

Cette note doit beaucoup aux réflexions antérieures menées par les directeurs et les chargés de mission capitalisation au sein des centres de ressources, parmi lesquels :

- Michel DIDIER, Blandine SOULERIN, Frédéric LEONHARDT / DIV
- Marie-France FREY / Consultante Argo Ingénierie
- Françoise MALBOSC, Violaine PINEL / CRDSU
- Hervé CASTELLI et son équipe / PQA
- Bénédicte MADELIN, Cécile FLEUREAU / Profession Banlieue
- Fondation Léopold Meyer / Dialogue pour le Progrès de l'Homme (DPH)

Elle reprendra certaines de leurs propositions ad litteram.

Capitaliser pour transmettre...

Parmi les différentes manières d'aborder la capitalisation, nous retiendrons les suivantes :

1. Garder la mémoire des programmes d'actions et utiliser la capitalisation comme élément de dialogue entre institutions et acteurs de terrain
2. Publier une revue d'ingénierie permettant aux acteurs de se professionnaliser
3. Concevoir un outil de formalisation de pratiques professionnelles

Pour André Bruston¹ les centres de ressources ont pour fonction d'une part la capitalisation et le transfert d'expérience, mais aussi le lien entre la recherche, les professionnels et les institutions publiques. Il insiste sur la nécessité d'un débat contradictoire, résultant d'un décryptage des discours des différents acteurs impliqués dans une action.

Capitaliser, c'est produire, accumuler et diffuser de la connaissance à partir de l'expérience des autres (acteurs de la politique de la ville et chercheurs).

L'objectif de cette démarche est bien de créer des liens, des passerelles entre les individus à l'échelle régionale en favorisant la circulation des idées et des savoirs-faire.

Dans cette perspective, la première action du centre de ressources consistera à produire un des fiches d'expériences (répondant à une double logique, à la fois réflexive et opérationnelle). Parallèlement, un réseau d'échange de pratiques sera initié et animé sur des thématiques préalablement définies par un comité de pilotage (ou comité scientifique).

Il est à noter que la fonction documentation du centre de ressources participe pleinement à la démarche de capitalisation, en ce sens qu'elle permettra notamment, à travers des relevés d'analyse (capitalisation de documents ressources écrits, vidéo...) de donner du liant à l'échange de pratiques.

¹ Conseiller scientifique auprès de la Déléguée Interministérielle à la Ville

1. Capitaliser pour quoi faire ?

Les fonctions de la capitalisation

Pour PQA, la capitalisation doit bien servir à « accompagner la mise en œuvre de politiques publiques ». Elle peut ainsi aider les acteurs...

- ... à prendre une décision rapide, à réduire les zones d'incertitudes,
dans « *ce marché concurrentiel d'interventions publiques* », capter et « *manipuler la bonne information au bon moment* » est devenu une compétence déterminante dans l'élaboration d'action.
- ... à formater, formaliser des projets
il semble parfois utile, pour ne pas dire stratégique, de rechercher dans des projets similaires, l'appui qui permet de légitimer son action auprès de ses partenaires. Ce type de connaissances complémentaires « *enrichit la prise de décision* ».
- ... à produire de nouvelles idées, à ne pas faire seul,
les enseignements de l'expérience des autres, sont à la fois des sources de réflexions et de contournement d'ennuis futurs. Ils peuvent permettre de « *ne pas faire mal* », de « *s'appuyer sur quelque chose de qualifié* ».
- ... à diffuser des projets « vitrines et démonstratifs »
qui valorisent les pratiques aquitaines et/ou tendent à généraliser l'innovation, tout en constituant « *une mémoire* » des pratiques régionales.
- ... à faire émerger une culture commune, à produire du réseau,
on demande de plus en plus aux acteurs de sensibiliser, former, informer leurs partenaires et leurs employeurs, d'où la nécessaire présentation d'analyses extérieures au contexte local. La capitalisation participe, ici « *et avec d'autres à l'évolution d'une conception des choses* ».
- ... à faire émerger des compétences, à permettre des processus d'auto-formation,
lorsque « son » action est capitalisée, la ou les personnes concernées prennent le temps et le recul pour se ré-interroger sur leurs modes de faire. En formulant, on se forme³ ... et l'on révèle et valorise des compétences.

Les objets de la capitalisation d'informations et de connaissances sur...

