



**HAL**  
open science

# Étude et propositions pour rationaliser la gestion de l'information au sein de l'Institut Régional de la Ville

Jean-Michel Dubois

► **To cite this version:**

Jean-Michel Dubois. Étude et propositions pour rationaliser la gestion de l'information au sein de l'Institut Régional de la Ville. Sciences de l'information et de la communication. 2002. dumas-01586464

**HAL Id: dumas-01586464**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01586464>**

Submitted on 9 Jan 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Jean-Michel DUBOIS

**MAITRISE EN  
SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA DOCUMENTATION**

**Rapport de stage**

*Stage effectué du 20 mai au 02 août 2002  
A L'Institut Régional de la Ville Nord - Pas de Calais (IREV)  
59 336 Tourcoing*

**Etude et propositions  
pour rationaliser la gestion de l'information au sein de  
l'Institut Régional de la Ville**

Sous la direction de :

**Monsieur Dominique COTTE, responsable universitaire**

**Monsieur Frédéric TRECA, responsable professionnel**

LILLE 3  
UNIVERSITE CHARLES DE GAULLE  
UFR IDIST

OCTOBRE 2002



2003\*150



## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier chaleureusement les personnes m'ayant encadré et accompagné au cours de ce stage et plus particulièrement :

- Monsieur Frédéric Treca, directeur de l'IREV, pour son accueil et la confiance qu'il m'a témoignée,
- Monsieur Dominique Cotte, mon directeur de stage, qui a accepté de m'encadrer pour ce travail, et qui m'a encouragé.
- Madame Marie-Christine Cerrato-Debenedetti du CR-DSU, à Lyon et
- Madame Diane Hässig de l'ORIV, à Strasbourg, pour leur accueil et contribution,
- Mademoiselle Morgane Petit, pour son soutien et toute l'équipe de l'association d'Un Monde à l'Autre,
- Monsieur Alain Lemaire, chargé de mission à l'IREV, pour sa coopération,
  
- Mention spéciale pour Mademoiselle Delphine Testard, chargée de mission à l'IREV, et Madame Odile Hus, secrétaire, pour leur grande disponibilité et leur précieuse collaboration.

# SOMMAIRE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCTION .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>1. PRESENTATION .....</b>  | <b>2</b>  |
| <b>1.1 Le lieu du stage : IREV Institut Régional de la Ville .....</b>                | <b>2</b>  |
| 1.1.1 Les enjeux et les missions de l'IREV .....                                      | 2         |
| 1.1.2 Le contexte actuel .....  | 4         |
| 1.1.3 L'équipe de l'IREV .....  | 5         |
| 1.1.4 Le réseau national des centres de ressources <i>politique de la ville</i> ..... | 6         |
| 1.1.5 Les liens de l'IREV avec l'Association <i>d'Un Monde à l'Autre</i> .....        | 7         |
| <b>1.2 Ma mission de stage .....</b>  | <b>9</b>  |
| 1.2.1 Détermination de la problématique .....   | 9         |
| 1.2.2 Démarche adoptée .....  | 10        |
| <b>2. LA GESTION DE L'INFORMATION DE L'IREV, ETAT DES LIEUX.....</b>                  | <b>11</b> |
| <b>2.1 Analyse de l'existant et repérage des dysfonctionnements .....</b>             | <b>11</b> |
| 2.1.1 Le capital informationnel.....  | 11        |
| Les ressources documentaires .....  | 11        |
| Structuration du fonds .....  | 11        |
| Nature et importance du fonds.....  | 13        |
| Les fichiers d'acteurs.....   | 16        |
| Nature et structuration des données capitalisées .....                                | 16        |
| 2.1.2 Les ressources humaines .....   | 19        |
| 2.1.3 Les flux informationnels.....   | 21        |
| La collecte et le traitement de l'information .....                                   | 22        |
| La diffusion de l'information .....   | 24        |
| La réponse apportée aux demandes d'information et de documentation .....              | 24        |
| La lettre mensuelle d'information .....   | 25        |
| Le site Web.....  | 27        |
| Les publications.....   | 27        |
| <b>2.2 Bilan des dysfonctionnements dans la gestion de l'information.....</b>         | <b>28</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>3. RATIONALISER LA GESTION DE L'INFORMATION .....</b>                                    | <b>29</b> |
| <b>3.1 Retour sur les missions du centre de ressources.....</b>                             | <b>29</b> |
| 3.1.1 La gestion des connaissances .....  | 29        |
| 3.1.2 Suivi de la démarche engagée et propositions.....                                     | 32        |
| <b>3.2 Première étape : Définir une politique de gestion de l'information.....</b>          | <b>33</b> |
| 3.2.1 Identifier et délimiter les besoins en matière d'information.....                     | 34        |
| 3.2.2 Penser la politique d'acquisition et de collecte de l'information .....               | 36        |
| 3.2.3 Penser la capitalisation et l'offre documentaire .....                                | 37        |
| 3.2.4 Organiser le fonctionnement collectif en interne .....                                | 41        |
| 3.2.5 Prévoir des moyens, des indicateurs pour évaluer l'action .....                       | 44        |
| <b>3.3 Seconde étape : Se doter de moyens adaptés.....</b>                                  | <b>45</b> |
| 3.3.1 Des compétences spécifiques pour une mission de base du centre ressources .....       | 45        |
| 3.3.2 Des outils de gestion de l'information adaptés.....                                   | 47        |
| <b>3.4 Troisième étape : Mettre en œuvre la politique de gestion de l'information .....</b> | <b>52</b> |
| 3.4.1 Améliorer l'existant.....   | 52        |
| Restructurer le fonds documentaire.....   | 52        |
| Comblar les carences en matière d'information.....  | 52        |
| 3.4.2 Traiter et capitaliser l'information en continu.....                                  | 53        |
| Canaliser et gérer les flux d'information.....  | 54        |
| Assurer une veille informationnelle permanente.....   | 55        |
| 3.4.3 Organiser la diffusion de l'information.....  | 56        |
| La gestion des demandes d'information.....  | 56        |
| <b>CONCLUSION.....</b>  | <b>58</b> |
| <b>PARTIE METHODOLOGIE.....</b>   | <b>60</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>  | <b>62</b> |
| <b>INDEX DES SIGLES .....</b>   | <b>63</b> |
| <b>SOMMAIRE DES ANNEXES.....</b>  | <b>64</b> |

# INTRODUCTION

Le choix d'un centre de ressources régional sur la politique de la ville comme terrain de stage n'est pas dû au hasard mais fait partie d'une démarche réfléchie, liée à mon parcours et mon projet professionnel actuel. Auparavant animateur socioculturel pendant quatre ans, dans un centre social de la région lyonnaise, ma démarche en entreprenant un cursus universitaire en sciences de l'information était de réfléchir aux enjeux de l'information dans les domaines qui touchent à l'organisation de la vie sociale.

L'information est partout nécessaire pour catalyser la prise de décision, les politiques publiques ne s'y trompent pas : le développement des centres de ressources « *politique de la ville* » en France depuis une dizaine d'années démontre la prise de conscience par les pouvoirs publics, au niveau national comme au niveau local, de la nécessité de multiplier les échanges entre les différentes catégories d'intervenants du développement social urbain. La circulation de l'information, le partage d'expériences, le transfert des savoirs et des savoirs-faire constituent tout l'enjeu de la mission de l'Institut Régional de la Ville.

Mon offre de stage s'est faite dans une période clé de l'existence du centre de ressources. L'arrivée d'un nouveau directeur en mars 2002, après trois années de fonctionnement peu probant, a en effet été le point de départ d'une période de réflexion sur les missions de la structure, sur les choix stratégiques à engager et sur les moyens à mettre en oeuvre.

