP éd, 1997

*« Le rôle des cadres moyens, est de favoriser le partage, la socialisation et la codification des connaissances et de manager de manière systématique toutes les autres activités nécessaires pour la création des connaissances nouvelles à partir des connaissances existantes. » (Syre Consulting, 2005).*

La capitalisation de l'expérience vise donc à capturer, à formaliser et à maîtriser les connaissances des employés acquises par l'expérience.

### **1.1.3.1 Objectifs pour l'entreprise**

Les objectifs d'une telle démarche sont tout à la fois stratégiques (maîtriser ses savoirs et ses savoir-faire), concurrentiels (mobiliser les compétences plus vite que ses concurrents) et économiques (faire une économie des savoirs en ne perdant pas de temps à expérimenter ce que d'autres ont déjà fait). [4,5]

### 1.1.3.2 Modélisation du processus de transfert des connaissances

C'est la circulation de l'information dans l'entreprise qui aboutit à la création de connaissances. Nonaka a modélisé ce processus par une spirale de conversion des connaissances :

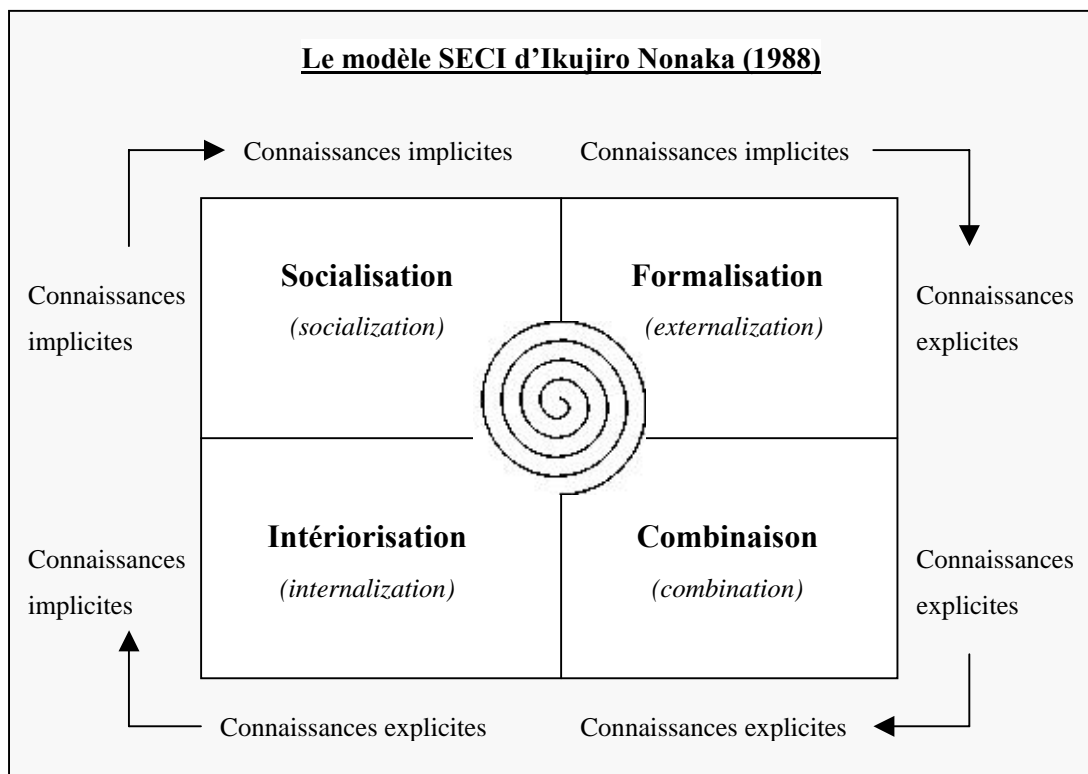


Figure 2: Le modèle de Nonaka de transformation des connaissances dans les organisations. (d'après Nonaka, 1988) [7]

La création de connaissances est représentée par une spirale où on identifie quatre modes de transmission des connaissances : [7, 8]

### **1. Socialisation (de l'implicite à l'implicite)**

Ce premier mode de conversion de la connaissance désigne le partage de connaissances non-formalisées entre personnes. C'est le cas du partage d'expériences, des discussions entre collègues, des réunions de travail où les pratiques sont décrites et discutées de façon informelle. Phases d'observations et d'apprentissages permettent également ce type de transfert de connaissances.

### **2. Formalisation (de l'implicite à l'explicite)**

La formalisation consiste à exprimer ses savoirs et ses savoir-faire en une forme compréhensible pour les autres. La formalisation des connaissances implicites est une phase clé dans la création de connaissances dans les organisations. Elle se fait souvent par la rédaction de documents, de rapports de missions, de fiches d'expériences. Avec les nouvelles technologies, des interviews vidéo ou des enregistrements audio peuvent également jouer ce rôle, même si la recherche de l'information est alors moins facile que dans le cas d'une information textuelle...

### **3. Combinaison (de l'explicite à l'explicite)**

Les connaissances explicites peuvent être transmises et communiquées grâce à des réunions, des documents, des e-mails... La circulation de ces connaissances est assurée par des systèmes qui stockent, classent et diffusent ces données telles des bases de données où sont déposés les documents officiels, les rapports et autres documents internes à l'entreprise.

### **4. Intériorisation (de l'explicite à l'implicite)**

L'intériorisation désigne le processus par lequel les connaissances explicites et collectives de l'organisation sont intériorisées par les employés et ajoutées à leurs propres connaissances. La lecture de récits d'expériences d'autres collègues par exemple permet aux individus d'acquérir de nouvelles connaissances en combinant leurs connaissances propres et les connaissances transmises par leurs collègues.

Le modèle SECI nous permet de comprendre comment les connaissances se créent, se transforment et se transmettent entre les individus et l'organisation qui les emploient. La capitalisation d'expériences s'effectue à travers toutes ces étapes que nous venons d'énoncer.

A chaque mode de transmission énoncé ci-dessus correspond une étape du processus de capitalisation d'expériences :

<b>Mode de transmission des connaissances</b>	<b>Etapes du processus de capitalisation d'expériences</b>
- <b>Socialisation</b>	Recueil, partage et analyse de l'expérience
- <b>Formalisation</b>	Formalisation des leçons tirées de l'expérience sous forme de document
- <b>Combinaison</b>	Diffusion du/des document(s) produits
- <b>Intériorisation</b>	Intégration des leçons de l'expérience dans les pratiques futures

Tableau 1 : Capitalisation d'expériences et mode de transmission des connaissances

### **1.1.4 Capitaliser l'expérience dans les organisations d'action publique**

En ajoutant ce titre à notre exposé, nous ne voulons pas indiquer qu'il existerait plusieurs types de capitalisation d'expériences. La modélisation du transfert des connaissances des individus à la collectivité présentée ci-dessus est valable quel que soit le cadre dans lequel se déroule la capitalisation d'expériences. Il en est de même pour les étapes du processus que nous allons présenter dans le chapitre 2.

Cependant, les justifications stratégiques et concurrentielles des entreprises ne sont pas partagées par tous. Dans le domaine de l'action publique (par ce terme, nous désignons toutes les actions de terrain visant à résoudre des problèmes sociaux : développement, agriculture, habitat, santé, éducation ...), les discours et les objectifs sont différents.

Pierre de Zutter, dans son ouvrage « *Des histoires, des savoirs et des hommes : l'expérience est un capital* » reprend les objectifs de la capitalisation pour ces organismes où l'action de terrain est primordiale pour trouver et évaluer des solutions. [12, 13]

#### **1.1.4.1 Œuvrer pour une recomposition des savoirs**

La capitalisation des expériences de terrain vise à susciter le dialogue entre acteurs de terrain et acteurs de la recherche. Elle cherche à réconcilier le pratique et l'académique en donnant une tribune d'expression aux acteurs de terrain. Bien souvent, les articles des chercheurs décrivent une réalité, un terrain qu'ils connaissent trop peu. La capitalisation d'expériences se pose en outil de dialogue pour faire émerger la connaissance *à partir* du terrain.

La capitalisation d'expériences vise également à produire une intelligence collective entre différents acteurs de la planète. En cela, elle souhaite aider à rompre les fractures géographiques et culturelles Nord-Sud en favorisant le transfert et l'échange d'expériences locales et donc peu visibles à grande distance.

#### **1.1.4.2 Fournir des connaissances pour l'action**

Ce que la capitalisation d'expériences vise à recueillir et diffuser, ce sont des connaissances pour l'action. Les connaissances doivent être livrées sur le mode du dialogue. Elles doivent aider les acteurs extérieurs à l'expérience à agir sur leur terrain, dans leur contexte. Pour cela, la capitalisation d'expériences cherche à livrer des expériences transférables.

La capitalisation d'expériences réduit l'isolement relatif de certains acteurs de terrain. Elle vient leur offrir un répertoire d'idées où puiser en cas de blocage ou d'échec.

### **1.1.4.3 Confronter des visions et des vécus différents**

L'expérience a autant de profils qu'il y a d'acteurs qui les mènent. Cette diversité de formes de pensées est une richesse. La capitalisation d'expériences ne vise pas à produire du consensus mais au contraire à enrichir les points de vue en donnant à voir des manières d'agir différentes. C'est dans cette diversité que réside l'intérêt d'une mise en commun et du partage des expériences.

Les objectifs d'une politique de capitalisation d'expériences sont multiples mais il paraissait important de souligner ces deux approches très différentes entre entreprises et organisations d'action publique.

Une autre différence que nous n'avons pas mentionnée jusqu'ici réside dans le fait que l'entreprise capitalise les connaissances de ses employés alors que les organisations d'action publique récoltent les expériences d'un réseau d'acteurs partenaires.

Cependant le processus de capitalisation d'expériences reste le même quel que soit le contexte dans lequel il s'inscrit. Nous allons désormais aborder plus en détail les étapes de ce processus.

## **1.2 Capitaliser l'expérience: un processus à mettre en œuvre**

### **1.2.1 Identifier les expériences porteuses de connaissances**

Avant de capitaliser des expériences, encore faut-il déterminer quelles expériences on souhaite capitaliser. Le choix de capitaliser une expérience plutôt qu'une autre va dépendre des critères que l'organisation se fixe pour cette démarche.

- Souhaite-elle capitaliser des expériences sur une thématique en particulier ou sur une méthodologie particulière suivie ?
- Souhaite-elle capitaliser toutes les expériences dont elle dispose ou uniquement celles qu'elle juge exceptionnelles par leurs résultats ?



- Enfin souhaite-elle capitaliser uniquement les expériences réussies ou recueillir également les récits d'expériences « négatives » pour ne pas reproduire les mêmes erreurs... ?

Autant de questions que l'organisation « capitalisante » doit se poser pour déterminer les critères de sélection des expériences à capitaliser.

### **1.2.2 Recueillir les leçons de l'expérience**

Une fois établis les critères pour retenir les expériences à capitaliser, le recueil d'expériences peut débuter.

Il peut se faire par écrit ou à l'oral. Ces deux modes ont chacun leur importance et interviennent à des moments différents.

Les porteurs d'expériences (employés, chefs de projets, acteurs de terrain, etc.) sont le plus souvent interrogés par oral dans un premier temps. Ils sont invités à raconter et à expliquer leurs activités. Le plus délicat dans cette étape est d'amener les acteurs à expliciter les réflexes et les représentations qu'ils mobilisent lors de leur activité. C'est pourquoi l'oral est important ici. Face à un interlocuteur qui maîtrise peu ou pas du tout son domaine d'action, le porteur d'expérience va plus spontanément faire l'effort d'explicitier ce qu'il considère comme « implicite collectif » avec ses collègues de travail. Routines, représentations mentales et impressions personnelles peuvent être ainsi plus facilement exprimées.

En complément de ce recueil oral, les porteurs d'expériences peuvent être amenés à remplir également des fiches-types de recueil d'expérience qui mentionnent les points sur lesquels il convient d'insister lors de leur récit et qu'ils n'auraient pas forcément abordé lors de l'entrevue orale.

Enfin, une documentation complémentaire peut être constituée pour compléter le témoignage du porteur de projet (rapports, notes de travail, agenda, comptes-rendus de réunion etc.)

### **1.2.3 Formaliser et valider le récit**

Une fois les expériences recueillies auprès des porteurs de projets, un document formalisé doit être produit. Si le contenu de ces documents est structuré, la recherche des documents sera facilitée.

De plus, présenter les récits d'expériences dans un ensemble de documents de même support, de même format et de même présentation facilite l'approche comparative des récits d'expériences.

Une fiche-type d'expérience doit donc être prévue pour structurer le récit en rubriques.

### **1.2.4 Partager les leçons de l'expérience (stocker, classifier et diffuser)**

Une fois ce document formalisé, il va falloir le stocker, le classer et organiser son accès. Une application informatique de type base de données permet de stocker ces fiches d'expériences et d'organiser leur accès et donc leur diffusion. Grâce à une indexation fine (thématique, contexte d'intervention, méthodes utilisées etc.) les fiches d'expériences peuvent ainsi être classées par catégorie et « retrouvées » (*retrieval*) rapidement via des moteurs de recherche.

### **1.2.5 Appliquer les leçons de l'expérience**

Cette étape peut difficilement être remplie par un outil ou une procédure quelconque. C'est plus la consultation régulière des outils mis en place pour diffuser les fiches d'expériences qui permettra aux utilisateurs d'intégrer ces nouvelles connaissances dans leurs pratiques.

## 1.2.6 Évaluer et mettre à jour les bases de capitalisation d'expériences

Cette étape est garante de la qualité de l'outil proposé et de sa pertinence à long terme. Il est en effet important de « nettoyer » régulièrement les bases de capitalisation d'expériences pour les vider d'expériences trop vieilles ou dépassées dans leurs méthodes.

Il est important de garder les bases de capitalisation d'expériences à jour pour que leur contenu soit toujours exploitable et pertinent pour les utilisateurs. Cette exigence est garante de la confiance que les utilisateurs auront en cet outil et donc dans le processus de capitalisation d'expériences en général. [7]

*« Evaluation should be continuous so that the database can be kept up-to-date, relevant and as small as possible » (Khoturi, 2002) [7]*

## 2 La capitalisation d'expériences au service de l'action publique : quelques exemples

---

Le terme « capitalisation d'expériences » est très utilisé dans le domaine de la coopération internationale et de l'intervention sociale.

Pour Maryse Bresson, l'intervention sociale peut être définie comme « *une catégorie d'analyse sociologique, un concept heuristique, qui désignerait d'une manière générale toutes les "réponses" aux problèmes de régulation sociale (régulations politiques de la question sociale / cohésion sociale)* »<sup>4</sup>

Dans cet environnement d'action publique, la capitalisation d'expériences prend un sens particulier. Comme nous le mentionnions plus haut, les visées stratégiques et concurrentielles des politiques de capitalisation d'expériences des entreprises sont ici remplacées par un souci de qualité des interventions, d'efficacité des mesures mises en place et de partage des expériences.

L'action publique est une affaire de terrain. C'est sur le terrain que se testent, et se mettent en place des dispositifs d'intervention sociale. C'est également sur le terrain que l'on tire les leçons d'un dispositif, que l'on enregistre des résultats. Ainsi, l'expérience d'un acteur de terrain sur une thématique d'intervention particulière peut aider d'autres acteurs à monter ailleurs des programmes similaires grâce aux leçons communiquées de son expérience. C'est là tout l'enjeu de l'échange d'expériences dans ce domaine.

Les exemples de programme de capitalisation d'expériences sont nombreux dans les organisations internationales. L'ONU, par exemple, effectue un important travail de sensibilisation des organisations internationales à ce sujet et finance différents réseaux d'échange d'expériences. En parallèle, de nombreuses ONG ou fondations privées effectuent également ce travail de mise en réseau des acteurs de terrain,

---

<sup>4</sup> BRESSON Maryse : Maître de conférence de sociologie Lille 3 / Département Carrières sociales  
<http://www.univ-lille3.fr/gracc/html/chercheurs/bresson.html>

d'appui méthodologique à la capitalisation d'expériences et de diffusion des récits d'expériences.

Dans ce chapitre, nous présentons quelques bases de capitalisation d'expériences. Ces projets ont été retenus ici à titre d'exemple pour diverses raisons :

Elles ont toutes pour objet le recueil d'expériences de terrain visant la résolution des problèmes sociaux contemporains.

Le projet « **Meilleures pratiques et leadership local** » de l'**Organisation des Nations Unies pour l'Habitat** est un bon exemple d'un projet « complet » de capitalisation d'expériences. En effet, la base de données de capitalisation d'expériences s'inscrit comme un élément parmi d'autres dans un programme incluant d'autres activités : études de cas approfondies, séminaires et conférences d'échange d'expériences, recherches méthodologiques, formations etc.

Le travail du **réseau RINOCEROS** est quant à lui un bon exemple du travail associatif en réseau. La méthodologie mise en place pour la rédaction de fiches d'expériences pour la base de données DPH est aujourd'hui bien répandue dans le milieu associatif. Ainsi, en France, deux Centres de Ressources Politique de la Ville utilisent la méthodologie DPH pour rédiger des fiches d'expériences.

Enfin, le travail du **réseau européen de prévention de la criminalité** sera présenté. Par son objet, ce programme rejoint certaines thématiques d'intervention de la politique de la Ville. Même si les produits qu'il propose ne sont pas encore très aboutis, il bénéficie actuellement, sous l'influence de la présidence anglaise, d'une réflexion précieuse en terme de méthodologie d'analyse d'expériences.

## **2.1 La capitalisation d'expériences dans les organisations internationales**

### **2.1.1 Le programme « Meilleures pratiques et leadership local » de l'Organisation des Nations Unies pour l'Habitat**

#### **2.1.1.1 Présentation du programme**

Le programme « Meilleures pratiques et leadership local » de l'Organisation des Nations Unies pour l'Habitat (The Best Practices and Local Leadership Programme ou encore BLP) est un réseau d'institutions consacré à l'identification et à l'échange de réponses efficaces aux enjeux du développement durable. [14]

Les partenaires de ce réseau sont chargés de repérer, rendre-compte et diffuser différentes initiatives dans des domaines d'action sociale tels que les politiques de l'habitat, le développement urbain, l'environnement, le développement économique, la lutte contre la criminalité, la lutte contre la pauvreté, la situation des femmes dans le monde, l'éducation des jeunes ou encore les infrastructures et les services sociaux.

Cet appel aux meilleures pratiques est présenté comme un instrument pour identifier des solutions à certains problèmes sociaux, économiques et environnementaux urgents dans le contexte de l'urbanisation « galopante » des territoires de la planète.

#### **2.1.1.2 Pourquoi ce programme ?**

Le repérage, le récit, la diffusion et la valorisation de pratiques du terrain vise à :

- Améliorer les politiques publiques en s'appuyant sur des solutions concrètes et efficaces.
- Accroître la sensibilité des décideurs à tous les niveaux et de l'opinion publique vis à vis des solutions potentielles aux problèmes sociaux, économiques et environnementaux courants.

- Identifier les problèmes émergents, les nouvelles tendances et les réponses possibles en terme de politiques publiques.
- Assurer un partage et un transfert des compétences et des expériences par l'intermédiaire des réseaux et d'un mécanisme d'apprentissage par les pairs.

[16]

### 2.1.1.3 Quelles expériences valoriser ?

Ces initiatives retenues comme « exemplaires » (en ce qu'elles donnent des idées et non dans le sens normatif de « bonnes » ou « mauvaises » pratiques) sont retenues au regard des critères suivants :

- Elles ont contribué de manière tangible à l'amélioration de la qualité de vie des populations concernées
- Elles sont le résultat d'une coopération ou d'un partenariat entre les secteurs publics, privés et la société civile
- Elles sont durables d'un point de vue social, culturel, économique et environnemental
- Elles favorisent l'innovation locale, l'égalité des sexes et l'intégration sociale
- Elles oeuvrent pour que les responsables et les communautés disposent de moyens d'agir et favorisent le transfert des compétences

Ces critères ne sont cependant que des pistes pour évaluer l'intérêt présenté par la diffusion de telle ou telle expérience à un moment donné. En effet, il n'y a pas de définition précise de ce qu'est une « bonne pratique ». *« Ce qui fonctionne aujourd'hui et que l'on souhaite ériger en exemple peut se révéler totalement inefficace et dépassé demain »* comme le souligne Nicolas You, coordinateur du programme BLP. [16]

Les expériences sont documentées et recensées par les acteurs directement impliqués dans leur mise en œuvre. Elles sont toutes présentées selon un format standard

communiqué par le programme BLP. Cette présentation homogène des pratiques facilite l'analyse comparative des leçons tirées de l'expérience.

Elles sont ensuite évaluées et validées par un ensemble de partenaires, d'organisations et d'individus disposant de connaissances géographiques et thématiques pertinentes.

#### **2.1.1.4 Des outils pour relayer l'échange d'expérience et la coopération**

##### **2.1.1.4.1 *La base de données de meilleures pratiques***

Cette base de données accessible en ligne sur le site du programme « Meilleures pratiques et leadership local » de l'Organisation des Nations Unies pour l'Habitat rassemble plus de 2000 fiches d'expériences issues de plus de 140 pays. Son interface de recherche permet une recherche par « thème », « catégorie », « partenaire impliqué », « niveau d'intervention », « mot clé », « région » etc.

Chaque fiche d'expérience est organisée en rubriques qui structurent le récit. Les contacts des porteurs de l'expérience sont également diffusés pour favoriser la constitution de réseaux.

Cette base de données est un excellent outil pour le repérage, la sensibilisation, l'échange d'informations et la constitution de réseaux. Cependant, pour les membres d'ONU-Habitat, cette base de données ne peut remplir d'autres fonctions.

*« Databases should be seen primarily as means of exchanging information, and for networking. We have that it more useful to have separate products for well-defined target audiences, such as specialists and practitioners. These products include case studies and case histories focusing on lessons learned as well as documents focusing on policy and capacity building implications. » (You) [15]*

Pour exploiter au mieux les meilleures pratiques et remplir d'autres objectifs, ONU-Habitat a mis en place d'autres outils à destination d'un public plus spécialiste.



Il est intéressant de mentionner ces autres outils pour se figurer la capitalisation des expériences comme un processus global qui s’inscrit dans la durée, se réalise par les personnes et se matérialise dans divers outils...

#### **2.1.1.4.2      *Les études de cas approfondies (« in-depth evaluation »)***

Ces études consistent à retenir une expérience et à analyser les clés de sa réussite ou les raisons de son échec. Le produit obtenu est différent d’une “simple” fiche d’expérience. Il requiert aussi une approche et des méthodes de travail différentes. A partir d’une expérience « fichée », une équipe d’experts se réunit, évalue l’expérience et fait part de ses conclusions à l’aide de grilles d’appréciation (« *terms of reference* <sup>5</sup>») établies par les responsables du programme BLP. [15]

Ces études visent à tirer des leçons des expériences et à les diffuser à d’autres pays sous forme de publications.