- ... Les démarches et les dynamiques de développement
en s'intéressant autant aux « *réussites qu'aux échecs* » ; tout en restant vigilant sur les conséquences éventuellement traumatisantes pour les personnes (souvent sur des statuts précaires) à l'initiative de ces échecs et sur « *la difficulté de parler de l'échec* ». Par ailleurs, ce sont moins les résultats que le processus qui nous intéresse : « *le problème n'est pas de savoir ce qu'il faut faire, mais comment le faire* ». Enfin, il semble bon de préciser ce qui, derrière les termes de démarches et de dynamiques relève de politiques, de programmes et d'actions ; ces dernières étant plus facilement capitalisables.
- ... Les personnes-ressources
Selon le préalable suivant, « *personne ne sait rien, chacun sait quelque chose* ». Tout acteur est une personne ressource, qui sur un sujet précis peut transmettre les leçons de son expérience. Un travail exploratoire s'impose, ici, pour dénicher de nouvelles têtes pour actualiser cette particulière base de données et éviter de saturer les personnes ressources déjà repérées.
- ... Les documentations-ressources
sachant que les synthèses, « *les résumés de 10-15 lignes* » et les docs opérationnels type études, cahiers des charges, revue de presse, sont toujours plus réclamés que l'intégralité des ouvrages

2. Des relevés d'expérience

Les enjeux

1. Au niveau d'un territoire
 - garder la trace d'un dispositif expérimental
 - identifier les « bonnes pratiques » (innovantes ou exemplaires)
 - outiller un dialogue entre commanditaire et opérateur
 - disposer de repères pour transférer les pratiques à l'ensemble du territoire
2. Pour une structure
 - constituer une base de données de relevés d'expérience
 - créer de la distance par rapport à l'action et consolider une expertise collective utile à l'action
 - consolider une culture professionnelle

Les conditions

Outre le fait que les professionnels doivent être « volontaires, intéressés et actifs »,² ils devront être en capacité à expliquer :³

- le contenu d'un savoir
- le contexte dans lequel le savoir a surgi et s'est transformé
- ses relations avec les autres savoirs
- ses relations avec d'autres producteurs de savoirs

Une question de méthode

- pré-contact avec le chercheur ou le porteur de projet signalé par le groupe
- recueil de documents (y compris éléments financiers, juridiques...)
- constitution d'une ou deux hypothèses de questions dominantes (étape déterminante)
- un voire deux entretiens avec le porteur de projet (et éventuellement visite sur site avec prise de photographies)
- rédaction d'un relevé d'expérience
- co-validation du relevé avec le porteur de projet

Se positionner sur le niveau de formalisation que nous recherchons

1. une formalisation proche de l'histoire et de la pratique vécue (carnet de bord) qui est la plus proche de l'expérience de l'acteur. Son usage est plutôt destiné à l'appui aux acteurs « semblables » qui mènent ce type d'action et à la mutualisation des pratiques professionnelles.
2. le témoignage théorisé, qui a pour objectif d'apporter du sens en reconstruisant la pratique. Par exemple, si c'était à refaire, que faudrait-il rejeter ou changer ?
3. la capitalisation modélisante, conçue dans une logique de transfert des savoirs et savoir-faire pour définir les conditions nécessaires à la reproduction de l'action

Des conditions de transférabilité...

² Source : Françoise Malbosc, CRDSU

³ Source : méthode DPH – Dialogue pour le Progrès de l'Homme – Fondation Leopold Meyer

La modélisation permet d'identifier des repères, de décontextualiser les expériences et les pratiques locales, d'analyser le travail ainsi fourni et de dégager, dans la mesure du possible, des invariants communs aux actions menées.

Cet effort de modélisation interroge inévitablement la question de la transférabilité des démarches capitalisées. A défaut de réponse, des questions :

- quels sont les éléments clé qui dans une démarche de capitalisation peuvent faire sens pour le lecteur ?
- comment décontextualiser l'expérience pour identifier les invariants et les éléments potentiellement transférables ?
- quelle place accordée à l'histoire et aux modes d'organisation des acteurs sur le territoire ?
- quels sont les éléments conjoncturels qui relativisent de fait la portée de la capitalisation ?
- comment prendre en compte et qualifier les relations interpersonnelles qui jouent un rôle plus ou moins important dans la mise en œuvre d'un projet ? (et qui là encore relativisent la portée de la capitalisation)

Un principe éthique

Il s'agit notamment du principe du « donnant-donnant » : les acteurs bénéficient des informations sur les pratiques de l'autre, et alimentent en même temps le « pot commun » en diffusant des informations relatives à leur activité.

Ce principe peut trouver son expression dans une charte.

Enfin...

Comme annoncé dans le propos introductif, la capitalisation est une mission transversale, et ne se limite pas à la production de relevés d'expérience.

C'est un processus de co-production, que viendront alimenter l'ensemble des actions du centre de ressources, dont :

- des journées d'échange de pratiques (comprenant au besoin des visites sur site)
- les Ateliers Régionaux de la Ville
- les journées d'accueil des nouveaux professionnels
- les acquisitions, la veille informative, du centre de documentation
- le service SVP DOC piloté par le centre de documentation