Dans ce cadre, ma mission de stage a consisté à dresser un diagnostic du traitement de l'information au sein de l'Institut Régional et à faire des propositions pour une gestion plus rationnelle de l'information.

# 1. PRESENTATION

## 1.1 Le lieu du stage : IREV Institut Régional de la Ville

L'Institut Régional de la Ville, Groupement d'intérêt public (GIP) basé à Tourcoing, est un centre de ressources Régional sur la politique de la ville.

Créé en novembre 1999 sur l'initiative de l'Etat, du Conseil Régional Nord- Pas de Calais, des deux Conseils Généraux et de la Caisse des Dépôts et Consignation, l'IREV a pour vocation d'accompagner dans leur mission l'ensemble des professionnels, élus et associations d'habitants qui interviennent dans les territoires en difficulté, et plus largement, d'animer le débat démocratique sur les enjeux de la ville.

Association de préfiguration depuis sa création, l'IREV s'est transformé en Groupement d'Intérêt Public le 18 mars 2002. le GIP est alternativement présidé par la Région et l'Etat, la première présidence est assurée par Daniel Percheron, actuel Président du Conseil Régional Nord-Pas de Calais.

### 1.1.1 Les enjeux et les missions de l'IREV

Dans une Région où 145 communes sont concernées par la politique de la ville, et où les risques de ruptures urbaines et sociales sont réels, la vocation de l'IREV est d'être un lieu privilégié d'échange, de réflexion et de qualification. Il doit permettre la capitalisation des savoirs et des savoir-faire par l'animation d'un réseau Régional.

Il s'adresse à tous les acteurs concernés par la politique de la ville, partenaires institutionnels ou locaux :

- Les institutions, les élus, la « base »
- Les partenaires : bailleurs, CAF, Fédérations...
- Les équipes *politique de la ville* (chefs de projet, chargés de mission et leurs collaborateurs...)
- Les réseaux associatifs
- La ressource Régionale : recherche, formation, consultants...

*On estime qu'environ 20 000 personnes sont mobilisées à travers l'habitat, la santé, l'éducation, la culture, les politiques d'insertion dans les villes et quartiers en difficulté pour lutter contre la ségrégation urbaine et sociale (en Nord-Pas de calais)<sup>1</sup>.*

L'enjeu pour l'IREV est de permettre le développement d'une « culture commune » entre les professionnels du secteur social, de l'aménagement et du développement, en favorisant les occasions de rencontres et de partenariats, entre les institutions et les équipes politiques de la ville, entre la base et les décideurs, les chercheurs, les universitaires... pour la construction collective de repères et de sens dans l'action. Son but est aussi de valoriser l'innovation, d'enrichir la compétence Régionale par des expériences nationales ou européennes et d'agir pour la qualification des acteurs en mettant en place des actions de formation (cycles de qualification). Enfin, plus généralement, l'IREV se veut être un lieu d'information sur la politique de la ville pour répondre à la demande des acteurs de terrain sur des actions concrètes.

---

<sup>1</sup> Source : Communiqué du Président du Conseil Régional Michel Delebarre, à l'occasion de la création de l'IREV, novembre 1999. Annexe 1

### **1.1.2 Le contexte actuel**

Avec la transformation en GIP le 18 mars 2002, l'arrivée d'un nouveau directeur dans la même période (le précédent ayant été écarté fin 2001, par le bureau de l'association de préfiguration), l'IREV est entré au printemps 2002 dans une nouvelle phase de son existence. Après un démarrage peu probant, le centre de ressources se devait de redéfinir son projet afin de remplir au plus vite les missions qui lui avaient été confiées lors de sa création, au regard des financements publics importants investis dans son fonctionnement depuis bientôt 3 ans<sup>2</sup> et de l'attente suscitée chez ses partenaires et utilisateurs.

L'arrivée en mars d'un nouveau directeur, Frédéric Treca, a donc été le point de départ d'une réflexion d'ensemble sur les missions de l'IREV et sur les moyens à mettre en œuvre pour les remplir avec efficacité. Ainsi que d'une démarche de reprise de contact avec les acteurs sur les différents territoires de la Région. Au cours de l'été, l'analyse de la situation et des besoins a débouché sur le recrutement de deux chargés de mission, qui prendront leur poste respectivement en septembre et en décembre 2002 et d'une chargée de la gestion de l'information dont la mission débutera à la mi-octobre. Le renforcement programmé de l'équipe devrait s'accompagner de la mise en place d'un système d'information avec, notamment, la création d'une base de données « acteurs » et d'une base de données documentaire, la mise en service d'un nouveau site web, le tout développé par un prestataire privé extérieur.

Ce stage s'est donc déroulé dans une période charnière de l'existence de l'Institut Régional de la Ville, un contexte riche et très motivant du fait de l'enjeu des choix stratégiques pour le fonctionnement à venir.

---

<sup>2</sup> Le budget de l'IREV s'élevait à 2 millions de francs pour l'année 2000.

### 1.1.3 L'équipe de l'IREV

Au début de mon stage, fin avril 2002, l'équipe de l'IREV était constituée comme suit :

- Frédéric Treca, nouveau Directeur, auparavant Directeur de la politique de la ville à la municipalité de Tourcoing (prise de fonction le 18 mars 2002).
- Delphine Testard, Chargée de mission, présente à l'IREV depuis sa création (fin 1999), titulaire d'un DEA *Changement social (spécialité sociologie urbaine)*,
- Odile Hus, secrétaire, présente dans l'équipe depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2001 (poste mis à disposition par le Conseil général du Nord dans le cadre du GIP),
- Brigitte Baron, responsable administrative, présente à l'IREV depuis janvier 2002 (poste mis à disposition par le Conseil Régional).

Avant la fin de l'année 2002 l'équipe, renforcée, aura la physionomie suivante :

- 1 directeur
- 3 chargés de mission
- 1 chargé de la gestion de l'information
- 1 secrétaire
- 1 responsable administrative

Depuis le 19 août 2002, pour préparer la mise en place du système d'information et assurer les actions programmées de l'IREV, le directeur, Frédéric Treca a également procédé à l'embauche de deux personnes en contrats à durée déterminée :

- Alain Lemaire, (*DESS d'urbanisme, « villes et projet »*) en qualité de chargé de mission, jusqu'à fin décembre 2002.
- Moi-même (*Maîtrise en Sciences de l'Information et de la Documentation en cours*) en qualité de chargé de documentation, jusqu'au 16 septembre 2002.

### 1.1.4 Le réseau national des centres de ressources *politique de la ville*

Les centres de ressources *politique de la ville* sont actuellement au nombre de 12 sur l'ensemble du territoire, nés de projets collectifs et d'histoires locales particulières. La concrétisation des projets a été soutenue par le Comité interministériel des villes à partir de juin 1998.

Les premiers centres de ressources Régionaux ont été créés d'abord :

- En Rhône-Alpes (*CR-DSU*, 1993)
- Dans le département de la Seine-Saint-Denis (*Profession Banlieue*, 1993),
- A la réunion (*Ville et Hauts*, 1993)
- En Alsace (*ORIV*, 1996). Ils ont été rejoints ensuite par :
- *Le Pôle de Ressources du Val d'Oise* (1998)
- *L'Institut Régional de la ville du Nord-Pas de Calais IREV* (1999)
- *RésO Villes*, en Bretagne-Pays de Loire (2000)
- *L'Espace Picard pour l'Intégration* (EPI), en Picardie (2000)
- *Le centre ressources politique de la ville de l'Essonne* (2001)
- *Le centre de ressources Provence Alpes Côte d'Azur*, (2001)
- *Pays et quartiers d'Aquitaine* (2002)
- *Ressources et territoires en Midi Pyrénées* (2002)

L'ensemble des centres de ressources est constitué en réseau sous l'égide de la Direction Interministérielle à la Ville (DIV). Les directions des différentes structures sont ainsi amenées à se rencontrer plusieurs fois par an pour présenter leurs actions et échanger sur les pratiques et les orientations. Les documentalistes ont également pris l'habitude de se rencontrer afin de mieux se connaître, de confronter leurs expériences et renforcer les échanges. En juin 2001, un thésaurus « politique de la ville » a d'ailleurs vu le jour grâce au travail de collaboration des quatre centres de ressources : le CR-DSU Rhône-Alpes qui a été à l'initiative du projet, puis l'ORIV, Profession banlieue, et le Pôle de Ressources du Val d'Oise. Les centres doivent travailler à son actualisation.