#### **2.1.1.4.3      *Les séminaires d’apprentissage***

Le programme « Meilleures pratiques et Leadership local » organise ou soutient l’organisation de conférences ou de séminaires sur l’apprentissage à partir de bonnes pratiques. Cela permet l’échange sur la culture professionnelle et l’apprentissage commun des leçons de l’expérience.

#### **2.1.1.4.4      *Les outils de coopération technique***

En terme de coopération technique, le programme « Meilleures pratiques et Leadership local » soutient l’échange et le transfert de compétences et d’expériences professionnelles. Cette coopération technique peut passer par l’organisation de voyages d’études animés par un organisme de formation ou encore des échanges de personnel (notamment des professionnels de terrain).

---

<sup>5</sup> En anglais dans le texte original. Voir référence bibliographique n°15

#### **2.1.1.4.5 Les outils pour l'élaboration de politiques**

Pour influencer sur les décisions politiques ou du moins pour sensibiliser les décideurs politiques aux réalités du terrain, le programme « Meilleures pratiques et Leadership local » diffuse des analyses de situations de terrain, des documents techniques et des directives issues de leur programme de recueil des meilleures pratiques.

##### ***Analyse du programme***

*Ce programme Meilleures Pratiques de l'ONU-Habitat est riche d'enseignements car il est représentatif d'une démarche globale et réfléchie de capitalisation d'expériences. Le technique et l'humain sont investies à proportions égales et les produits proposés répondent à divers besoins clairement identifiés.*

### **2.1.2 Le réseau RINOCEROS et la base RITIMO-DPH**

#### **2.1.2.1 Présentation du projet RINOCEROS**

Lancé en mars 2002 par l'association RITIMO (Réseau des centres de documentation pour le développement et la solidarité internationale), le site du réseau RINOCEROS (Réseau international d'échanges d'informations pour un développement responsable et solidaire) a pour objet d'animer un réseau international d'échanges d'informations pour un développement responsable et solidaire. [19]

Ce site portail a été pensé comme un espace virtuel de partage d'informations et de ressources documentaires entre acteurs du développement. Neuf thématiques principales ont été identifiées pour mener ce travail d'échange d'informations (mondialisation, démocratie et gouvernance, développement durable, droits fondamentaux, guerre et paix, cultures et identités, médias et TIC, production, travail et consommation, sciences et technologies).

La philosophie des membres de ce réseau est de promouvoir et de diffuser de l'information sur les idées et les projets de développement portés par des acteurs du

Nord et du Sud en créant un outil d'échange, de dialogue et de confrontation des pratiques. Cet échange d'informations repose sur trois principes directeurs : intelligence collective, collaboration et pluralité des points de vue. Pour les partenaires du réseau RINOCEROS, la compréhension des problèmes sociaux contemporains dépasse les cloisonnements imposés par le découpage des disciplines intellectuelles et le découpage géographique de la planète.

*« L'expérience des uns et des autres est formatrice, elle prépare et nourrit l'action citoyenne »<sup>6</sup>. (RINOCEROS, 2005)*

Dès lors, organiser et supporter le partage de l'expérience est un objectif fondamental du réseau RINOCEROS

### **2.1.2.2 Des outils pour supporter l'échange d'idées**

Le site portail de RINOCEROS propose diverses ressources en ligne :

- **Des informations sur les projets et les acteurs :**

Le site portail RINOCEROS propose en ligne des articles, des dossiers, des sélections de livres, un répertoire de sites Internet, un annuaire des acteurs du développement, un agenda de manifestations en lien avec les problématiques du développement, une base de données bibliographiques ainsi qu'une base de capitalisation d'expériences « DPH » (Dialogues Pour l'Humanité).

- **Des outils méthodologiques**

Le site propose un « guide » des ressources qu'il propose pour aider les utilisateurs à retrouver l'information dont ils ont besoin pour monter des projets ou repérer des actions par zone géographique.

---

<sup>6</sup> Repris sur le site web de RINOCEROS :

[http://www.rinoceros.org/spip/rubrique.php3?id\\_rubrique=28](http://www.rinoceros.org/spip/rubrique.php3?id_rubrique=28)

Mettre en place une politique de capitalisation d'expériences ; état des lieux et perspectives au CRPVE - Aude Marchand

## ▪ Animation de réseaux

Parallèlement à ces missions d'information, RINOCEROS anime des réseaux et participe à des campagnes citoyennes internationales pour agir, interpeller et faire pression. Dans ce cadre, RINOCEROS participe à des débats, à des propositions et à des rencontres de la société civile au niveau international.

### 2.1.2.3 La base de données DPH (Dialogue pour le progrès de l'homme, Réseau international d'échange d'expériences et de réflexions utiles à l'action)

La base de données DPH (« Dialogues pour le progrès de l'humanité ») a été créée avec le soutien de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'homme (FPH) [18]. Cette base veut être un outil pour rassembler et diffuser des expériences de terrain et ainsi favoriser l'échange entre des acteurs qui partagent les mêmes visions pour un monde plus solidaire.

La base de données DPH contient à ce jour environ 6 500 fiches d'expériences.

Les fiches sont accessibles via un formulaire de recherche. On peut saisir les champs de recherche librement ou via un index d'interrogation qui propose une recherche par « domaines » ; « mots-clés » ; « pays/régions » ; « organismes » ; « auteurs » ; « mots du titre » ; « date de publication ».

L'appel à expérience est également mené par la mise à disposition d'une maquette vierge de fiche-type d'expérience. Cette maquette n'est pas disponible sur le site de RINOCEROS mais sur le site d'une organisation partenaire : l'Alliance pour un monde responsable pluriel et solidaire. Le site de l'Alliance propose également un ensemble d'outils méthodologiques d'aide à la rédaction de fiches d'expériences. [17] (V. Annexe 3)

#### *Analyse du programme*

*La base de données RITIMO-DPH est désormais bien connue dans les ONG et autres organisations de solidarité internationale. La méthodologie mise en place par le réseau DPH est bien répandue et les outils méthodologiques à la rédaction aident à sa diffusion.*

## **2.2 L'approche européenne de la capitalisation**

En Europe, ce sont les défis de la coopération européenne et de l'aide communautaire qui ont poussé à adopter ces démarches de capitalisation d'expériences

*« Il est essentiel d'échanger les expériences parce qu'on ne peut pas construire l'Europe sans communication. Pour nous élus, il est nécessaire de comparer les stratégies mises en œuvre parce que nous avons le devoir d'améliorer toujours plus la vie des habitants dans nos villes »* Josep Brugada, Adjoint au maire de Girona, Espagne, participant du programme *Sécucités* Prévention Europe. [26]

### **2.2.1 Le travail du Réseau européen de prévention de la criminalité (EUCPN : European Crime Prevention Network)**

#### **2.2.1.1 Présentation de l'EUCPN**

Le réseau européen de prévention de la criminalité fait partie d'un ensemble de dispositifs communautaires centrés sur la coopération en matière de lutte contre la criminalité. [20]

L'article 29 du Traité d'Amsterdam en vigueur depuis mai 1999 stipule que :

*« (...) l'objectif de l'Union est d'offrir aux citoyens un niveau élevé de protection dans un espace de liberté, de sécurité et de justice, en élaborant une action en commun entre les États membres dans le domaine de la coopération policière et judiciaire (...) »*

En 2001, le réseau européen de prévention de la criminalité est mis en place par une décision du conseil de l'Europe en date du 28 mai 2001.

Ce réseau, constitué de représentants des états membres, d'experts en prévention de la criminalité, de praticiens et d'universitaires vise à identifier des thématiques

prioritaires d'action de lutte contre la criminalité en Europe et à développer une stratégie européenne commune effective en la matière. [21]

### **2.2.1.2 Les objectifs de ce réseau**

- Définir des thématiques prioritaires pour la coopération entre états membres (les priorités définies sont la délinquance juvénile, urbaine et les vols liés à la drogue)
- Faire un inventaire des bonnes pratiques dans la prévention de la criminalité au niveau local et partager les connaissances et les expériences entre les états membres
- Se doter d'une méthodologie commune pour préparer, mettre en place et évaluer les dispositifs de prévention de la criminalité. Cette étape est indispensable pour améliorer l'échange d'expériences et permettre une comparaison des dispositifs entre états membres.
- Assurer le suivi et l'évaluation des politiques de prévention de la criminalité des états membres. Cet objectif est assuré en partie par l'organisation de réunions, séminaires, et conférences pour comparer les expériences et en tirer des conclusions. Le réseau européen de prévention de la criminalité propose également un certain nombre de publications où les résultats de ses études et enquêtes sont exposés.
- Fournir et comparer les statistiques de criminalité dans les états membres pour identifier les mesures efficaces. [21, 22]

### **2.2.1.3 Des outils pour relayer l'échange d'idées**

Deux sites Internet fournissent actuellement diverses ressources et outils pour relayer l'échange d'idées au sein du réseau européen de prévention de la criminalité :

- Le site du réseau européen de prévention de la criminalité<sup>7</sup> (**EUCPN Website**) [20]
- Le site de la présidence anglaise du réseau européen de prévention de la criminalité (UK Presidency EUCPN website)<sup>8</sup> [22]

En effet depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2005 et jusqu'à la fin de l'année 2005, le Royaume-Uni préside le Réseau européen de prévention de la criminalité. A cet effet, un mini-site a été mis en ligne qui fournit de nombreux outils méthodologiques

#### 2.2.1.3.1 *La publication European Crime Prevention Network Conference : Summaries and Project Descriptions*

Les 7 et 8 octobre 2002 à Aalborg (Danemark), s'est tenue la première réunion du réseau européen de prévention de la criminalité. Les représentants des états membres entourés d'experts en criminalité ont étudié les meilleures actions permettant de combattre la criminalité. Ces experts ont débattu autour de trois thèmes principaux : la délinquance des jeunes/des minorités ethniques; les cambriolages chez les particuliers et les vols à la tire liés à la drogue. Cette réunion a donné lieu à un rapport présentant quarante projets européens retenus pour leurs résultats positifs.

Ces projets sont présentés pour susciter l'échange de pratiques et inspirer les autres états membres à mettre en place des programmes efficaces dans leur pays.

La publication est accessible en ligne sur le site du réseau européen de prévention de la criminalité. Cette publication est un recueil de fiches-projets présentées les unes à la suite des autres. La présentation de chaque projet est structurée en rubriques (situation de départ, objectifs de l'intervention, population concernée, évaluation etc.) mais les grilles d'analyses ne sont pas les mêmes pour chaque récit. [24]

---

<sup>7</sup> [http://europa.eu.int/comm/justice\\_home/eucpn/about.html](http://europa.eu.int/comm/justice_home/eucpn/about.html)

<sup>8</sup> <http://www.crimereduction.gov.uk/eucpn/eucpn01.htm>

### ***Analyse du produit***

*Les fiches sont bien renseignées mais le support retenu (publication) et le manque de cohérence dans les présentations rendent les comparaisons entre projets parfois difficiles. Cependant cette publication date de 2002 et le site du réseau européen de prévention de la criminalité prévoit de mettre en ligne d'autres produits prochainement.*

#### **2.2.1.3.2 La grille des 5 I's comme outil de transfert et de partage des expériences**

Le réseau européen de prévention de la criminalité souhaite se doter d'une méthode unique pour décrire et évaluer chaque projet de prévention de la criminalité au sein des états membres.

C'est l'approche « 5 I's » développé par l'anglais Paul Ekblom du Home Office de l'administration britannique (ministère de l'intérieur anglais) qui a été retenue. Cette approche vise à fournir une grille d'analyse pour rendre compte des expériences en cinq points successifs. [23]

##### **2.2.1.3.2.1 Pourquoi une grille d'analyse ?**

La grille des 5 I's vise à :

- Partager les connaissances et les expériences sur ce qui fonctionne (« *what works* »)
- Permettre de transférer les concepts clés des dispositifs de prévention de la criminalité en fournissant une description formalisée de projets tout en intégrant des éléments liés au contexte
- Permettre aux acteurs de terrain de retrouver, sélectionner et reproduire les pratiques adaptées à leurs besoins et à leur contexte d'intervention
- Favoriser l'innovation dans les pratiques en s'inspirant du travail d'autres individus et de méthodes qui ont prouvé leur efficacité



### 2.2.1.3.2.2 Quelles sont les étapes de la grille 5 I's ?

Les 5 « I » désignent les termes suivants :

- **Intelligence (renseignements sur le contexte)**

Cette première étape vise à rassembler et analyser les informations sur les désordres visés par l'action. (description des désordres observés, causes, facteurs de risques, conséquences...)

- **Intervention (principes d'intervention)**

Cette deuxième étape vise à définir les principes d'intervention retenus pour stopper le désordre en agissant sur les causes identifiées.

- **Implementation (exécution, mise en œuvre)**

Cette troisième étape vise à convertir les principes d'intervention définis à l'étape précédente en actions adaptées aux problèmes et au contexte local. Ces actions sont multiples et peuvent viser les délinquants, les victimes ou encore les lieux d'insécurité. Ces actions doivent être évaluées et documentées.

- **Involvement (participation, implication)**

Cette quatrième étape doit indiquer qui était impliqué dans l'action : Quels étaient les partenaires ? Comment se sont répartis les rôles dans la définition et la conduite de l'action ?

- **Impact (impact)**

Ce dernier point vise à renseigner sur l'évaluation du projet : Comment le projet a-t-il été évalué ? Par qui ? Quels sont les résultats de l'action ? Quelles difficultés ont été observées ? Comment ont-elles été résolues ? Quelles sont les conditions nécessaires pour mettre en œuvre ce projet avec succès ? Quels sont les leçons positives et négatives tirées de l'action (ce qu'il faut faire, ce qu'il ne faut pas faire)

## 2.2.2 D'autres exemples, en Europe et en France

Les exemples de politique de capitalisation d'expériences sont très nombreux au niveau européen. On peut encore citer à titre d'exemple, le site du partenariat UE-ACP (Coopération entre l'Union-Européenne et les pays ACP : Afrique Caraïbes Pacifique) [27] ainsi que le réseau RACINE (Réseau d'Appui et de Capitalisation des INnovations Européennes) [28].

En France, la capitalisation d'expériences est un peu plus timide. Cependant, la Fondation Charles Léopold Mayer (ou FPH<sup>9</sup>)[18] effectue un important travail de soutien méthodologique et de promotion de projets de capitalisation d'expériences. La « maquette » de fiche utilisée pour la base de données DPH, présentée plus haut, a ainsi été réalisée par la FPH. Elle propose également un certain nombre de publications sous la forme de guides méthodologiques. [12,13]

Nous avons souhaité prendre le temps de présenter ces différents exemples de politique de capitalisation d'expériences pour leurs vertus pédagogiques et illustratives. On déplore en effet un manque de littérature en français sur le thème de la capitalisation d'expériences dans les organisations autre que l'entreprise. Ces exemples nous permettent donc d'approcher ce thème directement par ses objets et sa pratique. Certaines organisations ayant mené des politiques de capitalisation d'expériences commencent également à publier des guides méthodologiques et des réflexions sur leur propre expérience. On trouve donc beaucoup de littérature grise (guides, rapports, notes de travail etc.) ainsi que de précieuses informations et conseils méthodologiques sur internet. [11]

---

<sup>9</sup> Fondation pour le Progrès de l'Homme ; Fondation privée fondée par CL. Mayer, ingénieur et humaniste français d'origine irlandaise. Elle existe depuis 1982.

**Deuxième partie :**  
**La capitalisation d'expériences dans les**  
**Centres de Ressources Politique de la**  
**Ville**

### 3 La politique de la Ville et les missions du Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne

---

Dans cette deuxième partie, nous allons nous attacher à étudier la capitalisation d'expériences à partir de l'expérience du réseau des Centres de Ressources Politique de la Ville.

Qui sont-ils ? Quelles sont leurs missions ? Quel est leur public ? Quels sont leurs moyens ? Pourquoi capitalisent-ils? et comment ?

Autant de questions auxquelles nous allons tenter de répondre pour donner de la matière à notre cadre de travail.

#### 3.1 La politique de la Ville : définition et dispositifs d'intervention

Révélee au public en 1988 par la création de la Délégation Interministérielle à la Ville (DIV), la politique de la Ville est le fruit d'une longue réflexion gouvernementale débutée dans les années 1970 suite au développement des quartiers défavorisés et des problèmes sociaux dans les grands ensembles urbains (chômage, délinquance, insécurité).

##### 3.1.1 Définition

*« Amorcée en 1977, engagée vraiment dans les années 1980, la politique de la Ville ne désigne pas l'ensemble des politiques urbaines. Elle ne s'intéresse qu'aux « quartiers en crise », c'est à dire aux îlots résidentiels dont les habitants accumulent les difficultés sociales (habitat dégradé, chômage, concentration de population d'origine étrangère, échec scolaire, délinquance...). A travers les procédures de développement social des quartiers (DSQ), puis des contrats de ville et des contrats d'agglomération, elle s'est efforcée depuis vingt ans, de mobiliser des moyens financiers et humains pour réduire les difficultés des quartiers en crise et réinscrire ces derniers dans la ville ou l'agglomération. Critiquée pour la complexité*

*de ses procédures, leur empilement, la multiplicité de ses sources de financement et sa faible efficacité, elle laisse place, avec la loi Borloo du 1er août 2003, à une politique de rénovation urbaine fondée sur des opérations de démolition et de reconstructions massives. Elle n'en a pas moins été un des terrains privilégiés d'expérimentation de formes nouvelles d'action publique et préfigure probablement ce que seront les politiques publiques dans un paysage remanié par la décentralisation. » (Jaillet, 2003)*

C'est par cette présentation de la politique de la Ville que Marie-Christine Jaillet débute son article « *La politique de la Ville : histoire et bilan* » publié dans l'ouvrage « *Regards sur l'actualité : la politique de la Ville* » paru à la documentation Française en 2003. [29]

Cette définition nous renseigne à la fois sur l'objet de la politique de la Ville mais nous laisse également présumer de ses cadres d'intervention et ses principes d'action. Cette présentation nous laisse en effet entrevoir le caractère profondément territorial de la politique de la Ville et la place laissée à l'innovation et à l'initiative des territoires dans la définition et la mise en œuvre des politiques sociales et urbaines.

### **3.1.2 Thématiques d'intervention, procédures contractuelles et dispositifs**

Depuis 20 ans, la politique de la Ville a vu se créer de nombreux dispositifs au gré des alternances gouvernementales. Chaque administration a tenu à proposer ses dispositifs, ce qui aboutit aujourd'hui à une certaine complexité et à un enchevêtrement des procédures et des dispositifs.

Il est difficile d'être exhaustif tant ces dispositifs sont nombreux et parfois similaires. Nous présenterons dans un premier temps les grandes thématiques d'intervention de la politique de la Ville.

### 3.1.2.1 Thématiques d'intervention

Dans son ouvrage : « *La politique de la Ville : histoire et organisation* » [30], Antoine Anderson nous livre une présentation des thématiques d'intervention de la politique de la Ville. Sept thématiques principales sont identifiées :

- **Prévention et sécurité** (prévention, justice de proximité, médiation, sécurité publique, éducation à la citoyenneté, aide aux victimes etc.)
- **Intégration** (apprentissage de la langue française aux populations d'origine étrangère, accueil et information des étrangers dans les services publics, accès à la formation et à l'emploi, accès aux soins, soutien scolaire etc.)
- **Education** (activités extrascolaires sportives, éducatives et culturelles, aide à la parentalité, soutien scolaire et suivi personnalisé des jeunes en échec scolaire etc.)
- **Emploi, formation et insertion professionnelle** (dispositifs de retour ou d'accès à l'emploi : définition du projet professionnel, formation, activités d'insertion etc.)
- **Politique urbaine** (mesures d'aménagement urbain et de développement économique local : urbanisme, habitat, foncier, transports, services publics etc.)
- **Habitat** (construction de logements sociaux, réhabilitation du patrimoine locatif social, aide au logement etc.)
- **Politique culturelle** (construction de lieu d'expression, promotion des manifestations culturelles des quartiers etc.)

### 3.1.2.2 Procédures contractuelles

La politique de la Ville est mise en œuvre sur les territoires via des engagements contractualisés entre l'Etat et les collectivités locales.

*« La nécessité de mener des politiques transversales et d'associer un grand nombre d'acteurs constitue sans doute l'une des explications du recours au contrat pour la mise en œuvre de la politique de la Ville. »*<sup>10</sup> (André, 2005)

Ces procédures contractuelles peuvent être classées en deux catégories :

- *« les procédures contractuelles avec les collectivités territoriales, propres à la politique de la Ville, c'est-à-dire mises en œuvre par le ministère de la ville (DIV);*
- *les procédures « connexes » pilotées par d'autres ministères. Ces accords partenariaux permettent de mobiliser des moyens financiers, mais ils ont aussi pour objectif d'assurer la cohérence des politiques menées sur le terrain par les différents partenaires. »*<sup>11</sup> (Cour des Comptes, 2002)

La politique de la Ville a souvent été critiquée pour sa grande complexité :

*« La contractualisation qui empêche l'Etat d'imposer un modèle unique pour ses procédures et l'oblige, au contraire, à s'adapter aux spécificités locales conduit donc, dans certains cas, les partenaires à élaborer des dispositifs d'une grande richesse, mais aussi d'une complexité certaine. »*<sup>12</sup> (Cour des Comptes, 2002)

Pour la période 2000-2006, *« le contrat de ville est désormais présenté comme la seule procédure contractuelle de la politique de la Ville »*<sup>13</sup> (Cour des Comptes, 2002).

---

<sup>10</sup> Rapport d'information fait au nom de la Commission des affaires économiques et du plan sur l'avenir des contrats de ville, par Pierre André, sénateur, juin 2005. <http://www.senat.fr/rap/r04-402/r04-4021.pdf>

<sup>11</sup> Cour des comptes, rapport au Président de la République sur la politique de la Ville, février 2002. [http://www.ccomptes.fr/Cour-des-comptes/publications/rapports/politique\\_de\\_la\\_ville/politique-ville.pdf](http://www.ccomptes.fr/Cour-des-comptes/publications/rapports/politique_de_la_ville/politique-ville.pdf)

<sup>12</sup> idem

<sup>13</sup> idem

### 3.1.2.2.1 *Contrat de plan État-Région et contrat de ville*

Pour la période 2000-2006, 247 *Contrats de ville* ont été signés dont 25 dans les Dom-tom et 43 en Ile de France. 70 % de ces contrats de ville sont intercommunaux. Les *Contrats de ville* constituent le volet politique de la ville des contrats de plan État-Région.