Du fait de l'absence de documentaliste, l'IREV n'a, pour l'instant, pas apporté sa contribution à l'élaboration et à l'amélioration du thésaurus et est resté à l'écart de ces rencontres.

Depuis 1993, la Direction Interministérielle à la Ville (DIV) dispose de son propre centre de ressources : celui ci a vocation, au plan national, à être un lieu d'information, de capitalisation des savoirs et des savoirs-faire, d'échanges et d'animation du réseau des partenaires. Un site : *ville.gouv.fr*, permet également aux professionnels et aux partenaires de la politique de la ville, d'avoir accès à un grand nombre de documents téléchargeables (rapports, ouvrages édités par la DIV, textes législatifs et réglementaires, cartes, fiches d'expériences), par le biais de la base de données *i-ville* (<http://i.ville.gouv.fr/>)

Un bulletin trimestriel ainsi qu'une lettre bimensuelle d'information diffusée par mail, permettent aux utilisateurs d'être régulièrement informé des nouveautés documentaires, de la parution de textes de loi ou de la mise en ligne de nouvelles fiches d'expériences

### **1.1.5 Les liens de l'IREV avec l'Association *d'Un Monde à l'Autre***

Il est difficile de faire la présentation de l'Institut Régional de la Ville et d'évoquer l'évolution de son contexte sans parler des liens entretenus, depuis son ouverture avec l'association d'Un Monde à l'Autre. Cette association loi 1901 créée en 1994 pour animer un centre de ressources Régional contre les discriminations, pour l'intégration et l'égalité des chances a pour caractéristique de disposer en partie des mêmes financeurs que l'IREV (Etat, Conseil Régional, et Conseil général du Nord).

Dès l'ouverture de l'IREV en 1999, les financeurs ont émis le souhait de voir s'établir une collaboration entre les deux structures. Une demande justifiée par la proximité des thèmes de travail : la dimension intégration faisant partie intégrante des thématiques d'intervention de la politique de la ville<sup>3</sup>, et motivée par la volonté de rationaliser les coûts de financement des deux entités par la mutualisation d'un certain nombre de ressources et/ou de compétences.

Une première perspective de collaboration s'est amorcée début 2000 avec l'idée de création d'un pôle de ressources « Ville et Intégration ». L'IREV ne disposant pas de documentaliste, il a été

---

<sup>3</sup> Le Comité Interministériel des Villes du 30 juin 1998 a fixé l'intégration des populations immigrées comme une priorité du gouvernement et comme un axe fort et transversal qui soit se décliner dans tous les volets des contrats de ville 2000-2006. Source : site de l'ADRI : [www.adri.fr](http://www.adri.fr)

envisagé une mise à disposition partielle des moyens de l'association d'Un Monde à l'Autre (En particulier le détachement, à mi-temps, de Morgane Petit, responsable du centre de ressources de l'association) pour assurer la gestion documentaire de l'IREV et la mise sur pied d'un centre de ressources commun. Une hypothèse qui fut abandonnée après quelques mois de tractations, essentiellement pour des questions de personnes (mésentente entre les directeurs des deux structures), et de positionnements stratégiques.

En septembre 2001 toutefois, et par la volonté des financeurs, l'IREV, jusque là établi à Lille et D'Un Monde à l'Autre, à Roubaix, se sont installés dans des locaux communs dans le quartier de la Bourgogne à Tourcoing.

En mai dernier, après l'arrivée de Frédéric Treca à la direction de l'IREV, les financeurs communs aux deux structures ont renouvelé leur souhait de voir s'établir des collaborations.

Au moment où s'est engagée la réflexion concernant le choix d'un système d'information pour l'IREV, en juin, la question s'est posée du partage de la base documentaire d'Un Monde à l'Autre, cette hypothèse a finalement été écartée par l'IREV au profit d'un développement indépendant. Dans les mois qui viennent, la mise en commun des ressources documentaires, dans un même espace ouvert au public ainsi qu'un travail partagé en matière de traitement documentaire devraient toutefois être engagés.

Cette perspective sera abordée dans la troisième partie du rapport consacré aux nouveaux modes de fonctionnement à envisager pour l'IREV.

## **1.2 Ma mission de stage**

### **1.2.1 Détermination de la problématique**

Mes premiers contacts avec l'IREV m'ont permis de déceler quelques problèmes de fonctionnement dans la gestion de l'information : coordonnées postales et nom du directeur périmés sur le site ([www.irev.fr](http://www.irev.fr)), par le biais duquel j'ai eu un premier contact avec l'IREV, fonds documentaire non organisé et réparti dans les bureaux. Un ensemble d'impressions et de constatations m'ont permis de porter un premier regard assez critique sur la capacité de la structure.

Je réalise aujourd'hui combien l'addition de quelques petits éléments, presque insignifiants lorsqu'ils sont pris séparément, mais qui témoignent d'un manque de maîtrise de l'information lorsqu'ils s'additionnent, peuvent très vite écorner l'image et la crédibilité d'un organisme vu de l'extérieur. D'autant plus il s'agit d'un centre de ressources de dimension Régionale.

La rencontre avec le nouveau directeur, la secrétaire et la chargée de mission de l'IREV, pour finaliser la question de mon stage, mi-avril, a confirmé mes premières impressions et m'a permis de constater la lucidité de toute l'équipe par rapport à la situation. Le recrutement de Frédéric Treca, quelques semaines auparavant, témoignait bien de la volonté des financeurs de tourner la page d'un fonctionnement chaotique et de voir s'opérer un redressement rapide des pratiques afin d'apporter une vraie réponse aux besoins qui avaient justifié la création de l'IREV en 1999.

Dans ce cadre, la problématique de ce stage s'est dégagée assez rapidement sous la forme d'une question centrale : « quelle organisation, quels modes de fonctionnements, mettre en place pour une gestion rationnelle de l'information et de la documentation au sein de l'IREV ? Il s'agissait de mener une réflexion d'ensemble sur les enjeux de l'information au sein de l'Institut Régional de la Ville et de faire des propositions, sous forme de rapport.

## 1.2.2 Démarche adoptée

La méthodologie que j'ai adoptée consiste à réaliser en quelque sorte un « audit » de la gestion de l'information en trois phases principales :

- Analyse de l'existant, repérage des dysfonctionnements,
- Identification et analyse des besoins,
- Recherche de solutions et propositions.

Tout au long de ma démarche, j'ai considéré l'information sous un angle large, transversal. Mon propos n'était pas de mener une réflexion sur la documentation stricto sensu, mais de m'intéresser à la gestion globale de l'information de l'IREV, en prenant en considération les flux informationnels, la question du traitement, de la capitalisation, de la valorisation et de la diffusion de l'information.