Le contrat de plan État-Région est un acte essentiel de la décentralisation et de l'aménagement du territoire régional. Depuis les lois de décentralisation de 1982 et 1983, les choix importants en matière d'aménagement du territoire sont décidés au niveau de chacune des vingt-deux régions françaises par les Conseils Régionaux, dans un cadre défini par le gouvernement. Tous les sept ans, celui-ci fixe les grands objectifs du développement économique, social et culturel au niveau national. Chaque région élabore son propre plan dont le but principal est de déterminer les objectifs économiques, sociaux et culturels pour son territoire. Ces plans régionaux s'inscrivent dans un contexte de collaboration avec l'État et les autres collectivités territoriales.<sup>14</sup>

Les contrats de ville peuvent être définis de la manière suivante :

*« Le contrat de ville est un contrat passé entre l'État et les collectivités territoriales qui engage chacun des partenaires à mettre en œuvre des actions concrètes et concertées pour améliorer la vie quotidienne des habitants dans les quartiers connaissant des difficultés (chômage, violence, logement...) et prévenir les risques d'exclusion sociale et urbaine. (...) Il associe d'autres partenaires (organismes HLM, sociétés de transport...) à ces actions sur lesquelles les habitants doivent être informés et consultés. (...) Il peut concerner aussi bien des agglomérations que des villes petites et moyennes. (...) Ces actions peuvent être mises en œuvre au sein des quartiers eux-mêmes (réhabilitation de logements, entretien d'espaces publics...) ou*

---

<sup>14</sup> Présentation reprise sur le site de l'équipement en Aquitaine

[http://www.aquitaine.equipement.gouv.fr/rubrique.php3?id\\_rubrique=103](http://www.aquitaine.equipement.gouv.fr/rubrique.php3?id_rubrique=103)



*à l'échelle de la commune ou de plusieurs communes associées dans le contrat de ville (insertion et emploi, prévention et sécurité). »<sup>15</sup> (DIV, 2001)*

Dans le cadre des contrats de ville pour la période 2000-2006, cinquante grands projets de ville seront également mis en œuvre. Ils constituent le volet urbain du contrat de ville. Le *grand projet de ville* a été créé par le programme national de renouvellement urbain<sup>16</sup>. Il peut être défini de la manière suivante :

*« Le grand projet de ville est un projet global de développement social et urbain qui vise à réinsérer un ou plusieurs quartiers dans leur agglomération. Il permet la mise en œuvre d'opérations lourdes de requalification urbaine. Il s'agit d'améliorer les conditions de vie des habitants et de marquer en profondeur et de manière durable, la transformation d'image et de perception du quartier.*

*Il s'agit également, au travers des actions de revitalisation et de revalorisation sociale, de redonner une valeur économique à ces territoires.<sup>17</sup> (DIV, 2001)*

#### 3.1.2.2.2 Procédures « connexes »

*« L'élargissement des domaines d'intervention sectoriels de la politique de la Ville a conduit différents ministères à mettre en œuvre des procédures contractuelles « connexes » participant à la démarche d'ensemble. De nombreux secteurs relevant des politiques publiques sont concernés. »<sup>18</sup> (Cour des Comptes, 2002).*

---

<sup>15</sup> Définition reprise sur le site de la DIV, dossier de présentation de la politique de la Ville : <http://www.ville.gouv.fr/infos/ville/cdv.html>

<sup>16</sup> « Le programme national de renouvellement urbain fait partie du plan gouvernemental de rénovation urbaine et de solidarité annoncé par le 1er Ministre le 27 septembre 1999. Il a pour objectif la transformation profonde de certains quartiers afin de les associer au développement de leur ville, de les y intégrer véritablement et de changer durablement leur image. Ce programme comprend 2 types d'intervention qui s'inscrivent dans les contrats de ville : les grands projets de ville (GPV), pour les sites dont la requalification nécessite la mobilisation de moyens exceptionnels et les opérations de renouvellement urbain (ORU), pour d'autres sites qui permettent aux villes concernées de bénéficier d'un appui renforcé de l'Etat ». ([http://www.lorient.com/kervenanc/php/contenu/fr/zup\\_a\\_oru.php](http://www.lorient.com/kervenanc/php/contenu/fr/zup_a_oru.php))

<sup>17</sup> Définition reprise sur le site de la DIV, dossier de présentation de la politique de la Ville : <http://www.ville.gouv.fr/infos/ville/index.html>

<sup>18</sup> Cour des comptes, rapport au Président de la République sur la politique de la Ville, février 2002. [http://www.ccomptes.fr/Cour-des-comptes/publications/rapports/politique\\_de\\_la\\_ville/politique-ville.pdf](http://www.ccomptes.fr/Cour-des-comptes/publications/rapports/politique_de_la_ville/politique-ville.pdf)

Ainsi, en terme de politique de prévention et de sécurité, on peut citer les CLSPD (Contrat Local de Sécurité et de Prévention de la Délinquance). En terme de politique de l'habitat, on peut citer les dispositifs PLH (Programme Local de l'Habitat) passés entre le maire et le préfet qui permettent d'afficher des objectifs de construction, et de réhabilitation du patrimoine locatif social et d'amélioration du parc privé.

En terme d'action pour l'éducation, la rentrée 2005 a vu se mettre en place les premiers dispositifs de réussite éducative. Les ERE (Equipes de Réussite Educative) « visent à donner toutes leurs chances aux enfants et adolescents ne bénéficiant pas d'un environnement social, familial et culturel favorable à leur réussite. Ils visent à accompagner dès la maternelle, des enfants et des adolescents présentant des signes de fragilité en prenant en compte la globalité de leur environnement. »<sup>19</sup>

Pour cela, les équipes de réussite éducative s'efforcent de rassembler divers professionnels (juge, médiateur familial, psychologue etc.) autour d'un enfant pour assurer une prise en charge globale de ses difficultés.

### **3.1.3 La politique de la Ville : un « laboratoire de l'action sociale »<sup>20</sup>**

Des premiers dispositifs de *développement social des quartiers (DSQ)* lancés en 1982 à aujourd'hui, la politique de la Ville a connu de nombreux revirements dans ses approches et ses dispositifs. Deux principes directeurs ont pourtant survécu à ces nombreux remaniements :

#### **3.1.3.1 La politique de la Ville s'appuie sur le local**

De par la multiplicité des contextes dans lesquels elle s'inscrit, la politique de la Ville est nécessairement une politique publique territoriale. C'est pour cela que ces politiques publiques sont le plus souvent contractuelles et basées sur le partenariat

---

<sup>19</sup> Note de cadrage pour la mise en œuvre du programme « Réussite éducative », Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, avril 2005. <http://www.ville.gouv.fr/>

<sup>20</sup> Marie-Christine Jaillet [29]

entre l'Etat et les acteurs locaux : collectivités locales et associations. Ce partenariat local est indispensable pour prendre en compte la diversité des situations économiques et sociales des quartiers en difficulté. [29]

Dans les objectifs qu'elle assigne à la politique de la Ville, la DIV fait mention de quatre principes<sup>21</sup> :

- réconcilier les différentes échelles : le quartier, la commune et l'agglomération
- privilégier la démarche de projet et l'intercommunalité
- associer davantage les régions, les départements et les autres partenaires
- renforcer la présence et la qualité des services publics et faire participer les habitants

Ces quatre principes vont tous dans le sens d'une politique qui privilégie une approche locale et en partenariat des difficultés rencontrées dans les quartiers prioritaires de la politique de la Ville.

### **3.1.3.2 La politique de la Ville appréhende les problèmes sociaux dans leur globalité**

Face à une approche segmentée de problèmes sociaux, la politique de la Ville s'efforce de proposer des dispositifs globaux qui mêlent politiques sociales, politiques économiques, urbaines, sécuritaires et éducatives.

C'est pour cela que l'administration qui définit la politique de la Ville est interministérielle. Les actions de politique de la Ville menées par la DIV demandent en effet l'action conjointe de différents ministères : « Emploi et solidarité, Education nationale, Justice, Intérieur, Equipement, Fonction publique et Outre-mer ».<sup>22</sup>

Parce que ces politiques sont globales et territoriales, on observe un maillage complexe des acteurs et parfois une superposition des dispositifs. [29]

---

<sup>21</sup> Repris sur le site de la DIV, dossier de présentation de la politique de la Ville : <http://www.ville.gouv.fr/infos/ville/demarche.html>

<sup>22</sup> Repris sur le site de la DIV, dossier de présentation de la politique de la Ville : <http://www.ville.gouv.fr/infos/ville/action.html>

Les territoires sont des lieux où s'expérimentent des actions dont les leçons ne sont pas toujours bien partagées. Ce sont ces deux caractéristiques principales de la politique de la Ville qui placent la capitalisation d'expériences comme un enjeu et un gage de qualité en politique de la Ville. L'innovation et les initiatives doivent être capitalisées et diffusées au plus grand nombre. C'est notamment l'une des missions des Centres de Ressources Politique de la Ville.

## **3.2 Le réseau des Centres de Ressources Politique de la Ville**

Pour sortir les différents acteurs de la politique de la Ville d'un certain isolement, les Centres de Ressources Politique de la Ville sont apparus au début des années 1990 pour favoriser la mise en réseau des acteurs de la politique de la Ville et organiser le partage d'expériences.

### **3.2.1 Mise en place d'un réseau**

Les Centres de Ressources Politique de la Ville existent depuis une dizaine d'années. Les premiers sont apparus en 1993. Depuis 1998, leur apparition s'est accélérée, encouragée par le Centre de Ressources de la Délégation Interministérielle à la Ville (DIV).

Il en existe désormais 15 sur l'ensemble du territoire français : départementaux en Ile de France et régionaux sur le reste du territoire.

### **3.2.2 Des missions partagées**

Les Centres de Ressources Politique de la Ville constituent des lieux d'information, d'échanges, de qualification et de mise en réseau pour l'ensemble des acteurs de la politique de la Ville. [31]

*« Fondés sur des principes d'action communs (ancrage territorial, construction du réseau d'acteurs, approche transversale des enjeux, synergie avec la recherche), les centres de ressources ont vocation à constituer un lieu de confrontation des*

*pratiques et de production d'une culture commune entre les acteurs de la politique de la Ville et du développement. »*<sup>23</sup>(DIV, 2005)

Les professionnels du terrain, les chefs de projet, les élus, les réseaux associatifs, les institutions publiques et les organismes qui mettent en œuvre la politique de la Ville en sont le principal public. C'est au contact de ces différents acteurs, que les Centres de Ressources mènent leur mission de mise en réseau des professionnels.

Pour y parvenir, un certain nombre d'outils et de dispositifs sont mis en place par chaque Centre de Ressources Politique de la Ville.

*« Cette mission se concrétise à travers un certain nombre d'outils définis par chaque Centre de Ressources en fonction des besoins locaux :*

- *service d'information documentaire et service de questions-réponses.*
- *cycles de qualification et d'échange sur les pratiques professionnelles.*
- *organisation de rencontres et de séminaires thématiques.*
- *rédaction de fiches d'expériences,*
- *expertise et appui méthodologique aux acteurs.*
- *publications. »*<sup>24</sup> (DIV, 2005)

A travers toutes ces missions, c'est bien la mise en réseau et l'élaboration d'une culture commune qui est visée.

En aménageant des temps de rencontre entre professionnels et responsables politiques, c'est aussi une meilleure efficacité des politiques publiques en matière d'emploi, d'éducation et de social qui est souhaitée. Les Centres de Ressources contribuent à repérer, valoriser et diffuser les projets qui « marchent ».

C'est donc également une « mémoire vive » des territoires que constituent les Centres de Ressources Politique de la Ville. Ils recensent, appuient, font connaître et valorisent les initiatives locales.

---

<sup>23</sup> Repris sur le site de la DIV : <http://i.ville.gouv.fr/Data/cdrreg.html>  
Mettre en place une politique de capitalisation d'expériences ; état des lieux et perspectives au CRPVE - Aude Marchand 53

Chaque Centre de Ressources est issu d'une histoire particulière : parce que leur activité est fortement liée à l'histoire du territoire pour lequel il travaille et aussi parce que leurs statuts et leurs moyens sont différents.

*« Chaque Centre de Ressources Politique de la Ville est le produit d'un projet collectif et d'une histoire locale particulière. Les orientations et les actions développées répondent aux besoins exprimés par les professionnels et les institutions partenaires du Centre de Ressources »*<sup>25</sup> (DIV, 2005)

### **3.3 Le Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne : un projet pour 2005, mettre en place la mission de capitalisation d'expériences**

Le Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne a été créé en juillet 2001 et a ouvert ses portes au public en mars 2003. La capitalisation d'expériences fait partie de ses missions depuis sa création. Faute de temps et de moyens humains, la mission de capitalisation d'expériences n'a pas encore été investie par le Centre de Ressources. [32]

Le Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne emploie 4 personnes à temps plein : une directrice, une chargée d'information et de documentation, une assistante de direction et une assistante de formation également chargée de la base de données « *Annuaire* » (voir plus loin).

En 2005, le Centre de Ressources souhaite amorcer la mise en place de la mission de capitalisation d'expériences.

---

<sup>24</sup> idem

<sup>25</sup> Repris sur le site de la DIV : <http://i.ville.gouv.fr/Data/cdrreg.html>

### 3.3.1 Un rappel des statuts

La capitalisation d'expériences, au même titre que la mise en réseau des professionnels, fait partie des objectifs que s'est fixés le Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne.

Les missions du Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne sont définies comme suit<sup>26</sup> :

- Faciliter la **mise en réseau** et l'**échange entre les différents acteurs** intervenant dans le champ de la politique de la Ville et du développement social dans le département de l'Essonne
- Soutenir la **qualification professionnelle** de ces acteurs ; **capitaliser et diffuser l'information** relative à la politique de la Ville et au développement social, en direction principalement de tous les acteurs concernés de l'Essonne
- **Echanger les savoir-faire** avec les autres Centres de Ressources Politique de la Ville existant en Ile de France

### 3.3.2 La demande du FSE

Dans le courant de l'année 2004, le Centre de Ressources a fait une demande de subvention au FSE (Fonds Social Européen) dans le but d'obtenir des financements pour la réalisation de son site Internet et des publications.

Le FSE a accepté de soutenir le projet s'il inclut les éléments suivants :

1. Créer un site Internet dans le but de réaliser des missions d'informations pour favoriser l'accès à la participation des femmes au marché du travail.

---

<sup>26</sup> Article 2 des statuts du Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne. Juillet 2001  
Mettre en place une politique de capitalisation d'expériences ; état des lieux et perspectives au CRPVE - Aude Marchand

2. Mettre en ligne toutes les informations, les publications et les actions concernant les deux axes suivants : le plan de lutte contre les discriminations et l'accès et la participation des femmes au marché du travail.
3. Rendre plus pratique et efficace la mutualisation des expériences et initiatives locales et nationales capitalisées par la structure.
4. Favoriser une inter-activité plus grande entre les utilisateurs que seront les professionnels et les partenaires de ces deux thématiques.
5. Mettre en place une **base de données** pour **rendre accessible les expériences essonniennes** portant sur l'accès à l'emploi des femmes et le plan expérimental de lutte contre les discriminations.
6. Développer le réseau des acteurs et des partenaires en permettant la mise en lien par le renvoi vers des sites partenaires (partenaires associatifs, institutionnels, locaux, régionaux, nationaux).

Ces objectifs s'inscrivent dans l'application de la mesure n° 8 du document unique de programmation (Docup) pour les interventions communautaires relevant de l'objectif n° 3 du Fonds Social Européen en France pour la période 2000-2006.

Ce programme (moderniser les politiques d'éducation, de formation et d'emploi) affiche en effet, dans sa mesure n° 8, les objectifs suivants :

*« développer l'accès et la participation des femmes au marché du travail, favoriser l'articulation des temps de vie et la professionnalisation des acteurs »<sup>27</sup>.*

Ces mesures doivent notamment permettre de *« lever les obstacles à l'accès à l'emploi et à la formation des femmes et des jeunes filles et d'autre part, aider à la diversification de leurs choix professionnels. »*

---

<sup>27</sup> Document unique de programmation et Complément de programmation suite à la révision à mi-parcours : Programme Objectif 3 (2004-2006) Moderniser les politiques d'éducation, de formation et d'emploi / Fonds social européen  
En ligne : <http://www.travail.gouv.fr/fse/pdf/docupobj32004-2006.PDF>



A ce titre, l'intervention du FSE permettra de financer des actions de sensibilisation, de formation des acteurs à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes mais également des actions d'information et de publicité.

Par les différents services qu'il propose à son public, le Centre de Ressources remplit déjà une partie des objectifs fixés par le FSE.

Toutefois, le point 5 de ce programme (mettre en place une base de données de capitalisation d'expériences) a jusqu'à présent été laissé de côté faute de temps et de moyens. S'il souhaite percevoir les financements du FSE, le Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne doit impérativement développer cette mission. L'échéance du projet étant fixée au 31 décembre 2006.

Au delà des impératifs fixés par le FSE, le Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne souhaite désormais faire évoluer son offre de service en s'appuyant sur les outils déjà proposés pour mettre en place une politique de capitalisation d'expériences.

### **3.3.3 Une volonté de faire évoluer l'offre de service**

#### **3.3.3.1 Tour d'horizon des services proposés en 2005**

Pour investir ses missions, le Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne a mis en place différents services à disposition des acteurs de la politique de la Ville sur le territoire essonnien.

##### *3.3.3.1.1 La mission d'information*

La mission d'Information a été mise en place pour favoriser la diffusion de l'information auprès des professionnels de la politique de la Ville sur le département de l'Essonne. A cet effet, le Centre de Ressources offre plusieurs services :

### - **Le SVP INFO DOC**

Principal service d'information proposé par le Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne, le SVP INFO DOC est matérialisé par une ligne téléphonique et une messagerie électronique dédiées aux questions que se posent les professionnels sur la politique de la Ville et les thématiques qui lui sont liées.

### - **La lettre d'information mensuelle « Expression »**

Tous les mois, le Centre de Ressources publie une lettre d'information « *Expression* » qui renseigne sur l'actualité du Centre de Ressources mais également sur l'actualité de la politique de la Ville en Essonne et au niveau national.

Outres les services qu'il propose, le Centre de Ressources s'est également doté d'un outil précieux en interne :

### - **La base de données « Annuaire »**

Cette base de données riche de 2440 contacts à la fin de l'année 2004 permet au Centre de Ressources de gérer une partie de son activité mais également de fournir des contacts et des coordonnées d'acteurs de la politique de la Ville à son public.

#### *3.3.3.1.2 La mission de documentation*

La mission de documentation permet de mettre à disposition des professionnels de la politique de la Ville en Essonne un fonds documentaire traitant des questions liées à la politique de la Ville, aux niveaux européen, national, régional et local. A cet effet, deux outils sont mis en place par le Centre de Ressources :

### - **L'espace d'information et de documentation**

...qui apporte une mise à disposition des documents en fonction d'une demande précise formulée par l'utilisateur.

## - **Les dossiers de participants**

...qui apportent une mise à disposition plus large et plus systématique des principaux éléments d'une thématique. Ces dossiers sont distribués à l'occasion des événements organisés par le centre (voir ci-après). Ils proposent en général une sélection d'articles de fond sur une thématique ainsi qu'une bibliographie. Ces bibliographies sont également accessibles sur le site Internet du Centre de Ressources.

### *3.3.3.1.3 La mission de qualification des professionnels*

La mission de qualification des professionnels est quant à elle concrétisée par l'organisation de cycles de qualification.

Le programme de ces cycles est déterminé en fonction des attentes des professionnels de la politique de la Ville et des responsables associatifs. Ils ont pour objectifs l'identification des enjeux, l'analyse des concepts, l'appropriation d'outils et de démarches méthodologiques. Tous les cycles sont animés par des consultants, qui font intervenir des experts, des chercheurs, des porteurs d'actions exemplaires.

La mixité des publics, des métiers, des niveaux de compétences est un élément essentiel qui favorise les échanges et la confrontation des pratiques.

### *3.3.3.1.4 La mission d'échanges, de rencontres et de mise en réseau*

Le Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne organise trois types de manifestations qui empruntent des modalités différentes :

- Les journées d'information et de réflexion traitent de façon plus approfondie une question sociale, politique ou urbaine en tant qu'enjeu de la politique de la Ville
- Les rencontres-débats proposent de rencontrer un chercheur ou un praticien ayant publié un ouvrage qui a fait débat au cours de l'année.

- Les groupes de travail réunissent des professionnels sur une question donnée afin de mener une analyse collective et de faire émerger des préconisations. Ils visent directement à susciter l'échange sur les pratiques entre professionnels.

#### *3.3.3.1.5 La mission de publication et de capitalisation d'expériences*

Le Centre de Ressources publie et diffuse un certain nombre d'informations en format papier et sur son site Internet.

Les actes des journées d'information et de réflexion et des rencontres débats sont systématiquement retranscrits, retravaillés avec les auteurs et publiés sur le site pour assurer une large diffusion.

#### **3.3.3.2 2005 : une année propice pour mettre en place la capitalisation d'expériences**

Après trois ans d'activité, le Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne a mis en place un panel de services qui répondent bien aux objectifs fixés lors du lancement de l'activité.

Au niveau des thématiques, certaines ont été particulièrement investies :

##### *3.3.3.2.1 L'émergence de trois thématiques porteuses d'expériences à valoriser*

###### **3.3.3.2.1.1 La lutte contre les discriminations à l'emploi**

La lutte contre les discriminations à l'emploi est une thématique de travail prioritaire du Centre de Ressources. Depuis 2003, plusieurs évènements et groupes de travail ont eu lieu sur cette thématique.

Ainsi de février à mars 2005, le Centre de Ressources a participé à l'organisation d'un programme départemental de sensibilisation et de formation sur le thème

« Prévenir et réduire les discriminations dans l'accès à l'emploi et à la formation » en lien étroit avec le FASILD<sup>28</sup>.

Lors de ces évènements, le Centre de Ressources a pu repérer des expériences mais également constituer un réseau d'acteurs intervenant sur cette thématique en Essonne.

En outre, le Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne a contribué à la mise en place du *Plan local* et de la *Charte de lutte contre les discriminations dans l'accès à l'emploi des habitants des quartiers de Corbeil-Essonnes et des communes de la communauté d'agglomération d'Évry-Centre Essonne* signés le 7 octobre 2004 en Préfecture de l'Essonne.

Les expériences des partenaires du « *Plan local de lutte contre les discriminations dans l'accès à l'emploi des habitants des quartiers prioritaires de Corbeil-Essonnes et des communes de la communauté d'agglomération d'Évry-Centre Essonne* » fournissent une base solide de capitalisation pour le Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne.

Les acteurs suivants seront des ressources pour cette mission : « *associations et intermédiaires de l'emploi : PLIE (plan local pour l'insertion et l'emploi), missions locales, ANPE, parrains d'entreprises, entreprises signataires, agents de l'Etat et des collectivités, élus* »<sup>29</sup>

#### 3.3.3.2.1.2 L'action pour les femmes

La thématique des conditions de vie des femmes et des jeunes filles dans les quartiers prioritaires de la politique de la Ville est également une thématique importante du travail du Centre de Ressources.

En 2004, suite à la mise en place d'une Recherche-action avec les cabinets d'études Tessiture et Integr'action<sup>30</sup> le Centre de Ressources a organisé une journée

---

<sup>28</sup> Fonds d'Action et de Soutien pour l'Intégration et la Lutte contre les Discriminations

<sup>29</sup> Partenaires cités dans la fiche synthétique de projet rassemblant les objectifs du Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne financé par le FSE. (document interne)

<sup>30</sup> Cabinets d'études sociologiques

d'information et de réflexion sur les conditions de vie des femmes et des jeunes filles dans les quartiers en politique de la Ville.

Lors de cette journée, de nombreuses expériences essonniennes ont été présentées et valorisées.

Les thématiques définies comme prioritaires par le FSE pour la capitalisation sont riches d'expériences à capitaliser sur le territoire de l'Essonne.

Le Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne a également investi d'autres thématiques porteuses d'expériences comme la démocratie participative.

#### 3.3.3.2.1.3 La démocratie participative

En 2003 et 2004, un groupe de travail s'est mis en place sur le thème de « La participation des habitants : instances de concertation dans les quartiers ». Ce groupe de travail a été animé par 3 chercheurs-sociologues. La capitalisation d'expériences fait partie de ses objectifs :

- Travailler sur la dimension territoriale essonnienne
- Capitaliser les expériences innovantes et significatives afin de favoriser l'émergence de nouveaux outils et de nouveaux dispositifs en ce domaine
- Produire une publication qui alliera des fiches de bonnes pratiques et des analyses facilitant les projets

*Depuis 3 ans, le Centre de Ressources tisse un réseau d'acteurs autour de ces trois thématiques. Il effectue notamment un important travail de mise en ligne des différents travaux menés sur les deux thématiques identifiées comme prioritaire par le FSE : la lutte contre les discriminations et les conditions de vie des femmes et des jeunes filles dans les quartiers. Il souhaite désormais franchir un pas de plus et exploiter ce potentiel pour capitaliser les expériences.*

### 3.3.3.2.2 *L'expérience des autres Centre de Ressources comme base de réflexion pour la capitalisation d'expériences*

Le Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne souhaite désormais développer le point 5 du projet du FSE (« *Mettre en place une base de données pour rendre accessible les expériences essonniennes portant sur l'accès à l'emploi des femmes et le plan expérimental de lutte contre les discriminations* ») en développant une base de données d'expériences consultable en ligne sur le site Internet du Centre de Ressources.

Pour mettre en place cette mission, le Centre de Ressources peut notamment s'appuyer sur l'expérience du réseau des Centres de Ressources Politique de la Ville ainsi que de l'action de la DIV en terme de capitalisation d'expériences.

## 4 La mission de capitalisation d'expériences en politique de la Ville : l'action des Centres de Ressources Politique de la Ville et de la DIV

---

La mission de capitalisation d'expériences est partagée par le réseau des Centres de Ressources Politique de la Ville. Au total, 11 centres de ressources sur 14 ont commencé à investir cette mission. Bien qu'ils aient des moyens matériels et humains différents, cette problématique est au cœur de l'action de centres de ressources.

Le 8 novembre 2004, le Centre de Ressources Politique de la Ville de Provence-Alpes-Côte d'Azur (CRPV PACA) a organisé une journée d'échange de pratiques et de réflexion sur la capitalisation d'expériences dans les Centres de Ressources Politique de la Ville.

Cette rencontre, qui est la première à avoir rassemblé la majeure partie des Centres de Ressources autour de cette question, visait à présenter les modes de fonctionnement actuels de la capitalisation au sein des Centres de Ressources et à poser les enjeux et les difficultés propres à cette mission. A la suite de cette rencontre, le Centre de Ressources Politique de la Ville de Provence-Alpes-Côte d'Azur a mis en forme un document de synthèse [43] reprenant l'ensemble des points abordés lors de cette journée. Nous nous inspirerons largement de ce document pour aborder la partie suivante.

### 4.1 Pourquoi et comment capitaliser dans les Centres de Ressources Politique de la Ville ?

Comme nous l'avons mentionné plus haut dans la définition de ses objectifs et de ses dispositifs, la politique de la Ville est une politique locale. Les initiatives sont ainsi impulsées au niveau des territoires pour répondre à la diversité des contextes et des cadres d'intervention. Chaque territoire a son « histoire », ses problématiques spécifiques et donc des réponses particulières. Il en résulte une grande diversité des actions de terrain. C'est cette diversité des projets et des initiatives que les Centres de



Ressources Politique de la Ville veulent valoriser en proposant des outils qui synthétisent et rendent visibles les différentes expériences menées sur les territoires de la politique de la Ville.

En proposant des outils de capitalisation d'expériences, les centres de ressources veulent aussi être une force de proposition en rendant visible, pour les politiques et les acteurs d'autres territoires, des expériences qui ont fait leurs preuves.

Le produit retenu pour supporter la capitalisation d'expériences dans les Centres de Ressources Politique de la Ville est la fiche d'expérience. Ces fiches, structurées en rubriques, présentent des projets en donnant des éléments sur le contexte de l'action, les dispositifs mis en œuvre et les leçons tirées de l'expérience

#### **4.1.1 Garder trace des actions, promouvoir des projets et l'action des centres de ressources**

L'un des premiers objectifs de la capitalisation d'expériences dans les Centres de Ressources Politique de la Ville est de recenser les projets sur un territoire.

Ce recensement n'est pas nécessairement exhaustif mais peut se concentrer sur une ou plusieurs thématiques d'intervention.

Ce premier objectif vise à faire connaître et valoriser les actions sur un territoire. [44]

La capitalisation d'expériences est également une bonne vitrine de l'activité des centres de ressources. Denis Tricoire, chargé d'information du Pôle de Ressources Départemental Ville et Développement social (Centre de Ressources Politique de la Ville du Val d'Oise) indique ainsi que la rubrique capitalisation d'expériences est la plus visitée sur le site Internet de la structure.

#### **4.1.2 Echanger sur les pratiques, susciter de nouveaux projets...**

Exploiter les leçons de l'expérience, prendre du recul par rapport à l'action en tirant des leçons des expériences est un deuxième objectif de la capitalisation d'expériences dans les Centres de Ressources Politique de la Ville. Que ce soit des

constats de réussite ou des constats d'échec, cette prise de distance par rapport à l'action est capitale !

Les fiches d'expériences consacrent ainsi une rubrique vouée à recueillir les commentaires des porteurs de projets sur leurs actions.

Cette attitude réflexive face à l'action permet aux professionnels d'échanger sur leurs pratiques, de parler de leur « ressenti » face à leur travail et aux leçons qu'ils peuvent en tirer. La capitalisation d'expériences est ainsi vue comme un outil de dialogue entre institutions et acteurs de terrain. Elle permet aussi de valoriser les projets qui « marchent » afin de, pourquoi pas, les reproduire ailleurs...

### **4.1.3 Faire émerger une culture professionnelle**

En rédigeant des fiches d'expériences, les porteurs de projet apprennent à faire part de leurs expériences et à partager leur culture professionnelle avec d'autres acteurs. En fournissant les coordonnées des porteurs de projet, les fiches d'expériences sont également un outil précieux pour favoriser la mise en réseau des professionnels de la politique de la Ville.

Enfin, parce ce qu'elles proposent des leçons de l'action, les fiches d'expériences permettent de générer de la connaissance et d'inciter les acteurs à se former en permanence en apprenant de l'expérience des autres.

*« C'est surtout une démarche de production de connaissances à partir de l'échange, de l'expérience, puis d'accumulation sélective et de diffusion. La production de connaissances sollicite aussi l'expertise, l'évaluation, la recherche. D'où l'importance de construire des coopérations avec les chercheurs et experts. »*  
(Profession Banlieue, 2005) [41]

## **4.2 Comment capitaliser les actions sur un territoire ?**

La capitalisation d'expériences dans les Centres de Ressources Politique de la Ville se fait en deux temps. Le premier consiste à produire des fiches d'expériences. Parallèlement à cette phase, à la fois réflexive et opérationnelle, il faut veiller à initier un réseau d'échanges de pratiques autour des expériences capitalisées.

Pour le CRPV PACA, « *la capitalisation est une mission transversale et ne se limite pas à la production de relevés d'expériences* ». (Portalé, 2004) [43]

### **4.2.1 Repérer les expériences auprès des porteurs de projet**

Ce premier travail consiste à identifier des thématiques prioritaires, des quartiers ou des organismes dont on souhaite capitaliser l'expérience. La maturité des projets doit être évaluée à ce moment là. PQA (Centre de Ressources Politique de la Ville Pays et Quartiers d'Aquitaine) a ainsi mis en place une grille qui permet de sélectionner des « actions remarquables ». (V. Annexe 2)

Le repérage des expériences peut se faire par la presse, par l'organisation d'évènements, par l'activation de réseaux, par les échos du terrain ou encore par des fiches de repérage d'expériences diffusées via le site Internet du Centre de Ressources.

### **4.2.2 Recueillir les expériences**

Le recueil des expériences se fait généralement par une série d'entretiens avec le/les porteur(s) de projet. Certains centres de ressources décident également de rédiger des fiches d'expériences à l'issue d'un évènement ou d'un groupe de travail où un organisme a exposé une action et les enseignements que les membres de son personnel en ont tiré. Un point est important dans le recueil d'expériences : les acteurs doivent présenter leur action de sorte qu'elle soit accessible à d'autres. Il faut donc insister sur le contexte et les enseignements tirés de l'action.

### **4.2.3 Formaliser et valider la fiche d'expérience**

La formalisation de la fiche d'expérience se fait en renseignant une fiche structurée dont les rubriques ont été définies à l'avance. Cette fiche doit ensuite être validée par les porteurs de projet pour vérifier l'exactitude des informations. Un comité de validation composé d'experts sur les thématiques concernées peuvent également évaluer la véracité des faits reportés.

### **4.2.4 Diffuser les fiches d'expériences**

La diffusion des fiches d'expériences assure la communication des enseignements de l'expérience au plus grand nombre. Cette diffusion peut se faire via une base de données accessible en ligne, une publication ou encore un envoi par mail aux acteurs de la politique de la Ville.

### **4.2.5 Organiser le dialogue autour du partage d'expériences**

Une fois que ce travail de création de fiche a été effectué il faut veiller à ce que ce travail porte ses fruits et se prolonge après la mise en ligne ou la publication de la fiche d'expérience. La capitalisation d'expériences doit être un outil pour favoriser le dialogue entre les acteurs de la politique de la Ville d'un territoire.

C'est aux centres de ressources d'organiser ce partage en organisant des rencontres autour des porteurs d'expériences qui ont accepté de faire part de leurs expériences. L'apprentissage doit être mutuel et les leçons de l'expérience doivent pouvoir être discutées entre professionnels du terrain. Cet échange bénéficie aux porteurs de projets capitalisés et aux partenaires du terrain.

Plus généralement la capitalisation d'expériences nécessite en même temps qu'elle favorise la mise en réseau des professionnels de la politique de la Ville.

### **4.3 La situation des Centres de Ressources Politique de la Ville face à la capitalisation d'expériences en 2005**

Sur quinze Centres de Ressources Politique de la Ville, onze font mention de la capitalisation d'expériences sur leur site Internet. Pourtant, ces onze démarches recouvrent des réalités très différentes.

#### **4.3.1 Les précurseurs : Profession Banlieue et le CR-DSU**

Profession Banlieue (Centre de Ressources Politique de la Ville de Seine St Denis) [41] et le Centre de Ressources et d'échanges pour le développement social et urbain (ou CR-DSU ; Centre de Ressources Politique de la Ville de la région Rhône-Alpes) [35] ont été les premiers à se lancer dans la capitalisation d'expériences. Ils ont mis en place une base de données commune d'expériences.

Leur base de données d'expériences est accessible en ligne sur leurs sites Internet respectifs depuis 2001. Cette base de données est également alimentée par des associations partenaires. Ainsi, le CR-DSU propose également sur son site des fiches de capitalisation d'expériences de l'IRIS (Isère Relais IllettrismeS).

Dès 1994, ces deux centres de ressources ont lancé une réflexion sur la capitalisation d'expériences et ont décidé de s'inscrire dans un réseau international d'expériences : le réseau DPH. Leurs fiches d'expériences suivent donc la méthodologie DPH et sont d'ailleurs « reversées » dans la base de données RITIMO-DPH présentée plus haut.

La capitalisation d'expériences ne s'arrête pas à la rédaction de fiches d'expériences. Profession Banlieue et le CR-DSU ont à cœur d'inscrire cette démarche au cœur de leur activité et d'y greffer d'autres instances de travail. Le lien entre la qualification, la recherche et la capitalisation des expériences est ainsi favorisé.

*« Cette démarche se décline de différentes façons qui se conjuguent et se complètent: premier repérage et signalement oral (réunions, questions/réponses), écrit (articles, rapports d'activités) ; recueil de pratiques et formalisation avec les auteurs -*

*démarche pédagogique -, contextualisation et décontextualisation ; confrontation à l'analyse et aux travaux des experts et chercheurs. » (CR-DSU, 2003) [35]*

### **4.3.2 Les initiatives récentes : PQA et le CRPV PACA**

Depuis décembre 2004, PQA (Centre de Ressources Politique de la Ville Pays et Quartiers d'Aquitaine) met en ligne des fiches d'expériences présentées par thématiques. Cette base d'expériences est le fruit d'une longue réflexion méthodologique concrétisée notamment par la tenue d'« ateliers gris » : ateliers de réflexion rassemblant divers professionnels « soucieux de développer des outils simples favorisant le partage de savoirs-faire ». (PQA, 2005) [39]. PQA propose également un certain nombre d'outils méthodologiques en téléchargement sur son site : fiches de repérages, fiche pour évaluer la pertinence d'une action à capitaliser. (V. Annexe n°2)

Le Centre de Ressources Politique de la Ville de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur [33] propose une base de données d'expériences en ligne sur son site depuis le 12 juillet 2005. La réflexion sur la capitalisation d'expériences a été lancée près de deux ans auparavant. Un contact avec la chargée de mission de capitalisation d'expériences du CRPV PACA nous permet de disposer d'informations détaillées sur leur démarche :

#### **Critères de choix des expériences :**

Les expériences sont retenues de façon « arbitraire ». L'exhaustivité n'est pas le but recherché mais plutôt un repérage des actions les plus significatives pour les chefs de projets sur les principaux thèmes de la politique de la Ville.

Le CRPV PACA fait part de certaines difficultés à identifier les expériences à capitaliser : les projets sont parfois trop « jeunes » pour pouvoir en tirer des enseignements.

Enfin, le CRPV PACA s'interroge sur l'intérêt de capitaliser des expériences ayant connu des semi-échecs pour identifier ce qu'il ne faut pas faire.

### **Modalités de recueil des expériences :**

- Entretien avec le/les porteur(s) de projet
- Lecture de documentation complémentaire sur l'action
- Rédaction et procédures de validation de la fiche avec le/les porteur(s) de projet

### **Produit retenu et diffusion (supports) :**

Les expériences sont diffusées via des fiches d'expériences. D'une longueur de 4 pages environ, elles renseignent sur les points suivants : résumé de l'expérience, évaluation, perspectives. Le CRPV PACA a déterminé sa propre fiche-type d'expérience. (V. Annexe 1)

Les fiches sont stockées dans une base de données en ligne sur le site Internet du Centre de Ressources. La base de données est interrogeable via un moteur de recherche qui permet une recherche par thème et par territoires.

Elles sont également diffusées par mail et imprimées en 20 exemplaires en consultation à l'espace d'information et de documentation du Centre de Ressources.

### **Outils méthodologiques proposés :**

Différents outils méthodologiques sont proposés sur le site Internet du Centre de Ressources PACA : une fiche de repérage des expériences, une fiche-type d'expérience vierge et une note méthodologique sur la capitalisation d'expériences au CRPV PACA.

### **Articulation de la capitalisation d'expériences avec les autres missions :**

La capitalisation d'expériences est liée avec :

- « la mise en place d’ateliers d’échanges de pratique, à partir des expériences conduites dans la région, en lien avec les Ateliers Régionaux de la Ville
- la création de groupes de travail thématiques, liant les aspects opérationnels et réflexifs, en vue d’une production collective de guides méthodologiques. »

**Personnes impliquées dans le processus (en interne et en externe) :**

**- En interne :**

Une *chargée de mission de capitalisation d’expériences* (avec une double compétence en sociologie et en urbanisme) qui assure l’entretien avec les porteurs de projet et la réaction des fiches d’expériences. Une *documentaliste* qui recueille la documentation complémentaire.

Un *informaticien* qui a mis en place une base de données sous Access pour saisir et rechercher les fiches d’expériences. Des *stagiaires* pour repérer les expériences.

**- En externe :**

Les *chefs de projets politique de la ville, des opérateurs publics et privés.*

Cette démarche est l’une des plus récemment abouties dans les Centres de Ressources Politique de la Ville.

Nous avons présenté ici les démarches de capitalisation d’expériences dans les Centres de Ressources Politique de la Ville que nous estimons les plus abouties.

Plusieurs observations peuvent être faites :

- Ces démarches ont toutes comme point commun l’existence d’appuis méthodologiques précis : formulaire de fiche-type, critères d’évaluation des expériences etc.
- Ces démarches sont toutes le produit d’un travail en commun entre le Centre de Ressources et d’autres partenaires : associations partenaires régionales, réseau international d’échanges d’expériences etc.



Cependant, une autre observation peut être faite. En plus de la base de données documentaires de la DIV<sup>31</sup> présentant déjà quelques fiches d'expériences, on dispose désormais de trois bases de données distinctes de capitalisation d'expériences sur les thématiques de la politique de la Ville. Et ce, sans compter les démarches en cours dans les autres centres de ressources tels que le Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne qui « risquent » d'aboutir à de nouvelles bases d'expériences.

Quel avenir souhaiter à la capitalisation d'expériences dans les Centres de Ressources ? Faut-il encourager les démarches « autonomes » des Centres de Ressources ou au contraire œuvrer pour la mise en place d'une méthodologie et d'un outil commun de capitalisation d'expériences ?

## **4.4 Perspectives de la capitalisation d'expériences dans les Centres de Ressources**

### **4.4.1 Mutualiser les outils et les produits**

Les centres de ressources souhaitent de plus en plus aborder ensemble le thème de la capitalisation en mutualisant leurs méthodes, leurs ressources, leurs produits mais aussi leurs interrogations. Ainsi, la *Rencontre Capitalisation* organisée en novembre 2004 par le Centre de Ressources Politique de la Ville Provence-alpes-côte-d'azur (CRPV PACA) a été l'occasion d'échanges précieux sur ce sujet [43].

Les centres de ressources ont déjà échangé sur les thèmes suivants :

- Quelles sont les instances de suivi de la mission de capitalisation en interne et à l'extérieur du centre de ressource ?
- Quel est l'impact de la mission de capitalisation d'expériences sur les autres activités du Centre de Ressources ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées dans le repérage des expériences ?

- Quels projets en terme de travail en réseau sur les territoires ?
- Quel programme en terme d'organisation de journées d'échanges de pratiques ?

Cependant, dans les faits, les Centres de Ressources, même s'ils s'inspirent les uns des autres, tendent à mettre en place leurs propres outils et leur propre méthodologie de recueil d'expériences. On est en droit de s'interroger sur l'efficacité à long terme de cette méthode.

Si la coopération à l'échelon européen est réclamée en matière de lutte contre la criminalité via la mise en place d'outils communs, ne faudrait-il pas souhaiter la même chose à l'échelon national en politique de la Ville ? Comment la DIV peut-elle se positionner sur cette question ?

#### **4.4.2 Le rôle de la DIV dans l'animation du réseau des Centres de Ressources**

La DIV (Délégation Interministérielle à la Ville) met en ligne un certain nombre de fiches d'expériences produites par les centres de ressources régionaux sur le site I-ville<sup>32</sup>.

Parallèlement à ce travail de recueil des fiches d'expériences produites par les centres de ressources régionaux, la DIV recueille pour son compte des expériences sur les territoires.

Ainsi en juin 2001, une publication est parue aux éditions de la DIV intitulé « *La politique de la Ville et la prévention, recueil d'expériences* » [45]. Cette publication est par ailleurs mentionnée sur le site du réseau européen de prévention de la criminalité. Ce recueil fait part de 43 expériences qui présentent des réponses « *adaptées, territorialisées, partenariales et globales* » aux nouvelles formes de violence et d'insécurité rencontrées dans certains quartiers prioritaires de la politique de la Ville. Ces expériences ont été recueillies par des agents de la DIV auprès des acteurs locaux qui font vivre ces projets.

---

<sup>32</sup>Base documentaire en ligne de la DIV consultable à l'adresse suivante : <http://i.ville.gouv.fr/>  
Mettre en place une politique de capitalisation d'expériences ; état des lieux et perspectives au CRPVE - Aude Marchand

Chaque expérience est présentée sous la forme d'une fiche normalisée. La dernière partie de ces fiches comporte généralement des observations de la DIV sur l'action présentée. Une présentation unique des expériences a été retenue « *dans un souci de cohérence de la présentation, de facilité de lecture et dans une démarche destinée à favoriser l'analyse* » et la comparaison des projets.

Cette publication a nécessité la définition d'une méthode de travail :

- méthodologie du recueil d'expériences (via des grilles d'analyse)
- méthodologie pour rédiger les fiches (réalisation d'une maquette de fiches).

Cette méthode n'a pas été diffusée par la suite. Les Centres de Ressources ont développé à leur tour de nouveaux outils et de nouveaux formats de fiches d'expériences. De plus, les acteurs de terrain contactés par la DIV à l'époque ne comprennent pas toujours le positionnement des chargés de mission des centres de ressources régionaux qui souhaitent parfois recueillir les mêmes expériences.

Ces « dysfonctionnements » sont désormais bien à l'esprit de certains membres des Centres de Ressources.

Ainsi, la *Rencontre Capitalisation* organisée en novembre 2004 par le Centre de Ressources Politique de la Ville Provence-Alpes-Côte-d'Azur (CRPV PACA) a permis de lancer un débat à ce sujet.

*« Concernant le lien entre la DIV et les centres de ressources régionaux, un phénomène de « doublon » apparaît. En effet les chargés de mission thématiques [de la DIV] effectuent déjà un travail de repérage et de capitalisation dans les régions sans en informer les centres de ressources. Ces derniers se retrouvent parfois en difficulté auprès des porteurs de projet qui remettent en cause leur légitimité après avoir été contactés par la DIV. Comment intégrer et valoriser le travail fourni par le réseau des centres de ressources au sein de chaque région ? La question du lien entre la DIV et les centres de ressources est centrale. »* (Centre de Ressources de la DIV, 2004) [43]

Cette prise de conscience va très probablement se développer et être le moteur d'une collaboration plus étroite entre la DIV et les Centres de Ressources sur cette mission précise et délicate.

A l'avenir, une plus grande coordination doit ainsi avoir lieu entre les chargés de capitalisation de la DIV et ceux en poste dans les Centres de Ressources Politique de la Ville. C'est notamment le rôle du Centre de Ressources de la DIV qui se doit d'animer le réseau des partenaires et des acteurs de politique de la ville au plan national.

Il pourrait ainsi jouer un rôle dans le repérage des expériences et dans la définition d'une méthode et d'une maquette de fiche unique pour tous les Centres de Ressources qui permettraient une lecture plus aisée des différents produits de capitalisation des Centres de Ressources.

Cependant, si cette évolution peut paraître dictée par des objectifs de rationalisation de l'activité de capitalisation d'expériences dans les Centres de Ressources, il n'est pas certain que les Centres de Ressources accepteront d'être encadrés et suivis par la DIV dans leur démarche de capitalisation d'expériences.