Pour éclairer mon travail, il m'a semblé important de voir quels étaient les modes de fonctionnement dans les autres centres de ressources politique de la ville en France, j'ai donc fait le choix de rencontrer les professionnels en charge de la gestion de l'information dans deux structures de dimension Régionale : le Centre de Ressources et d'échanges pour le Développement Social Urbain (CR-DSU, à Lyon) et l'Observatoire Régional de l'Intégration et de la Ville en Alsace (l'ORIV, à Strasbourg).

Ces rencontres, riches d'enseignements, m'ont permis d'avancer dans ma réflexion et ont été instructives pour les choix concernant l'IREV, en fonction de son propre contexte et de son positionnement.

|  |
|--|
| Une partie Méthodologie, située en fin de rapport, présente de façon plus détaillée les méthodes et outils que j'ai pu employer au cours de ce stage pour la réalisation de mon étude. |
|--|

## **2. LA GESTION DE L'INFORMATION DE L'IREV, ETAT DES LIEUX**

### **2.1 Analyse de l'existant et repérage des dysfonctionnements**

L'analyse de l'existant a pour but de dresser l'état des lieux du fonctionnement de l'IREV en matière de gestion de l'information. Cette étape, indispensable dans le cadre de tout projet visant à apporter une amélioration, permet d'évaluer les ressources et les modes de traitement de l'information.

Travail descriptif et explicatif, l'analyse de l'existant a surtout pour objectif de repérer les dysfonctionnements et d'en identifier les causes.

L'analyse de l'existant porte sur :

- **le patrimoine informationnel de l'IREV** (approche statique de l'information)

Ressources documentaires, fichiers d'acteurs

- **les moyens humains**

Le rôle des acteurs en interne dans la gestion de l'information

- **les flux informationnels** (approche dynamique de l'information)

Collecte, traitement et diffusion d'information

#### **2.1.1 Le capital informationnel**

##### **LES RESSOURCES DOCUMENTAIRES**

###### Structuration du fonds

Constat : le fonds documentaire de l'IREV n'est pas organisé et semble difficilement exploitable en l'état :

- La documentation de l'IREV est dispatchée dans différents bureaux.
- La majeure partie du fonds est répartie dans des boîtes cartonnées fermées, avec, inscrites au marqueur, des indications thématiques qui ne correspondent pas toujours au contenu.
- Une partie du fonds se trouve noyé au milieu de toute une série de « papiers » : récépissés de fax, feuilles volantes, courriers périmés ...

Seules les monographies, conservées sur une étagère du secrétariat, et une partie des périodiques (classés par titre) et des documents contractuels politique de la ville, (classés par agglomérations) sont plus facilement repérables dans l'ensemble du fonds.

- Un plan de classement « maison » inadapté

Les documents disposent d'une cote issue d'un classement « maison » établi par une secrétaire au début de l'existence de l'IREV ; Cette cote correspondant à 13 « thématiques » très larges ne permet pas d'effectuer une recherche précise ni d'évaluer précisément la pertinence du fonds par rapport aux thématiques et sous thématiques très variées de la politique de la ville. Les cotes associées aux documents ne correspondent d'ailleurs pas toujours au contenu, dans la mesure où la cotation est réalisée en fonction du seul titre, pas toujours révélateur du contenu d'un ouvrage.

**COTES UTILISEES :**

1<sup>ère</sup> ligne : 3 premières lettres du nom de l'auteur

2<sup>ème</sup> ligne : Thématique

3<sup>ème</sup> ligne : 3 premières lettres du titre de l'ouvrage

Exemples : **COL/003/ARA**

➔ « Agglomération d'Arras, contrat de ville

2000-2006 » (politique de la ville)

**THEMATIQUES :**

001 : Jeunesse

002 : Logement

003 : Politique de la ville

004 : Exclusion

005 : Sécurité

006 : Services publics

007 : L'évaluation des politiques publiques

008 : Culture

009 : Intervention sociale

010 : participation des habitants

011 : urbanisme

012 : Divers

013 : Santé

Un plan de classement provisoire, établi à l'aide de ceux utilisés quotidiennement par trois autres centres de ressources Régionaux politique de la ville, m'a permis d'effectuer un diagnostic sur la répartition de la ressource documentaire en fonction des thématiques et sous thématiques.

## Nature et importance du fonds

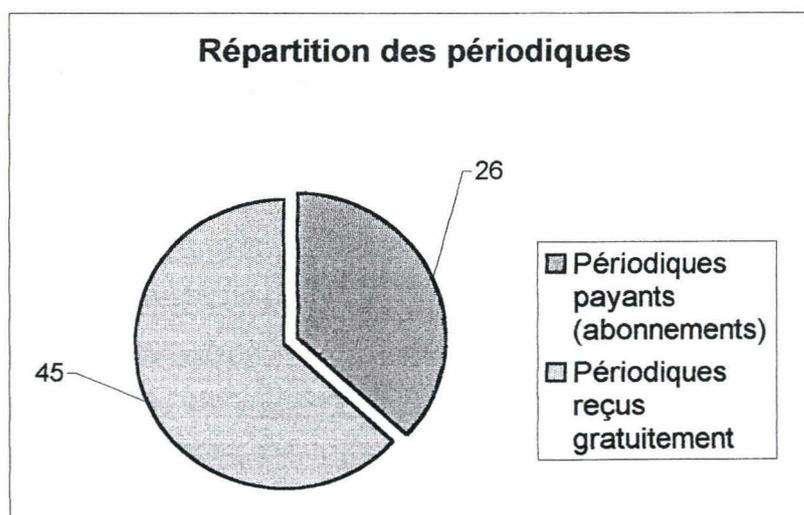
Quelques chiffres pour situer l'importance globale du fonds :

| <i>Répartition du fonds en fonction du type de documents</i>     |                               |
|--|-------------------------------|
| <b>Types de documents</b>  | <b>Nombre de références :</b> |
| Ouvrages   | 62                            |
| Publications institutionnelles, brochures, dossiers d'organismes | 80                            |
| Documents contractuels (contrats de ville signés, protocoles...) | 50                            |
| Littérature grise (Etudes, évaluations, rapports)                | 35                            |
| Actes de colloques ; journées de travail                         | 30                            |
| Cédéroms   | 14                            |
| Cassettes vidéo  | 11                            |

**Nombre total de références du fonds :** 282

## **Les périodiques :**

|  |    |        |
|--|----|--------|
| Nombre total de périodiques reçues à l'IREV :                  | 71 | 100%   |
| Périodiques payants :  | 26 | 36,5 % |
| Périodiques reçus gratuitement (dont 21 lettres d'information) | 45 | 63,5 % |



|                  |              |   |
|------------------|--------------|---|
| Quotidiens       | <b>Aucun</b> | /   |
| Bi hebdomadaires | <b>1</b>     | - <b>La gazette Nord Pas de Calais</b>  |
| Hebdomadaires    | <b>3</b>     | - <b>Urbapress</b><br>- <b>Le moniteur des travaux publics et du bâtiment</b><br>- <b>La gazette des communes</b> |

## **Constats :**

- **l'IREV dispose de ressources documentaires très limitées :**

La carence informationnelle est très importante et concerne la quasi-totalité des thématiques liées aux domaines d'intervention de la politique de la ville. Pour la plupart des dispositifs (contrats locaux de sécurité, contrats éducatifs locaux, zones franches urbaines ou zones urbaines sensibles...) les publications de la Direction Interministérielle à la Ville (DIV) constituent l'essentiel de la documentation (Une plaquette de présentation générale du dispositif).

Pour certains dispositifs il n'existe aucun document.

Le constat de carence concerne aussi les documents Régionaux : l'IREV ne dispose que de très peu de documents sur les territoires de la politique de la ville en Nord – Pas de Calais (fiches de présentation, documents contractuels, études, cartes, évaluations...), au regard du nombre important d'agglomérations concernées et du nombre de dispositifs dans la Région<sup>4</sup>.