En effet, la capitalisation d'expériences est aussi perçue comme une vitrine de leur activité pour les Centres de Ressources. C'est aussi une opportunité pour eux de mettre en avant leur « créativité » et d'acquérir une certaine notoriété auprès de leurs partenaires.

**Troisième partie :**  
**Proposition de méthode pour conduire**  
**une politique de capitalisation**  
**d'expériences au Centre de Ressources**  
**Politique de la Ville en Essonne**

## **5 La mission de stage : Mener une réflexion sur le projet, déterminer un produit support et un outil**

---

### **5.1 La demande du Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne**

Chargée de mener une étude préalable à la mise en place d'une politique de capitalisation d'expériences au Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne, j'ai été amenée à observer la pratique d'organismes partenaires pour déterminer les moyens humains, techniques et méthodologiques nécessaires pour réaliser ce projet.

#### **5.1.1 Proposer une fiche-type d'expérience**

La premier livrable attendu était une proposition de fiche-type d'expérience vierge assortie de quelques commentaires pour expliciter le titre de certaines rubriques et aider à la rédaction de la fiche.

#### **5.1.2 Rédiger un cahier des charges relatif à la mise en place d'une base de données de capitalisation d'expériences**

Le second livrable attendu était un cahier des charges fonctionnel préfigurant la mise en place d'une base de données pour stocker et diffuser ces fiches d'expériences. Le Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne souhaite en effet offrir une consultation de ces fiches en ligne sur son site Internet via un serveur d'application de base de données.

### **5.1.3 Rédiger une note méthodologique d'accompagnement au projet**

Au fil de la rédaction du cahier des charges fonctionnel qui mêlait éléments techniques et méthodologiques, il est apparu nécessaire de distinguer ces deux types d'informations. J'ai donc procédé à la rédaction d'un troisième document intitulé « Note d'accompagnement méthodologique au projet »

## **5.2 Méthodologie mise en place : analyse et synthèse de l'existant**

Dans un premier temps, j'ai cherché à observer un maximum de produits de capitalisation d'expériences disponibles en ligne.

J'ai commencé par observer les sites des autres centres de ressources, celui de la DIV y compris. J'ai ensuite étendu cette recherche à d'autres démarches de capitalisation d'expériences telles que celles d'organisations de solidarité internationale (ONU, RITIMO) ou européennes (EUCPN)

J'ai ensuite synthétisé mes observations sous la forme d'une grille renseignant sur les points suivants :

### **5.2.1 Quel produit ?**

Une politique de capitalisation d'expériences peut en effet donner naissance à différents types de produits de capitalisation :

- Fiches d'expériences stockées et diffusées via un logiciel de base de données
- Publications (plaquette de synthèse d'expériences sur une thématique donnée)
- Page HTML /Mini-site/ Portail documentaire sur une thématique présentant entre autres des fiches d'expériences ainsi que des fiches techniques ou encore des références documentaires...

### **5.2.1.1 Localisation des produits de capitalisation**

Sur les sites des centres de ressources, la capitalisation d'expériences peut faire l'objet d'une rubrique spécifique ou non.

Les fiches d'expériences peuvent être à disposition via :

- Une rubrique « Capitalisation d'expériences » (*CR-DSU [35]*, *Profession Banlieue [41]*, *PQA [39]*, *Pole Ressource 95 [40]*)
- La rubrique « Publications » ou « Documents » (*IREV [37]*)
- Une base documentaire (*DIV*, *Résoville [42]*)

### **5.2.1.2 Modalités d'accès et de recherche**

Les fiches d'expériences peuvent être accessibles :

- Via une liste des fiches disponibles (*Pôle de Ressources Départemental Ville et Développement social*, *Centre de Ressources Politique de la Ville du Val d'Oise*) [40]
- Via une interface d'interrogation avec des champs de recherche et index d'interrogation (*CRPV PACA [33]*, *CR-DSU [35]*, *Profession Banlieue [41]*)

### **5.2.1.3 Quel est le format et la structure de ces fiches ?**

Au niveau de la présentation, les fiches respectent une charte graphique ou non.

Certaines bases, telle celle de la DIV, rassemblent des fiches d'origines diverses d'où une très grande variété des présentations : longueur, structuration, mise en page etc.

Au niveau de la structuration des informations dans les fiches, les présentations sont très variées :

- Texte brut



- Texte brut accompagné de rubriques de description (mots clés, résumé, date de rédaction, coordonnées)
- Texte structuré en rubriques (y compris des rubriques de description)
- Texte sous forme d'interview (questions / réponses)

## 5.3 Produits réalisés

### 5.3.1 Réalisation d'une fiche-type d'expérience

Proposer une fiche-type est un exercice délicat.

Il faut proposer un certain nombre de rubriques pour inciter les porteurs d'expériences à aborder des points qu'ils n'auraient pas nécessairement abordés spontanément. Toutefois, ce cadre ne doit pas devenir un carcan qui engendrerait un récit de type « formulaire » de l'expérience.

La structure des fiches doit être suffisamment libre pour favoriser le récit le plus naturel et le plus explicite possible. Dans le même temps, elle doit être structurée un minimum pour permettre un travail de comparaison et de partage sur les expériences.

*« Cette « orientation » ne doit pas se transformer en carcan pour le narrateur. Son récit doit pouvoir rester libre, se réaliser selon le style qui lui est propre, aborder des questions que ne se posent pas ses interlocuteurs, mais il doit, d'une façon ou d'une autre, à un moment ou un autre, exprimer ce qu'il a à dire sur les thèmes traités. Cette prescription souple est nécessaire pour guider et donner de la matière au travail de comparaison entre les pratiques qui sera entrepris. » (Le Boterf, 2004)*

[46]

Nous avons choisi un format de fiche très détaillé qui préfigure les rubriques qui serviront à la saisie dans la base de données d'expériences. Toutefois, toutes ces rubriques ne seront pas nécessairement toutes renseignées au même moment. Nous avons souhaité lister toutes les informations que le Centre de Ressources Politique de

la Ville en Essonne aimerait recueillir auprès des porteurs de projets. Cependant ces rubriques ne doivent pas être vues comme une contrainte mais plutôt comme un guide d'entretien pour la personne qui recueille les expériences et comme une grille d'analyse de l'expérience pour le porteur de projet.

Voici une liste des rubriques de contenu que l'on a proposée comme fiche-type d'expérience. Cette liste n'inclut pas les rubriques de gestion pour la saisie dans la base de données (date de saisie, date de mise à jour, identifiant de la personne ayant saisie etc.). Il s'agit des rubriques retenues pour l'affichage de la fiche au public.

On distingue ici des informations générales, le récit de l'expérience, les enseignements de l'expérience et une rubrique « en savoir plus ».

*NB : La partie « enseignements » est la partie la plus importante de la fiche. C'est la rubrique qui introduit la subjectivité des porteurs de projet. [47]*

<b>INFORMATIONS GENERALES</b>	
<b>Intitulé de la fiche</b>	Donner un titre à l'expérience. Si possible court et mentionnant : quoi ? et où ?
<b>Organisme porteur du projet</b>	Indiquer ici le nom de la collectivité locale, de l'association ou de l'organisme assurant la mise en œuvre du projet.
<b>Coordonnées de l'Organisme</b>	Indiquer ici l'adresse, le téléphone, le fax, le mail et le site Internet de l'Organisme qui a coordonné le projet
<b>Nom de la personne-ressource</b>	Indiquer ici le nom de la personne rencontrée pour la réalisation de la fiche
<b>Fonction de la personne-ressource</b>	Indiquer ici la fonction de cette personne (profession, statut, niveau de responsabilité dans le projet)
<b>Coordonnées de la personne-ressource</b>	Indiquer ici le téléphone, le fax et le mail de cette personne

<b>Mots clés</b>	Rubrique d'indexation : décrire l'expérience entre 3 et 10 mots clés
<b>Résumé</b>	Présenter l'expérience en 2 ou 3 lignes. Ce résumé permettra aux lecteurs de la fiche de se faire une idée rapide du récit.
<b>RECIT DE L'EXPERIENCE</b>	
<b>Cadre géographique</b>	Mentionner ici le territoire concerné par le projet
<b>Cadre contractuel</b>	Présenter ici le cadre contractuel du projet. (contrat de ville, Veille éducative etc.)
<b>Date de lancement du projet</b>	Indiquer ici la date à laquelle a débuté le projet
<b>Date de fin du projet</b>	Indiquer ici (éventuellement) la date à laquelle s'est terminé le projet
<b>Public visé par l'action</b>	Mentionner ici les publics visés par l'action.
<b>Objectifs de l'action</b>	Mentionner ici les objectifs fixés lors de la mise en place du projet.
<b>Acteurs du projet</b>	Mentionner l'implication éventuelle des habitants, d'associations en collaboration avec l'organisme porteur du projet.
<b>Partenaires</b>	Indiquer ici les organismes et structures partenaires.
<b>Financements</b>	Indiquer ici dans la mesure du possible le budget du projet et l'origine des financements (subventions).
<b>Dispositifs mis en place</b>	Mentionner ici les moyens humains, matériels et les stratégies mises en place.

<b>Résultats observés</b>	Indiquer ici les premiers résultats observés.
<b>ENSEIGNEMENTS</b>	
<b>Identification des pratiques réussies ou des idées innovantes</b>	Indiquer ici les enseignements tirés de l'action. Par exemple, citer une action, un dispositif jugé intéressant au niveau des résultats observés ou des impressions des bénéficiaires de l'action.
<b>Identification des difficultés et résistances</b>	Indiquer également les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du projet.
<b>EN SAVOIR PLUS ...</b>	
<b>Ressources bibliographiques (Site Internet, publication etc.)</b>	Indiquer ici toute source d'information supplémentaire permettant d'en savoir plus et d'approfondir la réflexion sur l'expérience.

## 5.3.2 Rédaction d'un cahier des charges préfigurant la mise en place d'une base de données d'expériences

Les fiches d'expériences seront saisies, stockées et diffusées via une application de type base de données. L'important dans la mise en place d'une base de données est que l'ensemble des choix techniques réponde aux besoins identifiés au départ. Nous présentons ici certains éléments de notre réflexion au cours de la rédaction du cahier des charges fonctionnel préfigurant la mise en place d'une base de données d'expériences au Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne.

### 5.3.2.1 Mettre en place un système de gestion de base de données relationnelle

#### 5.3.2.1.1 Pourquoi un système relationnel ?

Nous souhaitons créer une base de données présentant le type de données suivantes :

- des données relatives à des expériences
- des données relatives à des organismes
- des données relatives à des personnes
- des données relatives à des rédacteurs et/ ou personnes en charge de la saisie

#### 5.3.2.1.2 Définition des tables

Pour éviter toute redondance dans les données, nous avons choisi de préconiser la mise en place d'une base de données relationnelle. Ce type de base de données permet en effet de distinguer autant de tables de données qu'il y a d'éléments d'information de sorte que chaque information ne soit saisie qu'une seule fois.

Pour déterminer ces différentes tables, nous avons identifié les éléments uniques et les éléments redondants.

☛ Pour les expériences, un ensemble de données a été identifié comme unique pour chaque expérience. Ces données constituent les rubriques d'une table « **Expérience** ».

En complément de cette table expérience, trois autres tables ont été prévues :

- ☛ Une table « **Organisme** » permettant de saisir les données *nom* et *coordonnées* d'un organisme.
- ☛ Une table « **Personne** » permettant de saisir les données *nom* et *coordonnées* des personnes auprès desquelles le recueil d'expériences a eu lieu.
- ☛ Une table « **Rédacteur** » permettant de saisir les données *nom* et *fonction* des personnes amenées à saisir dans la base de données.

### 5.3.2.1.3 Relations entre les tables

Considérons le schéma suivant :

- Un même organisme peut mener plusieurs expériences.
- Une même expérience peut être menée conjointement par plusieurs organismes

On en déduit le type de relation suivant : « **Expérience** » - « **Organisme** » = relation de n à n (de plusieurs à plusieurs), de 1 à n ou de n à 1.

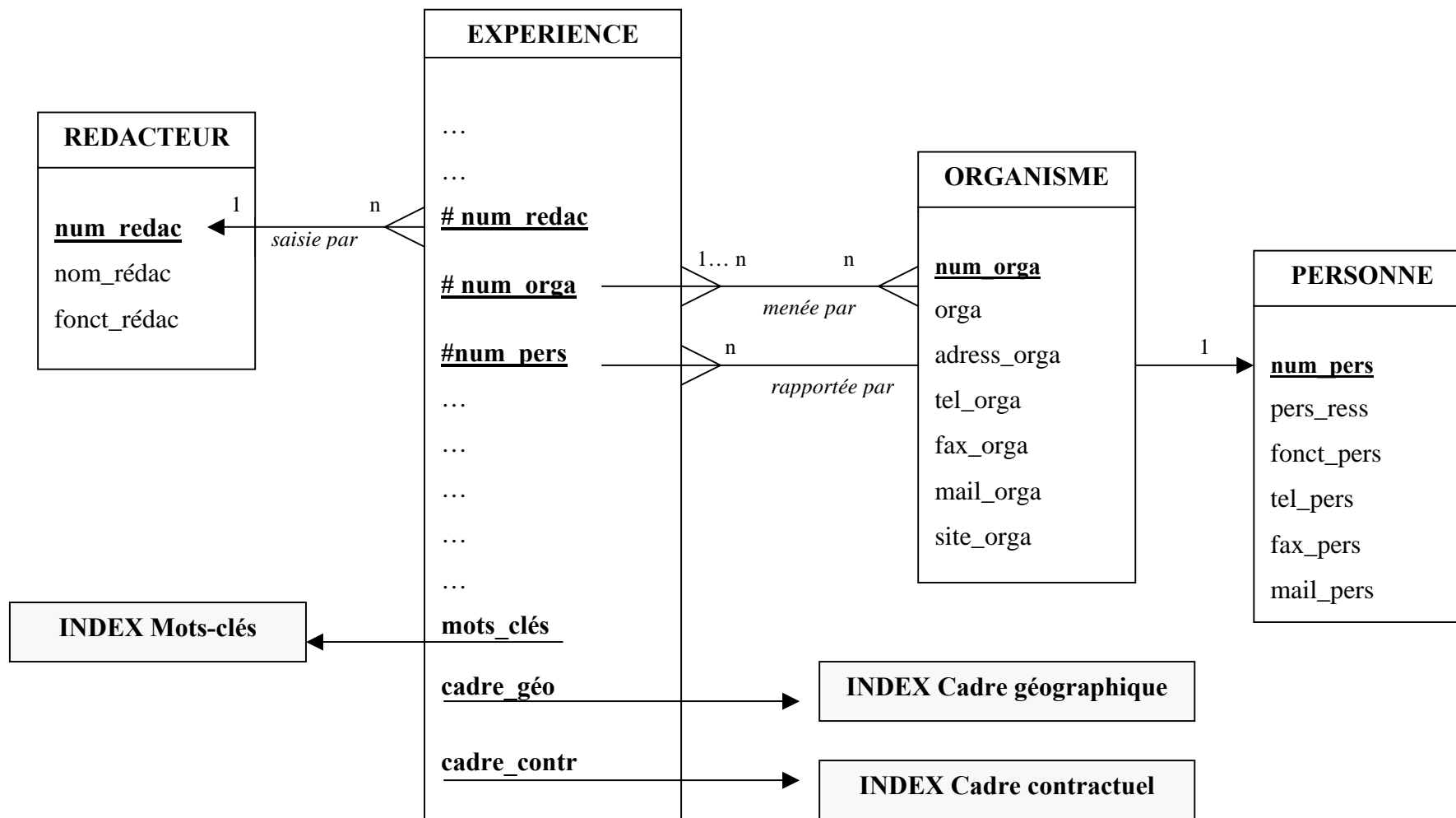
- Une même personne peut faire part de plusieurs expériences (à long terme)
- Une expérience n'est rapportée que par une personne

On en déduit le type de relation suivant : « **Expérience** » - « **Personne** » = relation de 1 à n

- Un même rédacteur peut saisir plusieurs fiches d'expériences
- Une expérience n'est saisie que par un rédacteur

On en déduit le type de relation suivant : « **Expérience** » - « **Rédacteur** » = **relation de 1 à n**

5.3.2.1.4 Représentation simplifiée du modèle conceptuel de données



Nous allons désormais présenter brièvement les différentes fonctionnalités de la base et les recommandations faites à cet égard :

### **5.3.2.2 Interface gestionnaire : saisie et règles de saisie**

#### **Fonction Saisie**

Pour guider la saisie, il a été remis au Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne un tableau présentant l'ensemble des rubriques de saisie et les règles associées à la saisie. Il s'agit notamment des contrôles de données pour les rubriques renseignées via une liste de valeur. En effet, comme indiqué ci-dessus sur le modèle conceptuel de données, les champs mots-clés, cadre contractuel et cadre géographique de la table « Expérience » seront renseignés via une liste de valeur déterminée à l'avance.

Ces listes visent à limiter une indexation trop différente des fiches.

### **5.3.2.3 Interface utilisateur : recherche, affichage, repérage**

#### *5.3.2.3.1 Recherche*

#### **Fonction Recherche**

Avant de déterminer les rubriques autorisées à l'interrogation, on s'est demandé quel était l'intérêt de la base de données pour les utilisateurs et ainsi ce par quoi les utilisateurs pourraient avoir envie de rechercher. Nous avons identifié les besoins suivants :

- Pouvoir identifier les actions sur un territoire
- Pouvoir repérer les actions d'un organisme
- Pouvoir constituer la mémoire d'un projet (dont je connais les acteurs, les partenaires, le public visé ou le cadre contractuel)
- Pouvoir rechercher les actions engagées sur une thématique



Nous avons donc proposé un formulaire de recherche simple (recherche libre multicritère) et un formulaire de recherche avancée proposant les champs de recherche suivants :

<b>Rubriques</b>	<b>Recherche en/par</b>
Titre	Texte Intégral
Résumé	Texte Intégral
Organisme	Index d'interrogation
Public(s) visé(s) par l'action	Index d'interrogation
Acteurs du Projet	Index d'interrogation
Partenaires	Index d'interrogation
Mots clés	Index d'interrogation
Cadre Géographique	Index d'interrogation
Cadre Contractuel	Index d'interrogation

Tableau 2 : Proposition d'un formulaire de recherche pour la base de données d'expériences du Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne

#### 5.3.2.3.2 *Présentation des résultats*

#### **Fonction Affichage des résultats**

Pour la présentation des résultats, on a prévu de proposer un tri des réponses par ordre alphabétique du : Titre de la fiche, Organisme, Territoire ou un tri par ordre chronologique (date de rédaction de la fiche).

#### 5.3.2.3.3 *Formulaire pour soumettre une expérience*

#### **Fonction « Soumettre une expérience »**

La base de données d'expérience est un excellent outil de promotion de la mission de capitalisation d'expériences auprès des porteurs de projet. C'est pourquoi, il paraît important d'inciter les utilisateurs concernés à soumettre leurs expériences.

On souhaite proposer en ligne un formulaire de repérage d'expérience accessible à partir de toutes les pages de la base. Ce formulaire serait envoyé par messagerie à la personne chargée de la mission Capitalisation d'Expériences au Centre de Ressources.

#### *5.3.2.3.4 Fonctionnalités supplémentaires*

##### **Fonction Export/ Impression**

En complément des fonctionnalités de base, nous proposons une fonction d'export et d'impression pour télécharger ou imprimer les fiches d'expériences au format Word ou PDF.

## 6 Conseils et recommandations pour mettre en œuvre le projet

---

Les informations présentées dans cette partie constituent un ensemble de recommandations pour la mise en œuvre de la mission de capitalisation d'expériences au Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne.

Il s'agit tout d'abord de recommandations en terme de conduite de projet : identifier des étapes, mobiliser les compétences, prévoir un plan de communication etc.

En dernier point, nous souhaitons aborder la question des résistances à ce type de projet. Cette partie ne s'appuie sur aucune observations de terrain puisque la mission n'est pas encore en place au Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne. Il s'agit plus d'anticiper les résistances en en identifiant certaines. Dans cette partie, nous avons tenté de synthétiser un certain nombre d'avertissements et de réflexions transmises par des chefs de projet ayant mis en place cette mission de capitalisation d'expériences. Mais c'est là toute la difficulté de l'exercice. Les résistances ne sont pas toujours clairement identifiées par les porteurs de projet et il est parfois difficile de communiquer sur ce sujet.

### 6.1 Adopter une méthodologie de conduite de projet

#### 6.1.1 Mobiliser les compétences au sein du Centre de Ressources

Une politique de capitalisation nécessite de mobiliser diverses compétences :

- Une connaissance du sujet et du **terrain** pour identifier les acteurs porteurs de projet
- Des qualités dans la **conduite d'entretien** et le recueil d'expériences
- Des compétences **documentaires** pour structurer l'information récoltée et faciliter son accès et sa diffusion
- Des qualités **réactionnelles** et synthétiques pour formaliser la fiche d'expérience

- Des qualités de **communication** pour inciter les acteurs de terrain à se rencontrer et à faire part de leur expérience et également pour valider la fiche avec le porteur d'expérience et ne pas trahir ses propos.
- Une maîtrise de l'**environnement des bases de données** pour saisir et mettre en ligne les fiches
- Des qualités de **prospection** pour repérer les expériences et **convaincre** les acteurs de consacrer du temps à la démarche de capitalisation d'expériences

En résumé, **3 rôles complémentaires et indispensables**:

- Communication, animation des réseaux, repérage des expériences
- Rencontres des acteurs, recueil des expériences: entretien, retranscription, validation avec le porteur de projet
- (Paramétrage), saisie dans la base de données, mise en ligne

### **6.1.2 Recruter un/une chargé(e) de capitalisation au sein du Centre de Ressources**

Mener une politique de capitalisation suppose un travail de groupe au sein du Centre de Ressources. Il faudrait constituer un comité de pilotage composé de 3 personnes :

- la Directrice (communication, animation de réseau, repérage des expériences)
- un/une Chargée de Mission de Capitalisation (rencontre des acteurs, retranscription et saisie dans la base, validation avec les auteurs)
- la Chargée d'Information et de Documentation (repérage par la veille, compétences techniques et documentaires en appui)

Enfin, selon le volume de l'activité, une personne supplémentaire pourrait prendre en charge une partie des retranscriptions d'entretien et des opérations de saisies dans la base.

De plus, l'appel à un prestataire informatique est nécessaire :

- en début de projet pour la création et la mise en ligne de la base
- périodiquement, pour des opérations de maintenance et d'évolution de la base

### **6.1.3 Identifier clairement les thèmes sur lesquels porteront les premières fiches d'expériences**

Le Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne a identifié prioritairement deux axes de travail sur lesquels vont porter dans un premier temps la capitalisation d'expériences :

- Les actions entreprises dans le cadre du plan de lutte contre les discriminations à l'emploi dans les quartiers prioritaires de la politique de la Ville
- Les projets mis en place concernant les conditions de vie des femmes et des jeunes filles dans les quartiers en politique de la Ville

A terme, la base de données a vocation à recueillir tout type d'expériences essonniennes autour des thématiques suivies et investies par le Centre de Ressources et ses partenaires.