Le fonds ne comprend aucun dossier thématique. La littérature grise est très peu représentée : aucun rapport universitaire, quelques rapports d'étude financés par les collectivités locales ou de portée nationale.

- **Une partie du fonds est inexploitable**

Lorsque l'information capitalisée a une durée de vie très limitée dans le temps elle est souvent périmée : l'exemple des documents relatifs aux formations Régionales (plaquettes de présentation des organismes de formation... et des contenus annuels de formation) est de ce point de vue très révélateur.

Une partie des « documents » est inexploitable : rapports non reliés et incomplets, photocopies sans références ni date, feuilles volantes.... Autant de données qui ne peuvent pas être qualifiées d'information dans la mesure où elles n'ont pas fait l'objet d'un traitement de mise en forme dans un but précis d'information.

---

<sup>4</sup> Au 31/12/2001, la Région Nord-Pas de Calais comptait en effet 11 contrats de ville, 6 Grands Projets de Ville (GPV), 4 Opérations de Renouvellement Urbain (ORU), 34 Contrats Locaux de Sécurité (CLS). 73 zones urbaines sensibles (ZUS)... Source : Direction Interministérielle à la Ville. Avril 2002.

Sur le plan des périodiques, le constat est un peu différent : l'IREV reçoit un nombre assez large de revues et de lettres d'information (71)<sup>5</sup>. On remarque toutefois que 30% de ces périodiques sont des lettres mensuelles d'information (21). L'IREV n'est abonné à aucun quotidien.

- **L'IREV ne dispose pas de base de données documentaire**

Les documents sont simplement listés dans un fichier Excel, dans l'ordre chronologique de leur intégration dans le fonds. S'il peut servir à garder leur trace, ce système ne permet pas de faire de recherche sur leur contenu, puisqu'il n'y a aucun travail d'indexation avec description par mots clés.

### Structuration des données documentaires dans le fichier Excel

|    | A                | B  | C                               |
|----|------------------|--|---------------------------------|
| 1  | références       | titre  | auteur(s)                       |
| 51 | PRO/007/TER      | Les Territoires de l'intervention publique - rencontre organisée le 30 mai 2                     | Profession Banlieue             |
| 52 | CAN/012/POU      | Pour un tissu social vivant - La réduction des distances   | Noël CANNAT                     |
| 53 | AGE/002/POLn°1   | La Politique de l'habitat en débat : l'apport d'expériences françaises et ét                     | Agence de développement et d'   |
| 54 | AGE/002/POLn°2   | La Politique de l'habitat en débat : l'apport d'expériences françaises et ét                     | Agence de développement et d'   |
| 55 | DIV/005/AGI      | Prévention et sécurité : agir au quotidien dans les villes - Montpellier les                     | DIV                             |
| 56 | DIV/005/PRE      | Prévention et sécurité : vers un nouvel ordre social ?   | Sous la direction de Francis Ba |
| 57 | PRO/009/DIS      | Les Cahiers de Profession Banlieue - Discrimination et emploi - repérer e                        | Profession Banlieue             |
| 58 | COL/011/ENT n°1  | Entreprendre dans la ville renouvelée - Les cahiers du GPU                                       | Grand Projet Urbain Métropole   |
| 59 | COL/011/ENT n° 2 | Entreprendre dans la ville renouvelée - Les cahiers du GPU                                       | Grand Projet Urbain Métropole   |
| 60 | COL/010/QUA      | Quand les habitants s'en mêlent - Les cahiers du GPU   | Grand Projet Urbain Métropole   |
| 61 | COL/001/ACC      | L'accompagnement scolaire  | Collectif                       |
| 62 | ROS/001/CON      | Les conseils municipaux d'enfants et de jeunes : à la recherche d'un dispositif de participation | Nathalie ROSSINI et Alain VUL   |
| 63 | COL/001/ECH      | Echec et réussite scolaires : de nouvelles questions   | Collectif                       |
| 64 | DIV/012/PRE      | La politique de la ville et la prévention, recueil d'expériences                                 | éditions de la DIV              |
| 65 | COL/010/PAR      | La participation des habitants; enjeux et pratiques  | Pôle ressources départemental   |
| 66 | BAC/012/MAI      | Les maires : fête ou défaite?  | Roselyne Bachelot-Narquin       |
| 67 | VIE/011/BAN      | Les Banlieues Des singularités françaises aux réalités mondiales                                 | Hervé Vieillard-Baron           |
| 68 | ING/011/PRO      | Le Projet urbain   | Patrizia Ingallina              |

<sup>5</sup> La liste des périodiques reçus par l'IREV est présentée en annexe 2

## LES FICHIERS D'ACTEURS

### Nature et structuration des données capitalisées

Les données concernant les acteurs de la politique de la ville en Région Nord-Pas de Calais (Nom, prénom, fonction, coordonnées...) ne sont pas centralisées mais conservées dans une soixantaine de fichiers Word ou Excel différents et placés à différents endroits sur un fichier partagé. (Une partie du disque dur de l'ordinateur de la chargée de mission est partagé sur quatre postes informatiques).

- **Les fichiers Excel** sont au nombre de dix, ils ont été créés pour la plupart début 2001 par une ancienne secrétaire, d'après une liste de données récupérées au conseil Régional.

Seuls deux de ces fichiers sont exploités et mis à jour :

- Le fichier « adresses IREV », créé par l'actuelle secrétaire en janvier 2002 qui l'exploite pour son travail quotidien : contacts téléphoniques, envois de courriers généraux. (1000 contacts répertoriés).
- Le fichier « jeudis de la ville/ urbanités » dans lequel sont listées à la fois les coordonnées des personnes ayant participé aux « jeudis de la ville » et qui reçoivent les programmes de ces journées et celles des personnes qui reçoivent la lettre mensuelle d'information de l'IREV : « Urbanités ». (1700 contacts). Ces données étaient à l'origine réparties dans deux fichiers distincts dans la mesure où les personnes répertoriées n'avaient pas toutes vocation à recevoir la lettre mensuelle d'information et/ ou les informations sur les journées organisées. Curieusement, les deux fichiers ont été fusionnés à la demande de l'ancien directeur ce qui a eu pour conséquence de démultiplier les envois.