Pour le choix des expériences, le Centre de Ressources pourra s'appuyer sur l'actualité, suivre des thématiques en particulier ou collecter des expériences sur des thématiques variées.

Le repérage de ces expériences pourra prendre deux voies :

#### **6.1.3.1 Solliciter les récits d'expérience**

Le repérage des expériences à capitaliser demande une connaissance des réseaux en place, des personnes et des thématiques « porteuses » de projets exemplaires. La directrice du Centre de Ressources et la chargée d'information et de documentation devront continuer à effectuer ce travail de repérage au cours de leurs activités.

### **6.1.3.2 Mettre en place une politique de repérage des expériences**

Solliciter mais également attendre que les porteurs de projet se manifestent en leur offrant la possibilité de le faire via un formulaire de repérage d'expériences proposé sur le site Internet du Centre de Ressources. Ce formulaire ferait partie d'une campagne de communication plus large pour faire connaître le projet du Centre de Ressources. Il pourrait notamment être diffusé lors des envois de la lettre mensuelle d'information du Centre de Ressources (« *Expression* ») ou proposé à l'issue de groupes de travail etc.

### **6.1.4 Elaborer une méthodologie pour recueillir les expériences**

L'oral et l'écrit ont des rôles tout à fait complémentaires dans les méthodologies de recueil d'expériences.

#### **6.1.4.1 L'échange oral**

Le recueil d'expériences à l'oral suppose une certaine maîtrise de la conduite d'entretien.

- Elaborer un guide d'entretien semi-directif reprenant les principales rubriques de la fiche-type d'expérience.
- Réaliser l'entretien dans la mesure du possible sur le lieu de travail de la personne pour la rencontrer dans son environnement professionnel
- Veiller à laisser parler la personne le plus possible et le plus naturellement. Veiller à ne pas l'interrompre mais attendre qu'elle « aille au bout » de ce qu'elle a à dire
- Procéder à des relances et l'amener à expliquer le plus possible ce qu'elle a fait, comment elle s'y est prise, quel a été son ressenti par rapport à l'action.

**Remarque** : Capitaliser des expériences ne consiste pas seulement à présenter des dispositifs. Ce qu'il est important de révéler, ce sont les processus cognitifs des porteurs d'expériences : pourquoi ils ont pensé qu'il était intéressant de faire ça ? Pourquoi pensent-ils que ça a fonctionné ou non ?

L'échange oral favorise le recueil de ces éléments. Face à une autre personne, qui n'est pas un collègue de travail, le porteur d'expériences est plus facilement amené à expliciter ses logiques professionnelles de travail. [13]

#### **6.1.4.2 Le rôle de l'écrit**

L'écrit peut également pousser le porteur de projet à mettre de la distance entre lui et son expérience. Pour les rubriques « enseignements », soumettre une liste de questions au porteur de projet peut l'aider à prendre le temps de réfléchir et mettre sur papier les leçons qu'il tire de son expérience.

**Attention** : cette phase d'écriture n'est pas toujours évidente pour les porteurs de projet. Nous développerons ce point plus loin.

Ce premier recueil papier peut être suivi d'une nouvelle rencontre entre le chargé de capitalisation et le porteur de projet pour préciser certains points.

Il n'est pas impératif de remplir la fiche d'expérience en une fois. La rubrique enseignements peut être renseignée quelques temps après le récit de l'expérience pour les projets en cours.

#### **6.1.4.3 Procédure de validation**

A l'issue du recueil d'expériences et de la mise en forme du document, plusieurs phases de validation sont à mettre en place avant la saisie et la mise en ligne de la fiche dans la base de données.

- Validation de la fiche avec le / les porteurs de projets rencontrés. Un formulaire d'autorisation de publication de la fiche devra être mis en place à cet effet

- Validation de la fiche par le comité de pilotage au sein du Centre de Ressources

### **6.1.5 Déterminer un ou plusieurs produits de capitalisation**

Le produit retenu est pour l'instant la fiche d'expérience stockée et diffusée via une base de données. Cependant, il est tout à fait possible que le Centre de Ressources exploite ces données pour offrir un autre produit.

Un recueil de fiches d'expériences sur une thématique particulière pourrait constituer une publication à part entière.

### **6.1.6 Budgéter**

Coûts directs à intégrer dans la mise en place du projet:

- Rémunération du (des) prestataire(s) pour la réalisation de la base de données (paramétrage) et sa mise en ligne (mise en place d'une interface web)

Coûts futurs éventuels :

- Salaire d'un / une chargé(e) de mission
- Rémunération d'un / une personne supplémentaire en appui (saisie etc.)
- Coût du passage à un site dynamique pour faciliter l'accès en ligne à la base de données
- Maintenance de la base

### **6.1.7 Penser aux problèmes juridiques !**

Déclarations à la CNIL pour diffusion d'informations nominatives : contacts, adresses

- Prévoir un formulaire d'accord de capitalisation d'expériences (au départ)



- Prévoir un formulaire d'autorisation de mise en ligne d'une fiche: indiquer dernière date de mise à jour et de validation (lors de la publication de la fiche)

### 6.1.8 Etablir une procédure-type

<b>Repérage de l'expérience</b>	Directrice, Chargée d'information, Chargé(e) de capitalisation, acteurs extérieurs
<b>Prise de contact avec le porteur de projet</b>	Chargé(e) de capitalisation
<b>Entretien</b>	Chargé(e) de capitalisation
<b>Collecte et lecture de documentation complémentaire</b>	Chargée d'information et Chargé(e) de capitalisation
<b>Rédaction et mise en forme de la fiche</b>	Chargé(e) de capitalisation
<b>Corrections avec le porteur de projet</b>	Chargé(e) de capitalisation
<b>Validation avec le porteur de projet</b>	Chargé(e) de capitalisation
<b>Validation avec le comité de pilotage du CDR</b>	Directrice, Chargée d'information, Chargé(e) de capitalisation
<b>Mise en ligne de la fiche</b>	Chargé(e) de capitalisation
<b>Communication / Mise en place de groupe de travail</b>	Directrice, Chargé(e) de capitalisation

Tableau 3 : Proposition pour mettre en place une procédure-type de capitalisation d'expériences au Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne

Prévoir la procédure sur le papier et rédiger des documents « bien ficelés » n'est pas tout !

La partie la plus importante du travail de capitalisation va désormais consister à convaincre les porteurs de projets de l'"utilité" du temps consacré à la capitalisation des expériences.

Il faut être conscient des résistances que peut provoquer ce projet.

Pour recueillir des expériences, il faut également parler de ce projet, constituer des réseaux d'acteurs qui acceptent de faire part de leurs expériences, de les formaliser sur le papier mais également d'en discuter avec d'autres professionnels.

Les deux parties qui suivent livrent certaines recommandations pour maîtriser le « paramètre humain », qui est le plus important dans un projet de capitalisation d'expériences.

## **6.2 Activer et mobiliser les réseaux humains**

*« L'outil ne fait pas tout ! Il faut une implication forte des acteurs. C'est un facteur clé dans une démarche de gestion des connaissances »*

Atelier « Implanter une gestion des connaissances : un réel enjeu industriel chez PSA Peugeot Citroën » Rencontres ICC 2005

### **6.2.1 Qu'est-ce qu'un réseau ?**

Le mot réseau vient du latin « *rete, retis* » qui signifie filet<sup>33</sup>. Un réseau humain désigne donc un ensemble de relations entre des acteurs occupant des positions différentes et complémentaires poursuivant un but commun. Le réseau professionnel s'oppose aux organisations hiérarchiques pyramidales. Il suppose que chaque acteur peut contacter un autre membre du réseau sans passer par aucun centre.

Dans son ouvrage « *Travailler en réseau, partager et capitaliser les pratiques professionnelles* », Guy Le Boterf identifie quatre caractéristiques principales des réseaux. [46]

- Un réseau est organisé autour d'une ou plusieurs finalités professionnelles qui justifie(nt) la constitution de ce réseau : échanger des pratiques professionnelles, piloter un projet etc.

---

<sup>33</sup> Définition du Dictionnaire abrégé latin-français illustré / Félix Gaffiot. - Paris : Hachette, [1970]

- Son existence est reconnue socialement. Une liste des membres et de leurs fonctions est disponible. Il diffère ainsi des réseaux personnels que chacun peut se constituer au fil de son parcours professionnel.
- Les acteurs échangent entre eux des « ressources » utiles à la réalisation de leurs objectifs et au maintien du réseau
- La qualité des échanges de ressources au sein du réseau dépend de la confiance mutuelle et de l'implication des membres du réseau. Ce point est mentionné comme condition essentielle d'efficacité des réseaux.

## 6.2.2 Comment les activer et les piloter ?

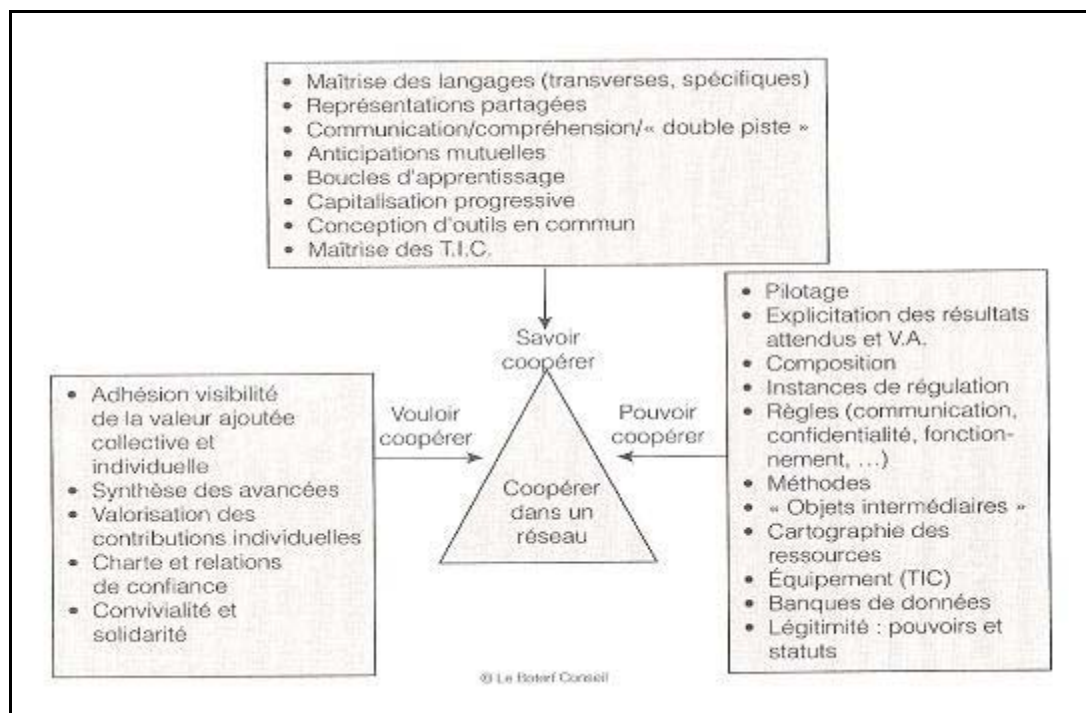


Figure 3 : Les conditions de réussite des réseaux.

Source : LE BOTERF, Guy. *Travailler en réseau : partager et capitaliser les pratiques professionnelles*. Paris: Edition de l'Organisation, 2004, 158p. (p 69) [46]

Guy Le Boterf identifie trois variables qui déterminent les chances de succès d'un réseau : *savoir coopérer*, *vouloir coopérer* et *pouvoir coopérer*. En effet, le travail en

réseau ne se décrète pas ! Il ne vit que par l'implication des membres qui le constituent.

Valeurs et objectifs communs ; complémentarité, participation, valorisation et reconnaissance mutuelle entre les acteurs ; animation et régulation (rappel des objectifs, résolution des conflits) en sont les conditions d'efficacité principales.

Dans les réseaux professionnels, c'est l'humain qui prime. Pour preuve, les solutions techniques de travail collaboratif (groupware etc.) ne fonctionnent pas si les membres ne se retrouvent pas dans cet outil.

*« Il faut bien comprendre que la technologie aussi sophistiquée soit elle est au service de l'homme et non l'inverse. Le facteur humain est primordial, le nier conduit inévitablement le changement à un constat d'échec. »* (KM, Promotion NTIDE 2003)  
[48]

### **6.2.3 L'intérêt des réseaux en politique de la Ville : un outil pour supporter l'échange d'expériences**

La politique de la Ville, nous l'avons vu plus haut, est fondée sur la territorialité et la transversalité des cadres d'intervention.

La mise en réseau d'acteurs différents mais complémentaires est donc indispensable pour apporter une réponse globale aux problèmes traités. Elle est le meilleur moyen d'échanger les points de vue entre divers professionnels, de répondre à des situations toujours plus complexes et de gagner du temps dans la prise de décision en s'entourant de professionnels partenaires.

Le travail en réseau est également un excellent outil de professionnalisation. En complément de la qualification, il permet un échange de connaissances directement tirées de l'activité et du terrain.

*« Face à de situations inédites, il est important pour un professionnel de savoir ce que ses collègues feraient en de telles circonstances »* (Le Boterf, 2004)

Enfin, il permet d'améliorer la qualité des interventions et des dispositifs grâce à l'échange d'expériences et à l'identification de « bonnes pratiques ».

Idéalement, les leçons de l'expérience devraient être travaillées, exploitées et intégrées par les acteurs de la politique de la Ville. Constituer des groupes de travail de professionnels autour d'une expérience en cours de capitalisation peut donc se révéler très riche :

- Cela incite le porteur de l'expérience à raconter et à expliciter les leçons qu'il a pu tirer de son expérience en s'adressant à des pairs
- Cela permet aux autres professionnels de s'approprier ses leçons, de les intégrer et peut être d'en tenir compte dans leurs actions futures.

La capitalisation d'expériences ne peut donc s'accomplir uniquement par la rédaction de documents "bien ficelés". C'est la mise en réseau des acteurs qui constitue le garant d'une politique de capitalisation réussie quitte à rédiger des fiches d'expériences à l'issue de ces temps d'échanges comme le font déjà plusieurs Centres de Ressources.

## **6.3 Identifier les freins et les résistances**

### **6.3.1 Au sein du Centre de Ressources**

La capitalisation d'expériences est une mission complexe à mettre en place. Il faut en être conscient. En interne, il s'agit d'une mission transversale qui « empiète » sur les activités et les compétences de chacun. Il est donc illusoire de penser qu'une mission de capitalisation d'expériences peut être supportée par une seule personne. L'ensemble des Centres de Ressources Politique de la Ville ayant mis en place la mission de capitalisation d'expériences déclarent que toute l'équipe doit s'impliquer dans ce projet.

## 6.3.2 Auprès des porteurs de projet

Capitaliser n'est pas toujours très naturel pour les acteurs de terrain. Ils ne savent d'ailleurs pas toujours ce que cela recouvre. Nous présentons ici quelques résistances identifiées par des chefs de projet de capitalisation d'expériences.

### 6.3.2.1 Capitaliser demande du temps

Cet argument est souvent le plus utilisé pour refuser un projet de capitalisation d'expériences : « je n'ai pas le temps ! »

Pour les acteurs de terrain dont les emplois du temps sont déjà très chargés, la priorité est plutôt à l'action. Si elle est mal expliquée, la capitalisation d'expériences peut être vue comme une perte de temps. Transmettre et partager ses savoirs est une activité qui peut paraître secondaire voire, « du luxe » aux yeux de certaines personnes qui n'en perçoivent pas les profits immédiats. C'est pour cela qu'il est important de communiquer, d'accompagner voire de rassurer les porteurs de projets sur l'utilité de cette démarche.

En effet, le facteur temps n'est pas seulement une excuse mais bien souvent un frein réel à la capitalisation d'expériences. Formaliser des savoirs et des connaissances implicites peut se révéler très long.

*« Un grand nombre de professionnels ont le plus grand mal à expliquer ce qu'ils font et comment ils le font (ils préfèrent souvent faire plutôt qu'expliquer). Le temps à dépenser pour faire passer cette connaissance, ce savoir-faire, est alors une réalité. Le manque de temps, pour certains, n'est donc pas qu'un prétexte pour éviter de participer à la gestion des connaissances. » (KM, Promotion NTIDE 2003) [48]*

Il faut donc donner envie aux gens de capitaliser en présentant la base de capitalisation d'expériences comme une ressource qu'ils pourraient intégrer à leur travail quotidien.

### 6.3.2.2 Travailler pour les autres n'est pas naturel

Les résistances peuvent également être également liées à des enjeux de pouvoir. Faire part de son expérience suppose de faire confiance aux personnes qui la recueillent et qui la liront. C'est ce que nous mentionnions plus haut dans l'importance du réseau. Faire part de son expérience peut être perçu comme dangereux. Et puis, travailler pour les autres n'est pas toujours naturel !

*« Partager n'est pas naturel dans une culture où les hommes sont évalués sur leur productivité individuelle. La détention de connaissances peut être comprise comme une source de pouvoir par les individus. Dans un contexte économique incertain cette individualisation des compétences, du savoir-faire est encore plus marquée. »*  
(KM, Promotion NTIDE 2003) [48]

Il peut y avoir de fortes réticences non seulement à écrire mais aussi à diffuser ses écrits et surtout ses pratiques. [3] C'est se rendre vulnérable, c'est s'exposer au jugement et à l'appréciation des autres.

### 6.3.2.3 Résistance au changement

L'argument évoqué ci-dessus reprend les freins psychologiques de résistance au changement. En effet, l'équipe de pilotage d'un projet de capitalisation des connaissances ne doit pas sous-estimer les « angoisses » que peuvent créer ce type de politique. La capitalisation d'expériences ne doit pas être vue comme un pensum par les acteurs de terrain. Elle ne doit pas non plus être perçue comme un moyen détourné d'évaluer leur efficacité. Diffuser ses pratiques peut également être perçu comme un risque de se sentir dépossédé de ses compétences et donc de ne plus être utile ni même singulier.

*« La première peur du salarié est de ne plus servir à rien, et de ne plus être reconnu dans son travail. Ainsi, s'il partage ses connaissances, il se sent plus facilement remplaçable, il perd son pouvoir et son identité professionnelle. Faire part d'une erreur que l'on a commise serait peut-être utile à d'autres qui en tireront des leçons,*

*mais encore faut-il assumer cette erreur et l'exposer aux yeux de tous, y compris de ses supérieurs... » (KM, Promotion NTIDE 2003) [48]*

Là aussi, la communication est essentielle pour rappeler que la capitalisation d'expériences est différente d'une évaluation et vise plutôt à apprendre ensemble et à générer de nouvelles connaissances utiles et exploitables par tous.

Proposer des fiches d'expériences sur des actions menées par d'autres à un acteur réticent avant d'entamer la capitalisation de sa propre expérience peut débloquer certaines résistances.

Il faut également veiller à impliquer au maximum les acteurs dans la définition et l'évolution de l'outil qui leur est proposé. L'outil doit être à leur service et non le contraire !

*« Un écueil souvent rencontré est celui de faire reposer l'ensemble du projet sur des systèmes informatiques, le plus souvent si performants que le personnel n'y comprend rien, se sent menacé par eux et refuse de les utiliser. » (KM, Promotion NTIDE 2003) [48]*

#### **6.3.2.4 Un retour sur investissement difficile à évaluer**

Les avantages d'un système de recueil d'expériences sont difficilement quantifiables. Les gains se mesurent plus en terme d'organisation et d'efficacité qu'en économies financières ou matérielles.

Ainsi, l'évaluation d'un tel outil ne doit pas être trop quantitative (statistiques de consultation, nombre de fiches stockées etc.) mais plutôt qualitative (enquête de satisfaction auprès des utilisateurs, groupes d'échanges d'expériences autour de l'outil etc.)

#### **6.3.2.5 Ecrire n'est pas « naturel »**

*« Le traumatisme de l'écriture est commun à une majorité de nos collègues de terrain » (de Zutter, 1994) [13]*



Une fois que les résistances à la capitalisation d'expériences ont été surmontées, il n'en demeure pas moins qu'il est difficile de rendre compte de ses pratiques de façon attractive et efficace.

Le problème de l'écriture est surtout une question de style ! Faut-il dire « je », « nous » ou utiliser une tournure impersonnelle ? Faut-il rédiger ou lister des points ? Les porteurs d'expériences ne savent pas toujours quel style utiliser.

Le style est pourtant capital pour ce type de produit. Une fiche d'expérience doit être courte, synthétique. Il faut penser à ceux qui vont les lire ! Les acteurs de terrain viennent y chercher des conseils pratiques, des « trucs », des idées pour la pratique. Le style doit être journalistique, la mise en page aérée, les titres accrocheurs. Adopter une énonciation en « je » ou en « nous » aide aussi à s'identifier au récit ou à décider de transférer une expérience à son propre contexte.

Les personnes en charge de la capitalisation d'expériences au Centre de Ressources ont là un rôle important d'aide à la rédaction. C'est pour cela que la technique de l'entretien suivi d'une retranscription et d'un travail du texte avec l'auteur est recommandée. Cela permet de trouver « le bon ton » sans toutefois travestir la vision essentielle de l'auteur qui s'exprime dans le récit.

# **Conclusion**

Capitaliser l'expérience suppose de prendre en compte divers paramètres. Que retenir de ces diverses recommandations ?

Peut-être que comme dans toute solution technique à des besoins humains, c'est toujours l'implication des personnes qui détermine le succès de cet outil. Les bases de données de capitalisation d'expériences ne se remplissent pas toute seule !

Au Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne, le volet technique de ce projet de capitalisation d'expériences est encore à l'étude mais des jalons ont déjà été lancés du côté de la mise en réseau des professionnels et du partage de pratiques.

Un autre paramètre à prendre en compte que nous avons brièvement abordé dans notre exposé est le développement et la continuité des bases de capitalisation d'expériences. En effet, emporter l'adhésion des acteurs pour les amener à livrer leur expérience doit être envisagé sur le long terme. Recueillir une ou plusieurs expériences quand on lance une mission de capitalisation d'expériences est bien. Cependant, il est important de savoir faire vivre et évoluer ces bases de capitalisation d'expériences en les gardant à jour.

Cela demande éventuellement de surveiller avec les porteurs de projet les statistiques de consultation de leur fiche mais surtout de faire des enquêtes de satisfaction auprès des utilisateurs. Dans tous les cas, le suivi des expériences capitalisées doit être encouragé. Cela implique également d'interroger les acteurs de terrain sur leurs attentes en terme d'exemples et de méthodes pour déterminer les prochains thèmes de capitalisation et supprimer les ressources devenues inutiles.

Les bases de capitalisation d'expériences ne doivent pas devenir des répertoires « fourre-tout » où s'accumulent de simples récits d'expériences. Elles doivent être des outils de travail qui fournissent des récits mais aussi des analyses et des informations pertinentes pour l'action. Car au delà du recueil d'expériences, c'est bien la création de connaissances nouvelles qui est visée par la capitalisation d'expériences. La formalisation et la valorisation des connaissances sont deux étapes qui mènent sûrement à l'identification de nouvelles connaissances utiles à l'action.