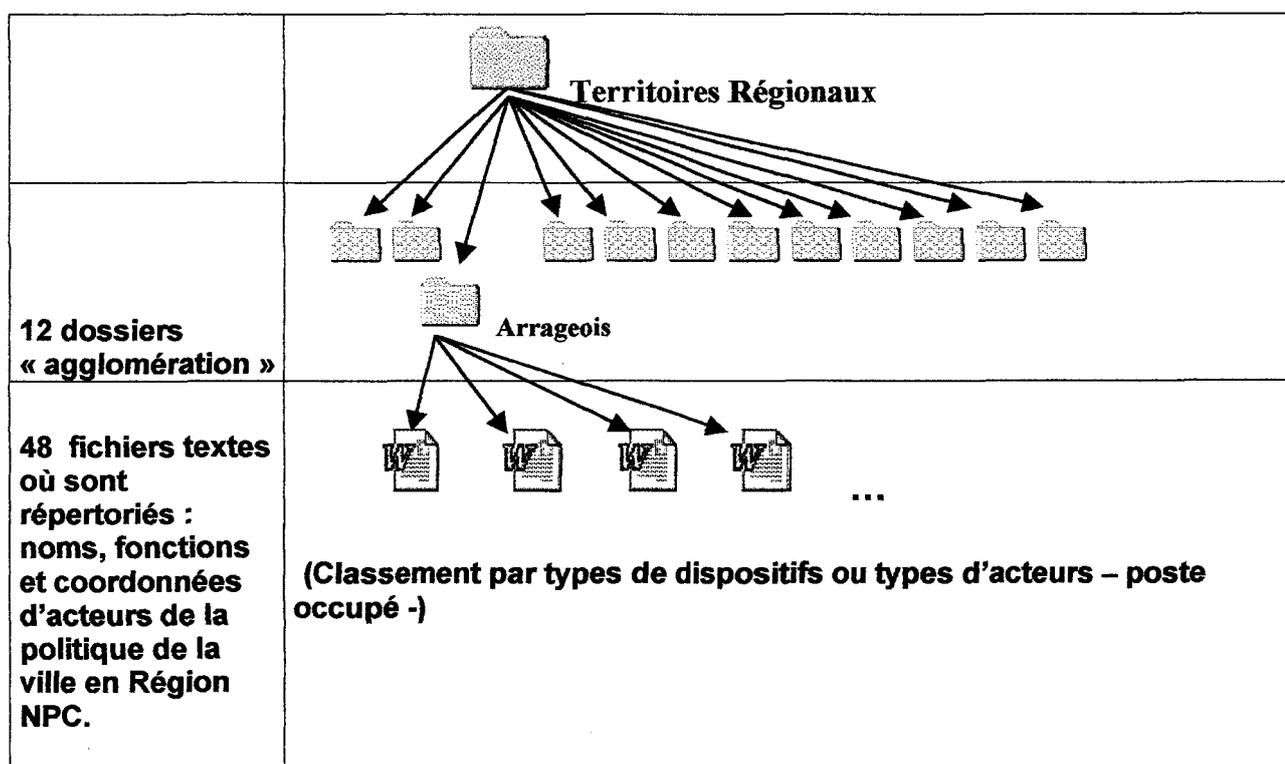
Pour simplifier son travail quotidien, l'actuelle secrétaire de l'IREV a donc préféré centraliser dans un seul fichier les données qui étaient auparavant dispatchées dans huit fichiers différents (en fonction notamment des institutions d'origine des personnes : Conseil général 59, Conseil Général 62, Conseil Régional...). Elle a créé en conséquence une nouvelle colonne « organisation » dans son fichier Excel, afin de pouvoir effectuer un tri sur ce dernier critère. Dans le fichier « adresse IREV » les données sont réparties de la manière suivante :

| Titre | Nom | Prénom | Fonction | Organisation | Adresse | Ville | Téléphone | fax | e-mail | Site web |
|-------|-----|--------|----------|--------------|---------|-------|-----------|-----|--------|----------|
|       |     |        |          |              |         |       |           |     |        |          |

La secrétaire exploite ces données principalement en utilisant la fonction « filtre automatique » de Excel.

- Les fichiers Word, au nombre 60 environ, ont été créés par la chargée de mission qui souhaitait pouvoir répertorier et retrouver les coordonnées de ses contacts de travail, dans la mesure où la plupart des fichiers Excel, évoqués précédemment, étaient périmés et ne permettaient pas une structuration élaborée des données.

Comme l'indique le schéma ci-dessous, ces 60 fichiers sont répartis à l'intérieur de 12 dossiers portant le nom des principales agglomérations de la Région.



Dans chaque fichier Word, les données sont classées par types de dispositifs ou par type d'acteurs (postes occupés). Au total environ 200 acteurs sont ainsi répertoriés.

## **Constats :**

- **La majorité des données conservées dans les différents « répertoire d'acteurs » sont périmées.** Seules les données concernant les contacts de travail réguliers de l'IREV bénéficient d'une mise à jour.
- **Les modes de structuration ne permettent qu'une exploitation très limitée des données.** La mise à jour et la recherche d'information sont fastidieuses avec la structuration actuelle des données ; C'est encore plus le cas pour la structuration en fichiers texte avec successions de fichiers emboîtés, s'ils permettent d'associer un grand nombre d'informations à chacun des « contacts », ils ne permettent aucun tri automatique, ni de fonction « recherche » ou « filtre » sur un critère, comme c'est le cas pour un fichier excel. Dans ces conditions, la mise à jour des informations peut s'avérer être un vrai « casse tête », en prendre beaucoup de temps, notamment dans le cas d'une personne exerçant des responsabilités multiples sur un ou plusieurs « territoires ».

## 2.1.2 Les ressources humaines

### Quels sont les acteurs qui interviennent dans la gestion de l'information et de la documentation ?

Première constatation lorsque l'on se penche sur la question des ressources humaines de l'IREV et du rôle des acteurs dans la gestion de l'information : l'IREV n'a jamais eu de documentaliste (ou de chargé de la gestion de l'information) dans son équipe. Une situation qui surprend au regard des ambitions affichées par l'IREV à ses débuts : de « *créer un lieu de formation, d'information, d'échange d'expériences, de documentation sur la politique de la ville pour répondre aux acteurs de terrains sur des actions concrètes* ».

Comme je l'ai indiqué précédemment, une hypothèse de collaboration avec l'association d'Un Monde à l'Autre a bien été avancée courant 2000 mais n'a pas permis, à l'époque, d'aboutir à une mutualisation des moyens et des compétences pour la gestion documentaire.

Depuis la création de l'IREV il apparaît donc que se sont les secrétaires qui ont toujours été principalement en charge de la « documentation ».

#### Problèmes :

- Pas moins de 5 secrétaires, en intérim, se sont succédées à l'IREV entre février 2000 et septembre 2001. Ce statut d'intérimaire n'a certainement pas favorisé l'investissement des personnes sur le poste, et le « *turn over* » important n'a pas permis d'assurer un suivi rigoureux dans le travail de « gestion de la documentation ».
- Ces secrétaires n'avaient pas les compétences spécifiques requises pour mener à bien cette tâche et n'ont manifestement pas été guidées dans leur travail (absence de consignes précises du directeur, absence d'organisation préalablement définie en équipe).

Jusqu'à maintenant, les secrétaires avaient donc en charge la gestion du fonds documentaire et la réponse aux demandes d'information (système « SVP doc. »), en plus des tâches habituelles de secrétariat (gestion du courrier, des appels, suivi des agendas...).

La seconde personne impliquée dans la gestion de l'information (depuis la création du centre de ressources) est Delphine Testard, chargée de mission.

Jusqu'à aujourd'hui, du fait de la taille très réduite de l'équipe et de l'absence de planification des actions, son rôle à l'IREV n'a jamais été clairement défini. Embauchée comme « chargée

d'étude » à la suite d'un stage effectué à l'IREV dans le cadre de son DEA *Changement social*, elle accomplit, depuis, une mission très polyvalente.

Jusqu'alors, son travail a consisté :

- à assurer le suivi des actions engagées et des demandes faites à l'IREV : journées de travail thématiques (en particulier sur la santé, la question de la parentalité), travail sur les sujets, organisation matérielle des journées, contacts avec les acteurs, réunions extérieures, et assurer des tâches administratives : préparations des conseils d'administration ou des assemblées générales avec le directeur de la structure, gestion des affaires courantes en l'absence du directeur.
- à prendre en charge une partie des demandes d'information quand la secrétaire ne pouvait pas s'en charger (manque de temps, recherche complexe...).
- depuis octobre 2001, et le lancement de la lettre mensuelle d'information, *Urbanité*, et la mise en ligne du site web : Recherche d'information et rédaction des brèves, mise à jour des rubriques « actualités » et « agenda » du site.

**Après une série d'entretiens et d'observations, le constat que j'ai pu tirer concernant les ressources humaines et la gestion de l'information est le suivant :**

- Absence de compétences spécifiques pour la gestion de l'information et de la documentation,
- Persistance d'un flou concernant la mission qui a été dévolue à chacun des acteurs en interne, aucun descriptif de poste n'ayant été clairement défini,
- Absence d'organisation concertée du travail : chargée de mission et secrétaire étant conscientes de l'organisation défailante et du mauvais « rendement » qui en découle, pour ce qui est de la gestion de l'information et de la documentation.

L'ancien directeur n'étant plus dans la structure, il ne m'a pas été possible de pousser plus avant la question de l'organisation du travail, et de l'inadéquation flagrante des moyens humains déployés au regard des ambitions affichées par le centre de ressources.

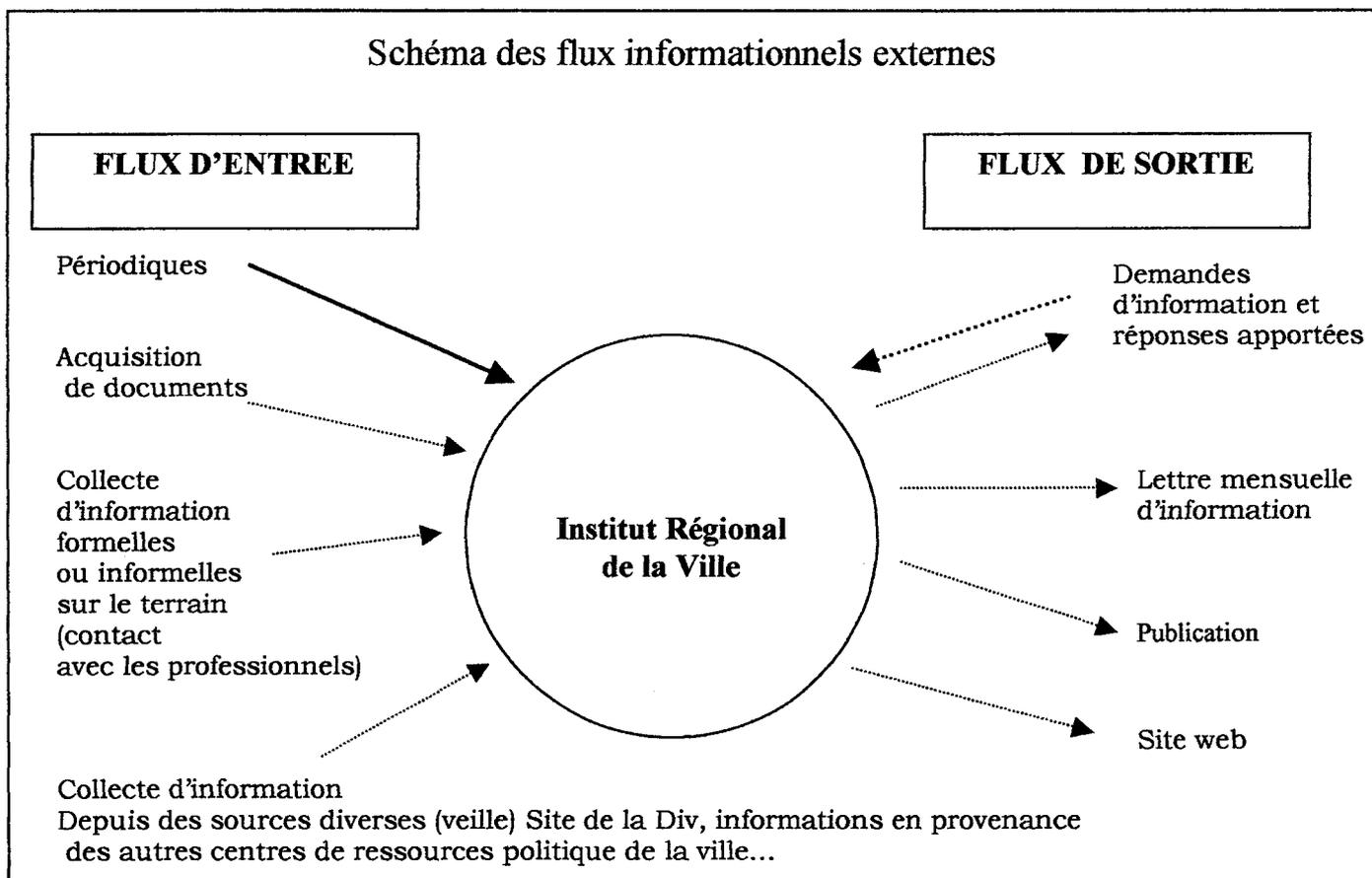
### 2.1.3 Les flux informationnels

Après avoir dressé un rapide inventaire des ressources informationnelles de l'IREV et des moyens humains affectés à la gestion de l'information, je m'attache dans cette partie à décrire et à analyser les flux d'informations.

L'approche dynamique de l'information permet, en particulier par une représentation schématique des flux, de mettre en exergue les dysfonctionnements qui peuvent affecter une partie ou l'ensemble des étapes de la « chaîne informationnelle ».

Une approche d'ensemble des flux « entrants » et « sortants » permet de se rendre compte que la machine « IREV » tourne au ralenti du point de vue des échanges informationnels (collecte et diffusion d'information très limitées, transformation et capitalisation de l'information inexistantes).

Comme l'indique le schéma ci-dessous, il apparaît que la principale source d'information de l'IREV sont les périodiques. On constate en effet la quasi-absence de collecte d'information en provenance des acteurs de la politique de la ville en Nord-Pas de Calais (très peu de contact avec les territoires), et une politique d'acquisition proche de zéro.