C'est pour cela que la capitalisation d'expériences est un exercice délicat. Comme nous l'annoncions déjà en introduction, elle diffère du simple stockage de données

brutes. Elle suppose un véritable travail sur la connaissance capitalisée sans cesse renouvelé. Dans le domaine de la capitalisation d'expériences, il faut savoir apprendre et désapprendre en permanence : identifier les connaissances clés, se défaire des réflexes dépassés etc.

*« L'entreprise doit savoir apprendre et désapprendre en continu. Afin, non pas d'acquérir mais de créer de la connaissance, l'entreprise se doit de poursuivre un processus d'apprentissage, mais elle doit pouvoir aussi désapprendre rapidement, car actuellement, il ne suffit pas de faire les choses bien, mais de faire les bonnes choses. »*<sup>34</sup>(Pietyra, 2004)

En s'attachant à proposer un outil à jour et utile à l'action, c'est la confiance et l'adhésion des acteurs de terrain qui sont recherchées. C'est également l'évolution des mentalités et l'affaiblissement des résistances qui sont ainsi facilitées.

Dans tous les cas, c'est la confiance mutuelle entre les différents acteurs qui garantit le succès de ces opérations de capitalisation d'expériences. Proposer un outil efficace, qui répond aux attentes et qui permet de bénéficier de réels enseignements professionnels pour sa propre pratique, tels sont les objectifs ultimes d'une base de données d'expériences.

---

<sup>34</sup> Nouvelle économie et incertitudes / Paul Pietyra En ligne : [http://www.strategicwatch.com/economie/economieopen.php3?id\\_article=80](http://www.strategicwatch.com/economie/economieopen.php3?id_article=80)

# **Bibliographie**

**Bibliographie analytique** en date du 23 octobre 2005 (date d'arrêt des recherches)

Les références sont présentées par thématiques et sous thématiques en suivant l'ordre de l'exposé. Au sein de chaque thématique, les références sont présentées par ordre chronologique décroissant de date de publication.

En absence de date (notamment pour les références électroniques), les références sont présentées par ordre alphabétique.

## **1. Repères bibliographiques sur la capitalisation d'expériences**

### **■ Généralités**

[1] NEMESIA : Management des connaissances, organisation et conseils. [référence du 12 septembre 2005], <http://www.nemesia.com/fr/index.htm>

[2] FPO (FONCTION PUBLIQUE DE L'ONTARIO). *La gestion des connaissances au sein de la Fonction Publique de l'Ontario, document d'orientation*. [en ligne], Ontario : Gouvernement de l'Ontario Canada, mars 2002, [référence du 12 septembre 2005]. En ligne :

[http://www.cio.gov.on.ca/scripts/index .asp?action=31&P\\_ID=1059&N\\_ID=1&PT\\_ID=2&U\\_ID=0&OP\\_ID=2](http://www.cio.gov.on.ca/scripts/index.asp?action=31&P_ID=1059&N_ID=1&PT_ID=2&U_ID=0&OP_ID=2)

[3] BORDERES, Charles et PANISSE, Guy. *Capitaliser une expérience : quelle méthode ? La lettre du CEDIP « En lignes »*, [en ligne], 1999, fiche technique numéro 10, [référence du 05 septembre 2005]. En ligne :

[http://www.3ct.com/ridf/Cedip/productions/En lignes/Fiche technique/numéro 10/fttech10.pdf](http://www.3ct.com/ridf/Cedip/productions/En%20lignes/Fiche%20technique/num%C3%A9ro%2010/fttech10.pdf)

### **■ Capitalisation d'expériences et gestion des connaissances dans l'entreprise**

[4] BÜCK, Jean-Yves. *Le management des connaissances: mettre en oeuvre un projet de knowledge management*. Paris : Éd. d'Organisation, 1999, 207 p.

[5] BALLAY, Jean-François. *Capitaliser et transmettre les savoir-faire de l'entreprise*. Paris : Édition Eyrolles, 1997, 319 p.

## ■ Création de connaissances et transmission des savoirs : concepts et analyses

[6] VASCONCELOS, J et al. *Organizational Memory Information Systems: An Example of a Group Memory System for the Management of Group Competencies.*, *The Journal of Universal Computer Science*, 2003, 9(12), pp.1410-1427

[7] KHOTURI, Smitha. *Knowledge in organizations, definition, creation and harvesting*. [en ligne], Harvard : Harvard Graduate School of Education, mai 2002, [référence du 20 septembre 2005]. En ligne : [http://gseweb.harvard.edu/~t656\\_web/Spring\\_2002\\_students/kothuri\\_smita\\_knowledge\\_in\\_orgs.htm](http://gseweb.harvard.edu/~t656_web/Spring_2002_students/kothuri_smita_knowledge_in_orgs.htm)

[8] BARONI DE CARVALHO, Rodrigo et ARAUJO TAVARES FERREIRA, Marta. *Using information technology to support knowledge conversion processes*. *Information Research*, [en ligne], Octobre 2001, volume 7, numéro 1, [référence du 05 septembre 2005]. En ligne : <http://informationr.net/ir/7-1/paper118.html>

[9] PRAX, Jean-Yves. *Manager la connaissance dans l'entreprise : les nouvelles technologies au service de l'ingénierie de la connaissance*. Paris : INSEP éd, 1997

[10] NONAKA, Ikujiro et TAKEUCHI, Hirotaka. *La connaissance créatrice: la dynamique de l'entreprise apprenante*. Paris : De Boeck, 1997, 303 p.

## ■ Capitalisation d'expériences dans les organisations d'action publique

[11] VILLEVAL, Philippe et LAVIGNE DELVILLE, Philippe. *Capitalisation d'expériences...expériences de capitalisation : Comment passer de la volonté à l'action*. *Traverses*, [en ligne], Octobre 2004, numéro 15, [consulté le 05 septembre 2005]. En ligne : [http://www.gret.org/ressource/pdf/traverse\\_15.pdf](http://www.gret.org/ressource/pdf/traverse_15.pdf)

[12] OLLITRAULT-BERNARD, Annick, ROBERT, Sylvie et DE ZUTTER, Pierre. *Analyser et valoriser un capital d'expérience, repères pour une méthode de capitalisation*. Paris: Editions Charles Léopold Mayer, février 2001, 206 p.

[13] DE ZUTTER, Pierre. *Des histoires, des savoirs et des hommes : l'expérience est un capital*. Paris: FPH, Série Dossiers pour un débat, 1994, 137p.

## **2. Quelques exemples de bases de capitalisation d'expériences en ligne : présentation, analyses et outils méthodologiques**

### **■ ONU-Habitat**

[14] Best Practices Database. [référence du 25 juillet 2005], <http://www.bestpractices.org/>

[15] YOU, Nicolas. *The best practices in « Habitat »: the UN-Habitat framework*. [en ligne] : European forum for Urban safety, [référence du 12 septembre 2005] .  
En ligne : [http://www.fesu.org/fesu/sdebates\\_art.aspx?id\\_art=1178](http://www.fesu.org/fesu/sdebates_art.aspx?id_art=1178)

[16] YOU, Nicolas et WACEKE, Angela. *La capitalisation des connaissances dans le domaine de l'amélioration du cadre de vie : Le programme « Meilleures pratiques et leadership local » de l'Organisation des Nations unies pour l'habitat. Les Cahiers de la Sécurité Intérieure*, 2003, numéro 54, pp 75-91

### **■ RITIMO-DPH**

[17] ALLIANCE POUR UN MONDE RESPONSABLE PLURIEL ET SOLIDAIRE. *Guide n° 2 : les fiches d'expériences*. [en ligne] : Alliance pour un monde responsable pluriel et solidaire, dernière mise à jour : 27/01/04 [référence du 10 juillet 2005]. En ligne : <http://www.alliance21.org/fr/participate/guides/2/index.html>

[18] Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'homme. [référence du 25 juillet 2005], [http://www.clmayer.net/spip/rubrique.php3?id\\_rubrique=1](http://www.clmayer.net/spip/rubrique.php3?id_rubrique=1)

[19] RINOCEROS (Réseau international d'échanges d'informations pour un développement responsable et solidaire). [référence du 25 juillet 2005], [http://www.rinoceros.org/spip/rubrique.php3?id\\_rubrique=1](http://www.rinoceros.org/spip/rubrique.php3?id_rubrique=1)



## ■ EUCPN (European Crime Prevention Network)

[20] EUCPN. [référence du 12 septembre 2005]

[http://europa.eu.int/comm/justice\\_home/eucpn/practices.html](http://europa.eu.int/comm/justice_home/eucpn/practices.html)

[21] COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. *Communication from the Commission to the Council and the European Parliament, Crime Prevention in the European Union*. Bruxelles, 12 mars 2004. En ligne:

<http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2004:0165:FIN:EN:DOC>

[22] European Crime Prevention Network : UK presidency of the EU . [référence du 12 septembre 2005], <http://www.crimereduction.gov.uk/eucpn/eucpn01.htm>

[23] EKBLÖM, Paul. *The 5I's, introduction and illustrative guide*. [en ligne] : Crime Reduction Website, British Home Office, janvier 2003, [référence du 20 septembre 2005].

En ligne : <http://www.crimereduction.gov.uk/learningzone/5isguide.htm>.

[24] EUROPEAN CRIME PREVENTION NETWORK. *Conference exchange of good practice in crime prevention between practitioners in the member states concerning: youth violence/ethnic minorities domestic burglary - including its cause within the wider built environment robberies motivated by drug addiction -especially in public places like the streets october 7th - 8th 2002 in aalborg, denmark summaries and project descriptions volume 2*. Aalborg, 2002

## ■ Autres exemples

[25] CENTRE INTERNATIONAL POUR LA PREVENTION DE LA CRIMINALITE. *Prévenir la délinquance en milieu urbain et auprès des jeunes, recueil international de pratiques inspirantes*. Montréal (Québec), 2005.

En ligne : [http://www.crime-prevention-intl.org/publications/pub\\_113\\_1.pdf](http://www.crime-prevention-intl.org/publications/pub_113_1.pdf)

[26] FORUM EUROPEEN POUR LA SECURITE URBAINE. *Sécucités Prévention Europe, étude comparée des politiques de prévention de la criminalité de sept villes européennes*. Paris (France), 2002.

En ligne : <http://www.urbansecurity.org/fesu/home.aspx>

[27] UE-ACP. [référence du 25 juillet 2005], <http://www.ue-acp.org/fr/index.html>

[28] RACINE. [référence du 25 juillet 2005],

[http://www.racine.fr/frontblocks\\_racine/default.asp?ID\\_THESAURUS=1](http://www.racine.fr/frontblocks_racine/default.asp?ID_THESAURUS=1)

### **3. Repères bibliographiques sur la politique de la Ville et les Centres de Ressources Politique de la Ville**

#### **■ Politique de la Ville**

[29] JAILLET, Marie-Christine. La politique de la Ville en France : histoire et bilan. In : *Regards sur l'actualité : la politique de la Ville*. Paris: La documentation Française, 2003

[30] ANDERSON, Antoine et Vieillard-Baron, Hervé. *La politique de la Ville, histoire et organisation*. Paris: Editions ASH, collection ASH étudiants 2<sup>ème</sup> édition, 2000, 160p.

#### **■ Centres de Ressources Politique de la Ville**

[31] DESJARDINS, Marion. *Centres de ressources : la qualification avant tout !* [en ligne] : Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, [référence du 20 septembre 2005] DIV, juillet 2003

En ligne : <http://www.ville.gouv.fr/infos/dossiers/index.html>

## ■ Sites des Centres de Ressources Politique de la Ville

[32] Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne. [référence du 25 juillet 2005], <http://ressourcespolville.maisondebanlieue.asso.fr/>

[33] Centre de Ressources Politique de la Ville Provence-Alpes-Côte d'Azur. [référence du 25 juillet 2005], <http://www.crpv-paca.org/>

[34] Centre de Ressources régional ville et hauts La Réunion. [référence du 25 juillet 2005], <http://www.reunion-amenagement.org/>

[35] CR-DSU Rhône-Alpes. [référence du 25 juillet 2005], <http://www.crdsu.org/>

[36] EPI Centre de Ressources Intégration et politique de la ville (Picardie). [référence du 25 juillet 2005] , <http://www.epi-centre.org/>

[37] Institut régional de la ville Nord / Pas-de-Calais. [référence du 25 juillet 2005], <http://www.irev.fr/>

[38] ORIV Alsace Observatoire Régional de l'Intégration et de la Ville. [référence du 25 juillet 2005], <http://www.oriv-alsace.org/>

[39] Pays et quartiers d'Aquitaine. [référence du 25 juillet 2005] , <http://www.aquitaine-pqa.fr/>

[40] Pôle de Ressources Départemental Villes et Développement Social Val d'Oise, [référence du 25 juillet 2005], <http://www.poleressources95.org/>

[41] Profession Banlieue Seine Saint-Denis. [référence du 25 juillet 2005], <http://www.professionbanlieue.org/>

[42] Rés O Villes Centre de Ressources Politique de la Ville Bretagne/Pays de la Loire. [référence du 25 juillet 2005] , <http://www.resovilles.com/>

■ Capitalisation d'expériences dans les Centres de Ressources Politique de la Ville

[43] CRPV PACA (Centre de Ressources Politique de la Ville Provence-Alpes-Côte d'Azur). *Synthèse réunion sur la capitalisation au CRPV PACA le 8 novembre 2004*. Document interne non publié, 2005

[44] CRPV PACA (Centre de Ressources Politique de la Ville Provence-Alpes-Côte d'Azur). *De la capitalisation...* [en ligne] : CRPV PACA, [référence du 12 septembre 2005].

En ligne : <http://www.crpv-paca.org/5-capitalisation/pdf/notecapitalisation.PDF>

[45] DIV. *La politique de la Ville et la prévention, recueil d'expériences*. Paris (France), 2001.

En ligne : [http://europa.eu.int/comm/justice\\_home/eucpn/docs/crimeprevention.france.pdf](http://europa.eu.int/comm/justice_home/eucpn/docs/crimeprevention.france.pdf)

#### **4. Quelques références sur le travail en réseau**

[46] LE BOTERF, Guy. *Travailler en réseau : partager et capitaliser les pratiques professionnelles*. Paris: Edition de l'Organisation, 2004, 158p.

[47] ELLUL, Fabienne. *L'organisation apprenante. La lettre du CEDIP « En lignes »*, [en ligne], janvier 2001, fiche technique numéro 14, [référence du 05 septembre 2005]. En ligne :

[http://www.3ct.com/ridf/Cedip/productions/En lignes/Fiche technique/numéro 16/ftech16bis.pdf](http://www.3ct.com/ridf/Cedip/productions/En%20lignes/Fiche%20technique/num%C3%A9ro%2016/ftech16bis.pdf)

#### **5. Freins et résistances à la capitalisation d'expériences**

[48] Site de la promo Ntide 2003. [référence du 22 octobre 2005]

[http://ntide.u-3mrs.fr/services/ntide02\\_03/obstaclesresistances\\_1.htm](http://ntide.u-3mrs.fr/services/ntide02_03/obstaclesresistances_1.htm)

Note : Voir en particulier le chapitre « Obstacles et résistances ».

# **Annexes**

## **Annexe 1 : Mode d'emploi des fiches de repérage de capitalisation d'expériences au CRPV PACA**

### **Source :**

Centre de Ressources Politique de la Ville Provence-Alpes-Côte d'Azur. Document téléchargeable en ligne :

[http://www.crpv-paca.org/5-capitalisation/sousrub\\_boiteoutils/boiteoutils.php](http://www.crpv-paca.org/5-capitalisation/sousrub_boiteoutils/boiteoutils.php)

<b>Intitulé de l'action</b>	<i>Nom et/ou description en une phrase d'une ACTION spécifique (programme, financement et durée précis)</i>
<b>Territoire concerné</b>	<i>Ville, quartier(s)</i>
<b>Résumé et finalités</b>  <i>L'action a été mise en place pour quoi faire ?</i>	<i>Indiquer en quoi consiste précisément l'action, et pour quelles raisons elle a été mise en place</i>
<b>Contexte local</b>  <i>Date de lancement (et de clôture)</i> <i>Objectifs poursuivis</i>  <i>Publics visés</i>	<i>De l'action (et non de la structure)</i>
<b>Portage de l'expérience</b>  <i>Nom, fonction et coordonnées de la « personne ressource »</i>  <i>Partenariat de projet</i>  <i>Partenaires financiers</i> <i>Budget de l'action</i>	<i>Susceptible d'être contactée pour un complément d'information par le CRPV-PACA ou par toute autre personne intéressée par l'action (équipe opérationnelle contrat de ville, opérateur, services de l'Etat ou des collectivités locales, centres de ressource...)</i>  <i>Même si non financeur</i>  <i>En précisant si possible les crédits alloués au titre de l'expérience (en % du montant total)</i> <i>En investissement et en fonctionnement, en indiquant sur quelle durée (année, nb de mois)</i>
<b>Méthode développée</b>  <i>Moyens humains mobilisés</i> <i>Moyens matériels utilisés</i>  <i>Outils élaborés</i> <i>Savoir faire développés</i>  <i>Compétences requises</i>	<i>Synthétiser la méthode employée pour la mise en œuvre de l'action.</i>

<p><b>Enseignements</b></p> <p>Effets de l'action (écarts entre résultats attendus et obtenus)</p> <p>Difficultés rencontrées et solutions apportées</p> <p>Éléments de fragilité et conditions de réussite identifiés</p> <p>Perspectives envisagées et potentialités de transférabilité</p>	
<p><b>Documentation</b></p> <p>Plaquette de présentation Bilan d'activité, etc.</p>	<p><i>Par exemple de la structure porteuse du projet, ou du projet lui-même ou de la documentation générale éventuellement</i></p>
<p><b>Réseaux</b></p> <p>Contact opérateurs similaires</p> <p>Contact universitaires et/ou experts sur la thématique traitée à travers l'action</p> <p>Contact réseaux institutionnels</p> <p>Sites Internet et centre de documentation ressource...</p>	
<p><b>Boîte à outils</b></p> <p>Tout outil de travail associé à l'action : charte, outil de suivi, organigramme dynamique...</p>	<p><i>L'objectif est de permettre le téléchargement de ces outils dans la rubrique boîte à outils du site Internet <a href="http://www.crpv-paca.org">http://www.crpv-paca.org</a></i></p>
<p><b>Mots clé</b></p> <p>Auteur de la fiche ressource</p> <p>Date</p> <p>Thèmes</p> <p>Localisation de l'expérience</p> <p>Dispositifs associés à l'action</p>	<p><i>Si différent du porteur de l'expérience</i></p> <p><i>D'élaboration de la fiche de repérage</i></p> <p><i>Ex : habitat, éducation, santé, développement économique, culture...</i></p> <p><i>Ville et sous-territoires (quartier ou autre)</i></p> <p><i>Ex : CEL, CLS, PLIE, CLAS, VVV, ZEP/REP, OPAH...</i></p>

Réf. / thème / Action / Opérateur / Territoire

Page 2 sur 2

La fiche de repérage est rédigée sur une base déclarative. Le CRPV-PACA ne peut en aucun cas être tenu pour responsable de son contenu.



## **Annexe 2 : Présentation et mode d'emploi des fiches d'expériences chez PQA**

### **Source :**

Centre de Ressources Politique de la Ville Pays et Quartiers d'Aquitaine. Document téléchargeable en ligne :

[http://www.aquitaine-pqa.fr/index.php?module=documents&JAS\\_DocumentManager\\_op=viewDocument&JAS\\_Document\\_id=118](http://www.aquitaine-pqa.fr/index.php?module=documents&JAS_DocumentManager_op=viewDocument&JAS_Document_id=118)

Afin de recenser et de mettre à disposition  
des territoires de projet « **des actions remarquables** »,

le RIA et PQA<sup>1</sup> animent en lien  
avec les structures régionales du réseau C+ Soleader<sup>2</sup>,  
les équipes « pays » et « politique de la ville » d'Aquitaine,

une base d'expériences interrégionale qui permet à chacun :

- ⇒ d'apporter sa contribution,  
en décrivant à l'aide **d'une fiche d'expérience**  
les actions qu'il juge remarquable par ses aspects méthodologiques
- ⇒ d'accéder à une base interrégionale d'expériences,  
en consultant **www.aquitaine-pqa.fr** > rubrique « Base d'expériences »  
des fiches destinées à faciliter les prises de contact  
et à animer une dynamique d'échanges entre les territoires  
des 6 régions du Sud-Ouest.

### Comment ça marche ?

Etape 1

Pour vous aidez à sélectionner les actions remarquables,  
utilisez, pour chaque action présentée, **la grille de notation** ci-dessous.  
Accompagnée de sa légende (cf. verso), celle-ci rend lisible  
ce que chaque action recèle de remarquable.

*Selon vous, est-ce que l'action ...*

Consolide le partenariat et la mise en réseau des acteurs ?  
Favorise la participation des habitants/bénéficiaires ?  
Est articulée au projet du territoire ?  
Est innovante ?

Cotation  
(de 0 à 4)

⇒	
⇒	
⇒	
⇒	

A des liens avec les « caractères pilotes » (Leader +) ?  
S'insère dans les priorités transversales de l'UE (Leader +) ?

⇒	
⇒	

Etape 2

Pour valoriser et diffuser votre action dans un réseau interrégional,  
remplissez et adressez la fiche d'expériences ci-jointe à PQA ([www.aquitaine-pqa.fr](http://www.aquitaine-pqa.fr))  
Chaque fiche propose **un graphique en étoile** qui illustre  
les caractéristiques de l'action et permet de rapides comparaisons  
entre les expériences capitalisées dans cette base interrégionale.

<sup>1</sup> RIA : Réseau interrégional d'animation Leader+ / PQA : Pays et Quartiers d'Aquitaine

<sup>2</sup> La Compagnie d'Aménagement des Coteaux de Gascogne en Midi-Pyrénées / L'Association Régionale des Pays d'Auvergne  
Le Carrefour Européen Pyrénées Languedoc-Roussillon / IAAT en Poitou Charentes / PQA en Aquitaine

### Partenariat, collaboration, mise en réseau

	Description de la cotation	Une autre façon de le dire ...
0	L'opération n'a pas d'ambition concernant la collaboration ou la mise en réseau d'acteur	L'opération est celle d'un acteur qui ne se soucie pas de complémentarité éventuelle
1	Un rapprochement d'acteurs pour « capter » un financement	L'opportunité du financement du programme <sup>3</sup> a dicté la forme collaborative du projet ou la structuration en réseau des protagonistes de l'opération
2	Un souci de collaborer lié au partage d'un risque ou d'un problème	Confrontés à un risque identique ou un problème commun les acteurs se rapprochent pour envisager en commun une solution
3	Une collaboration fondée sur un objectif partagé	Plusieurs acteurs ont en commun une perspective opérationnelle, ils structurent leurs complémentarités afin d'atteindre un objectif qu'ils partagent
4	Un partenariat structuré par des pratiques communes (formalisées)	Ce qui réunit les acteurs ce sont des valeurs, des principes ce qui se traduit par un partenariat qui s'inscrit dans une communauté de pratiques

### Participation active

	Description de la cotation	Une autre façon de le dire ...
0	Pas de participation active	Action conduite de manière classique entre les acteurs concernés ou par le programme*
1	Association du public cible et/ou des bénéficiaires finaux sur les constats et enjeux (association ponctuelle)	Réaliser un diagnostic partagé de la situation avec les bénéficiaires ou les acteurs concernés et d'entendre leur point de vue
2	Association du public cible et/ou des bénéficiaires finaux à la réflexion (association moyenne)	Associer les bénéficiaires finaux et les publics cibles au-delà du diagnostic à la réflexion continue sur les objectifs à atteindre, les moyens à mettre en œuvre ...
3	Association du public cible et/ou des bénéficiaires finaux à la définition et la décision (association longue)	Associer les bénéficiaires finaux et les publics cibles à la définition de l'action et la décision finale sur les moyens et les objectifs
4	Association du public cible et/ou des bénéficiaires finaux au pilotage et au suivi de l'action (intégration)	Mobiliser le public cible ou les bénéficiaires finaux tout au long de l'action ou de l'opération, avec les mêmes responsabilités qu'un autre acteur. Il y a partage intégral de la décision et de la responsabilité

### Articulation au projet de territoire

	Description de la cotation	Une autre façon de le dire ...
0	Pas de relation au projet de territoire	L'opération n'a pas d'articulation organisée au territoire n'a aucun lien avec la stratégie du territoire
1	Le projet de territoire est une source de financement	L'opération est définie pour être conforme aux règles d'intervention des financements liés au projet de territoire.
2	Profiter d'une opportunité opérationnelle par les conditions qui sont créées (synergie possible)	L'évolution du contexte ou les dynamiques de coopération conséquentes de la formalisation du projet de territoire permettent l'émergence d'un projet qui pour autant n'envisage pas de contributions au projet de développement du territoire.
3	Contribuer à la mise en œuvre d'un des axes du projet de territoire.	L'opération est conçue pour produire des effets sur le développement du territoire (ex : Service à la personne qui dans ses modalités vise à créer des liens entre les personnes en favorisant une représentation d'un bien commun.)
4	L'action s'inscrit comme une contribution à la coproduction (ou la structuration) du projet de territoire	L'opération structure le devenir des initiatives de développement : Formation d'un groupe d'acteurs, définition d'outils communs, études... L'action s'inscrit pleinement dans le projet de territoire et contribue à sa mise en œuvre

<sup>3</sup> Lire : Leader +, contrat de ville, contrat de pays, contrat d'agglo, Urban, etc.

## Innovation

	Description de la cotation	Une autre façon de le dire ...
0	Reproduction, reconduction d'une opération qui existe sur le territoire	L'opération est antérieure au programme*, elle est prolongée, reprise à l'identique grâce au financement du programme**
1	Amélioration d'une opération existante en y apportant un +	L'opération existe antérieurement mais elle connaît un développement qui améliore sa valeur ajoutée (élargissement des publics concernés, duplication sur le territoire permettant un accès facilité, nouveaux partenaires, ...)
2	Opération nouvelle pour le territoire mais répandue ailleurs	L'opération se traduit par la création d'un service, d'une activité d'une organisation nouvelle d'acteurs, ..., pour lui mais banale dans sa pratique hors du territoire
3	Opération nouvelle pour le territoire et peu répandue au niveau régional ou national	L'opération se traduit par la création d'un service, d'une activité d'une organisation nouvelle d'acteurs pour lui et peu développée dans sa pratique hors du territoire
4	Opération totalement nouvelle	L'opération n'a pas d'équivalent connu au niveau national voire européen

## Priorités transversales de l'UE (surtout pour les actions GAL)

	Description de la cotation	Rappel des priorités transversales
0	Opération sans effet positif ou remarquable sur aucune des priorités transversales	Environnement
1	L'opération a un effet positif sur une des priorités transversales de l'UE	Egalité des chances
2	L'opération a un effet remarquable sur une des priorités transversales de l'UE	Société de l'information (TIC)
3	L'opération a un effet positif sur au moins deux des priorités transversales	Emploi
4	L'opération a un effet remarquable vis à vis d'une des priorités transversales et positif vis-à-vis d'au moins deux autres.	

## Caractère pilote (surtout pour les actions GAL)

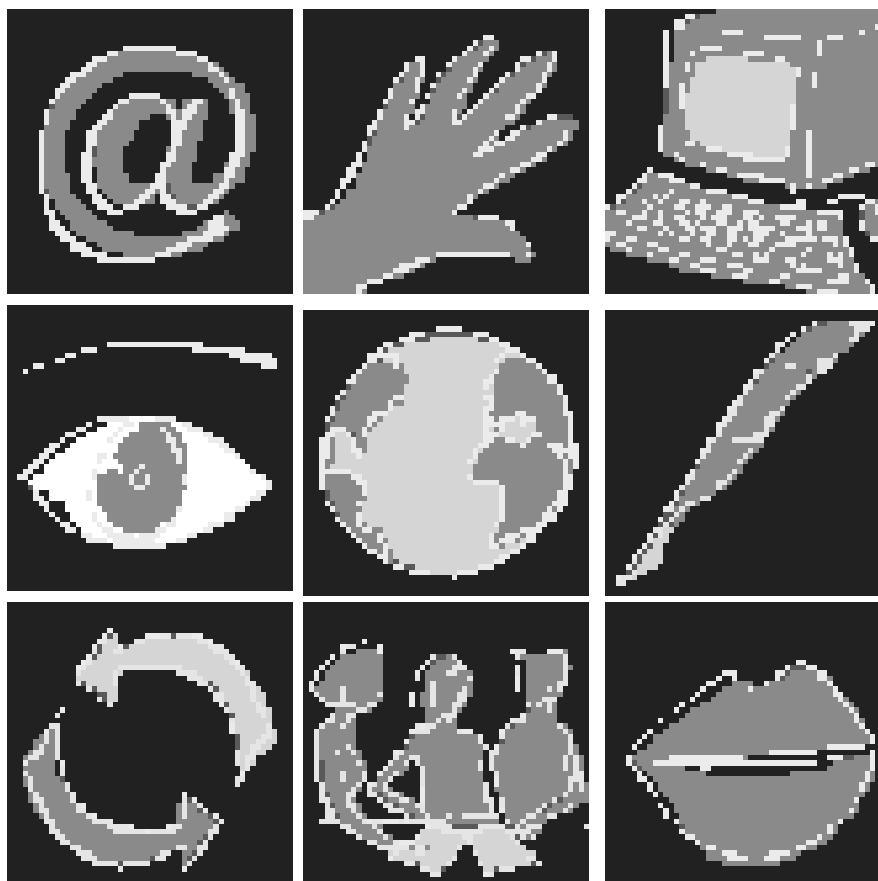
	Description de la cotation	Rappel des caractères pilote (Leader +)
0	L'opération n'a de lien évident avec aucun des 4 caractères pilotes	A) Emergence de nouveaux produits et services qui incorporent les spécificités locales
1	L'opération est une expression significative d'un des caractères pilotes	B) Nouvelles méthodes permettant de combiner entre elles les ressources humaines, naturelles et/ou financières du territoire conduisant à une meilleure exploitation de son potentiel endogène
2	L'opération est une expression significative de 2 des caractères pilotes	C) Combinaison et liaisons entre secteurs de l'économie traditionnellement séparés les uns des autres
3	L'opération est une expression significative de 3 des caractères pilotes	D) Formes originales d'organisation et d'implication de la population locale dans le processus décisionnel et de mise en œuvre du projet
4	L'opération est une expression significative des 4 caractères pilotes	

### **Annexe 3 : Conseils pour les rédacteurs des fiches DPH**

**Source :**

Conseils pour les rédacteurs des fiches DPH, document téléchargeable en ligne sur le site de l'Alliance 21 : <http://www.alliance21.org/fr/participate/guides/2/index.html>

***Dph*** (*Dialogues pour le progrès de l'humanité*)



**Conseils pour les  
rédacteurs  
des fiches DPH**

**Janvier 1999**

## **AVANT D'ECRIRE...**

Combien de fois devons-nous affronter cet étrange sentiment d'être inondés d'information, celle qui nous appartient et celle qui nous est "extérieure" mais qui néanmoins nous concerne ?

Combien de fois nous avons l'impression d'avoir beaucoup appris à une période donnée, après un travail de groupe, pendant un échange ou une rencontre ? Beaucoup appris, et même développé à l'oral cet apprentissage, et pourtant quasiment peu écrit ?

Pendant des années, nous gardons parfois des archives, des enregistrements audio ou vidéo... Ce sera pour après, quand nous aurons du recul, quand l'objectivité arrivera, quand nous aurons du temps à consacrer... quand.... Combien de rapports écrits soigneusement, "par obligation" nous dit-on, par la demande d'un proscripteur, pour justifier...

Et combien de savoir accumulé jamais accouché, d'informations nécessaires éparpillées...

Ce que nous vous proposons, si vous avez ressenti le besoin d'écrire vos expériences, vos réflexions, si vous avez ressenti le besoin de structurer vos informations, c'est d'avoir recours à une manière simple de le faire, maintenant, et de réfléchir ensemble à un nouveau genre d'écrit professionnel, honnête et choisi, intégrant le maximum d'objectivité dans une perspective d'utilité collective.

## **PREPARER LE CHEMIN DE REDACTION**

Nous allons appeler chacun des textes que vous allez produire une fiche.

Ce n'est pas un texte prédéfini, car vous avez le choix du sujet, de l'angle d'abordage, de la personne qui s'exprime, du mode de production, etc.

Il répondra pourtant à un minimum de pré-requis pour être valable en tant qu'unité et pour pouvoir être échangé avec d'autres personnes et/ou organismes.

Très brièvement, les pré-requis sont:

- La longueur du texte est limitée (7500 caractères soit environ deux pages).
- Toutes les rubriques obligatoires du modèle de saisie (masque) ont été renseignées
- C'est un texte original et non pas une copie ou une longue citation, à moins que l'auteur du texte ait cédé explicitement ses droits
- L'auteur a sélectionné les fiches qu'il juge bon de diffuser et l'autorise au niveau international (en revanche il devra spécifier s'il ne souhaite pas une diffusion Internet)

Chaque fiche est une unité d'information autonome. Pour qu'elle puisse servir à des usages particuliers, il faut qu'elle nous donne tous les éléments nécessaires. Ceci implique:

- la répétition d'un certain nombre d'informations quand on rédige plusieurs fiches sur un même organisme, expérience, document, contexte... Car la fiche ne se trouve pas uniquement dans un recueil publié mais aussi dans une base de données.
- la vérification de la cohérence interne: il faut pouvoir comprendre chaque fiche isolée des autres.
- l'adoption de certaines normes qui nous permettront de trouver les informations recherchées.

### Comment se positionner

En schématisant, nous pouvons énoncer trois démarches intellectuelles :

\*capitaliser une expérience c'est une démarche d'auto-réflexion, d'une personne ou un groupe, parfois avec l'aide d'un facilitateur, où l'on cherche à dégager les apprentissages, les leçons de nos expériences. Cette démarche formative est d'abord adressée à nous mêmes, mais nous avons beaucoup de motifs pour l'entamer : bilan, nécessité, renforcement, échange, multiplication...

\* structurer des informations, internes ou externes, mais utiles à notre travail : c'est un autre point de vue et une autre façon de travailler. Mais si nous pouvons avoir une vue extérieure d'un événement, la subjectivité opère toujours dans le choix de l'information que nous décidons de privilégier. Exemples: déroulement d'un projet, d'une session de formation, présentation d'un organisme, synthèse d'un séminaire, recension d'un livre....

\* concentrer des apports théoriques, ou textes de réflexion.

Par ailleurs, l'auteur choisit aussi un positionnement par rapport au temps

\* il fait le bilan d'un passé plus ou moins récent, plus ou moins lointain

\* il se situe dans le présent d'une expérience

\* il part du passé et du présent, pour se projeter vers l'avenir : sous forme de réflexions prospectives, de stratégies à mener, des propositions concrètes pour l'action.

### Sélection préalable à la rédaction

Avant de commencer à rédiger, il est souvent utile de préparer une sorte de "plan de rédaction", qui consisterait à :

- définir la problématique centrale que nous souhaitons traiter, pour quoi et à partir de quelles sources.
- réunir tous les éléments apportant des informations sur ce thème.
- à partir des informations, l'on définit le type et le nombre de fiches à rédiger. On peut alors décider si la fiche portera sur plusieurs aspects ou étapes d'une même expérience (allons-nous écrire uniquement à partir de notre mémoire, ou à partir de manuscrits, entretiens, rapports ...); sur un document entier ou un de ses chapitres



## **Analyser quoi?**

- Des expériences en cours, votre propre expérience
- Des pratiques
- La présentation générale d'un organisme: histoire, acteurs, activités, perspectives.
- Un projet
- Un programme
- Des actions de formation: contenu, méthode, acteurs, évaluation...
- Les propos de quelqu'un sur un sujet qui nous intéresse: entretien suscité ou prise de notes au cours d'une conversation.
- Un récit
- Une histoire de vie...
- L'apport d'un ouvrage, d'un article, d'un documentaire, d'un film...

## **Quel chemin pour rédiger une fiche**

Partez de l'idée de la démarche intellectuelle:

- \* je vais capitaliser mon/notre expérience
- \* je vais structurer des informations utiles
- \* je vais concentrer des réflexions en les argumentant

Ceci dit, DPH a décidé d'encourager la capitalisation d'expériences, comme forme de développer des ressources d'éducation permanente, d'auto-formation, de construction d'un savoir par les praticiens eux-mêmes.

C'est pour quoi il ne s'agira point de se restreindre à résumer un document, le suivre à la lettre ou respecter absolument sa structure. Il faut penser plutôt que nous allons récupérer des informations, les organiser d'une autre manière, restructurer, et surtout donner une orientation à la fiche. A savoir, un point de vue critique à partir d'une expérience de travail, une réflexion...

Si nous décidons d'écrire une fiche à partir de plusieurs sources, c'est comme si on devait écrire un petit article. Même si on connaît notre public, il faut que ça puisse être compris par des personnes qui connaissent peu (ou pas) le sujet.

Cette rédaction implique (rappel des étapes à suivre):

- regrouper les sources d'information nécessaires (qui peuvent être très diverses et atypiques)-,
- analyser leur contenu;
- établir quelle est la problématique de la fiche que l'on va écrire - penser à une structure, une manière de présenter ces informations; - bien séparer les idées, les opinions des auteurs qui parlent dans les sources, des nôtres ;

- choisir la forme d'expression : style impersonnel, 1 personne pluriel, 1 personne singulier, entretien avec introduction, récit repris par un tiers... - exprimer notre propre position (tout particulièrement dans les commentaires) - donner un titre à la fiche, pas trop long, significatif, et surtout qui reflète le contenu du texte;
- chercher les mots clés et autres codages, et suggérer de nouveaux mots clés si nous n'en trouvons pas ceux qui définissent notre texte ; - donner tous les renseignements qui concernent la/les sources, s'il y en a. Si non, mentionner que vous avez rédigé la fiche à partir de votre propre expérience.

Langage accessible, public et usage : ces trois éléments sont liés. Nous voulons décrire des pratiques, exposer des évaluations de formations, vulgariser des réflexions. Chaque rédacteur a la liberté de son style. Mais quand on fait des phrases et paragraphes pas trop longs, quand on explique les mots compliqués, quand on donne des éléments de contexte, on se fait mieux comprendre.

## ETABLIR UNE FICHE ET REpondre AUX RUBRIQUES NECESSAIRES

---

### ▪ TITRE DE LA FICHE

On désigne ici ce dont on va parler.

Le titre doit être la meilleure description du contenu de la fiche.

Le titre est aussi un bon élément pour faire le pont entre fiches.

Le titre est écrit dans la langue de la fiche: anglais, espagnol...

Si la fiche a été traduite, citer le titre original de la fiche ou du document de base en "NOTES".

### ▪ SOUS-TITRE

3 lignes pour mettre en évidence l'idée ou le contenu essentiel de la fiche.

Il répond aux mêmes critères que le titre.

## CONTENU DE LA FICHE : TEXTE, COMMENTAIRES ET NOTES

### ▪ TEXTE

Longueur. Toute la partie texte (commentaire et notes inclus) doit faire au maximum 1 page et demi en traitement de texte (Police Times 12 points).

Axes d'information: souvenez-vous des questions habituelles,

- QUOI: thème principal de la fiche
- QUI: acteurs et public concerné, développer les sigles des organismes
- QUAND: ça se passe quand, le groupe qui travaille a été fondé quand...
- OU: pays, ville, province, région...
- POUR QUOI: causes, antécédents, et surtout QUEL CONTEXTE
- COMMENT: type d'activités, manière de travailler, méthodes...
- POUR QUOI FAIRE: objectifs, finalité
- LIMITES, PROBLÈMES

Ces questions peuvent vous aider mais ne vous focalisez pas systématiquement sur elles. En effet, nous pouvons décrire une expérience sans nommer les acteurs ou la ville ou quartier en question, si les acteurs souhaitent garder l'anonymat. Certaines fiches décrivent une démarche personnelle où il n'est pas vraiment nécessaire d'abonder en informations.

Organisation du contenu: plusieurs possibilités, et seulement à titre indicatif:

- La fiche de capitalisation : l'expérience, puis les apprentissages
- Entrée classique: introduction, information, analyse
- Autres possibilités : commencer par une question et développer après ; commencer par un événement, par un sujet choc...
- Entretien: introduction, dialogue, conclusion de l'interviewé.
- Les fiches d'analyse à partir de plusieurs sources.
- Les fiches série (à partir d'un document, on établit plusieurs fiches qui doivent indiquer l'appartenance à une série dans le titre, et indiquer en commentaires ou en notes l'existence des autres fiches).

Cohérence "dire ce qui a été annoncé":

ce que vous annoncez dans l'introduction de la fiche doit être développé dans le texte; et le titre de la fiche doit correspondre au contenu...

Recommandations de "forme":

- Quand on parle d'un organisme, écrire d'abord le développement puis le sigle entre parenthèses dans la langue de la fiche. Ensuite on pourra juste utiliser le sigle
- Périodiques et livres cités dans le texte-. entre guillemets
- Mettre les citations entre guillemets (et mentionner la source de la citation).
- Traduire (si possible) en français , dans le corps du texte, les développements de sigles, phrases, titres de documents en langue étrangère.

## ▪ COMMENTAIRES

C'est le point de vue du rédacteur, donc VOTRE point de vue. Quelques possibilités :

- situer vos apprentissages
- identifier les contributions (en quoi c'est innovant) et limites de cette expérience - faire appel à la réalité: si c'est un projet, une modification législative, y a-t-il une possibilité d'application concrète?
- situer votre contribution à l'expérience ou au projet en question
- situer cette pratique ou événement dans un contexte que vous connaissez bien, vous pouvez donc nous éclairer et améliorer notre compréhension, - informer à partir d'une expérience personnelle de la situation,
- mentionner des données sur l'auteur absentes de la source, et que vous connaissez...
- Si vous ne faites pas vraiment de commentaire personnel, différencier par un titre du genre "Evaluation", "Conclusion", "Résolutions"...
- comparer avec d'autres expériences semblables.
- suggérer une utilisation possible de cette fiche.

## ▪ **NOTES**

Voici quelques cas de figure:

- cadre de rédaction de la fiche: pendant une rencontre, par exemple (important pour les fiches spontanées ou directes)
- traducteur de la fiche (si la langue originale est différente de celle de la fiche)
- propos recueillis par
- date et conditions d'un entretien
- adresse des organismes ou personnes cités dans la fiche
- renvois: à une fiche principale ou/et à des fiches complémentaires sur le même sujet ou intéressantes à comparer
- origine du document ( séance d'inauguration du cours XX, ... )
- expérience personnelle de l'auteur, qui a travaillé en tant qu'animateur/moniteur/ gestionnaire...
- Notes de bas de page...

## **SOURCES QUI ONT SERVI A LA REDACTION DE LA FICHE**

Pour les capitalisations ou réflexions, vous citerez parfois des sources et parfois ce sera uniquement une expérience vécue par l'auteur .

Dans le cas où la source est un "écrit publié", voici une manière classique de citer les références. (Consulter le bordereau pour les autres cas).

## ▪ **AUTEURS (PHYSIQUE ET/OU MORAL) du document analysé.**

Ca peut être aussi le réalisateur d'un film, vidéo... Si la fiche porte sur un entretien: interviewé et intervieweur en auteurs personnels; auteur moral, l'organisme qui permet que ces informations soient données.

## ▪ **TITRE DU DOCUMENT**

si on a rédigé la fiche à partir d'un document.

## ▪ **EDITEURS, PAYS, DATE D'EDITION**

## ▪ **PAGES**

1) nombre total de pages du document; ou 2) pages traitées ou prises en compte pour la rédaction de la fiche

## IDENTIFICATION OU DESCRIPTION SUCCINCTE DU CONTENU DE LA FICHE

### **Comment indexer**

Qu'est-ce qu'indexer? Tout simplement, refléter le contenu de la fiche en quelques mots.

On indexe à partir du Contenu + commentaires. Reprenez votre fiche papier, relisez-la et essayez de voir quelles sont les grands sujets qui définissent cette fiche. Une technique: prendre un fluo et souligner les mots, expressions ou notions plus importantes, puis reportez vous au thesaurus DPH (vous pouvez télécharger le thesaurus à l'adresse : <http://www.webdph.net/teledph.htm>)

Si votre sujet n'a jamais été traité, il faudra chercher les mots pour le décrire!

Le mot doit renvoyer au moins à un paragraphe entier.

#### ▪ **GEO**

pays, région, continent

#### ▪ **LOCALISATION**

ville, quartier, sous-région.

#### ▪ **MOTS CLES DPH      voir Thésaurus d'indexation DPH**

Il peut être utile d'indexer comme si nous observions un objet à multiples facettes : thème général, acteurs et public, actions, dynamiques, relations intersectorielles...

#### ▪ **MOTS CLES INTERNES**

Ce sont les mots spécifiques au domaine du rédacteur, ne figurant pas dans le thesaurus DPH.

Si les mots vous manquent, proposez ce qui vous semble correspondre à la nouvelle notion détectée.

Même si c'est encore un peu flou.

Nombre de mots : pas plus de 6/8.

## ORIGINE DE LA FICHE

#### ▪ **AUTEUR DE LA FICHE**

il faudra citer le nom et prénom du rédacteur

#### ▪ **ORGANISME**

Nom et développement de sigle, avec adresse, téléphone, fax, e-mail, si possible

- **RESEAU**

si l'organisme diffuse cette fiche par le biais d'un réseau

- **DATE DE REDACTION**

Année, mois, jour: format (1998/11/11)

MERCI DE BIEN VOULOIR NOUS FAIRE PART DE VOS SUGGESTIONS  
AFIN D'AMÉLIORER CE DOCUMENT

~ ~

Ce document est une contribution de

L'Ami

61, rue Victor Hugo

93500 PANTIN

[lami@lami.org](mailto:lami@lami.org)