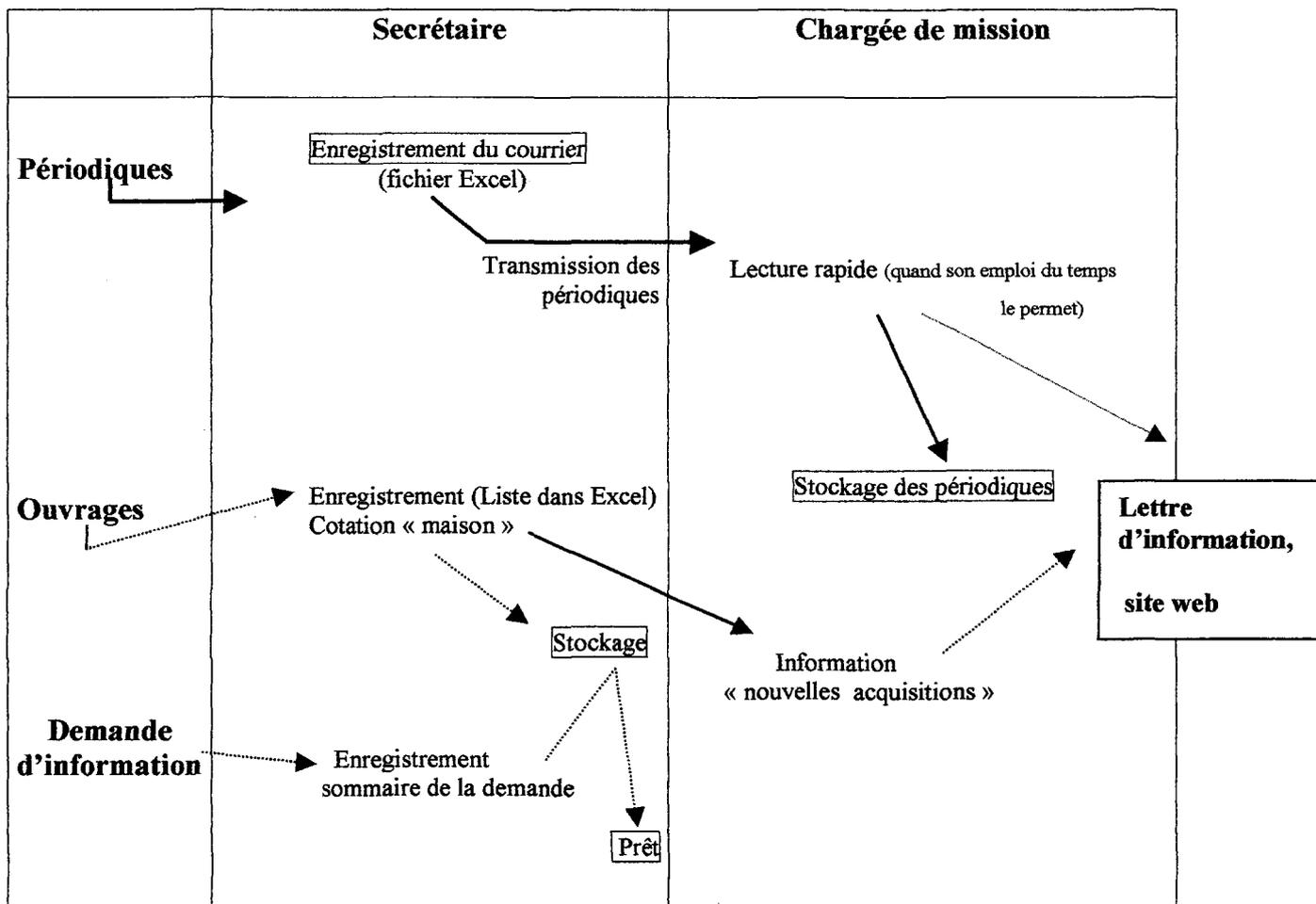


## LA COLLECTE ET LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION

A une collecte très limitée s'ajoute le constat d'une absence quasi totale de traitement de l'information.

- Les périodiques, enregistrés au même titre que l'ensemble du courrier, ne sont pas systématiquement dépouillés. Ils sont simplement parcourus par la chargée de mission afin d'y repérer les informations qui pourraient être reprises dans la lettre mensuelle ou dans les rubriques actualités du site web. Les périodiques sont ensuite stockés, en l'état, par titres. Il n'y a pas de travail d'extraction et de valorisation du contenu des périodiques (constitution de dossiers thématiques, indexation d'articles).
- Les ouvrages sont enregistrés sur une liste tenue par la secrétaire dans un fichier Excel, ils reçoivent une cote « maison ». Il n'y a pas d'indexation du contenu des ouvrages, ceux ci sont simplement ajoutés au fonds, sans valorisation supplémentaire.

Schéma d'une partie des flux internes de traitement de l'information



**Constat :** En l'absence de documentaliste, la question de l'exploitation des ressources (en particulier des périodiques) n'a jamais été clairement posée. Il n'est, ni du ressort de la secrétaire, ni de celui de la chargée de mission d'effectuer ce travail, l'une et l'autre n'ayant d'ailleurs matériellement pas le temps et implicitement pas vocation à le faire.

Il est en tout cas intéressant de constater, qu'à défaut d'une organisation rationnelle du travail et de moyens techniques adaptés, les acteurs cherchent à développer leurs propres outils pour organiser le mieux possible leur propre accès à l'information. Ainsi, en l'absence d'indexation et de capitalisation sélective des articles, et pour pouvoir, à terme, mieux retrouver l'information, la chargée de mission a régulièrement saisi, dans des fichiers textes, les éléments des sommaires des principales revues reçues par l'IREV, qu'il lui paraissait intéressant de pouvoir retrouver. Les fichiers Word créés par la même personne pour stocker et retrouver les informations concernant ses contacts de travail, les fichiers Excel créés par la secrétaire pour recenser les ressources documentaires en sont les illustrations. Ces outils, certes inadaptés, ont le mérite d'exister mais sont autant de signes de dysfonctionnement de la structure : *l'absence de maîtrise documentaire à la source et d'outils collectifs de gestion documentaire peut conduire le personnel à développer ses propres outils. Leur existence éventuelle doit être considérée comme un symptôme d'un dysfonctionnement du dispositif global de gestion documentaire*<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> SUTTER, E. *Certification et maîtrise des documents : comment fiabiliser votre documentation*, Paris : ADBS, 1995. P.60.

## LA DIFFUSION DE L'INFORMATION

### La réponse apportée aux demandes d'information et de documentation

Un système « SVP doc. » a été créé dans les premiers mois d'existence de l'IREV avec l'ambition d'apporter un soutien informationnel aux acteurs. Ce travail est assuré principalement par la secrétaire avec parfois l'appui de la chargée de mission.

Du fait d'un fonds documentaire très réduit, de l'absence de capitalisation d'information, de compétences spécifiques notamment pour aider à la formulation des demandes et faire des recherches, le service de réponse aux demandes d'information de l'IREV est défaillant.

- Une gestion des demandes approximative :

Il est difficile pour moi de préciser de quelle façon l'IREV répondait jusque là aux demandes d'information, dans la mesure où, à mon arrivée en stage, et du fait de la situation transitoire (arrivée du nouveau directeur, reprise de contact avec les partenaires...) le travail de secrétariat a beaucoup augmenté et la secrétaire a dû, en conséquence, moins s'impliquer sur la question de la documentation.

J'ai pu constater toutefois que l'IREV n'avait pas les moyens d'apporter des réponses satisfaisantes à la majorité des demandes, par manque de temps et surtout du fait de l'absence de ressources en interne. Si les demandes par téléphone permettent dans la majorité des cas de donner une réponse rapide aux personnes, même négative sur la capacité à renseigner, les demandes par mail, fax ou courrier restent souvent sans réponse du fait du manque de temps.

Les demandes d'information font, depuis plusieurs années, l'objet d'enregistrements systématiques dans un fichier Excel, dans le but d'établir des statistiques. En revanche, aucun suivi des réponses apportées n'est prévu, ce qui ne permet pas d'évaluer précisément la pertinence et la qualité du service rendu. Il semble que le service « SVP doc. » ait été mis en place sans véritable réflexion préalable et sans procédures de traitement. La gestion des prêts en témoigne.

- Une gestion des prêts irrationnelle :

Du fait de la situation géographique très excentrée de l'IREV, par rapport à l'ensemble de la Région, et de l'absence d'espace destiné au public pour la consultation des documents sur place, le mode de fonctionnement adopté jusque là consistait à envoyer la documentation ou les ouvrages demandés par courrier. Le coût induit par ce mode de fonctionnement, s'il n'a pas été précisément évalué pour l'instant a pénalisé le budget de l'IREV. L'absence de procédure garantissant le retour des documents (caution...) et le manque de relance systématique en cas de retard dans le retour des documents, ont conduit, qui plus est, à la disparition de bons nombres d'ouvrages et ont contribué ainsi à l'appauvrissement du fonds.

Une situation surréaliste qui nécessite de réfléchir à la mise en place d'une politique de diffusion rationnelle de l'information, en particulier en s'interrogeant sur la question des supports documentaires et des modes de mise à disposition de l'information à distance.

### La lettre mensuelle d'information

*Urbanités*, la lettre mensuelle d'information de l'IREV existe depuis octobre 2001 et est diffusée à 1700 exemplaires. Elle comprend différentes rubriques :

Recto :

- « Evènement » pour faire le point sur un thème particulier, une action intéressante, un état des lieux des dispositifs de la politique de la ville (GPV et ORU...)

Verso :

- « Actualités » : brèves sur deux colonnes, présentant différents points d'actualité de la politique de la ville, dispositifs, colloques ou manifestations, appels à projets...
- « Offres d'emploi » : différentes offres d'emploi en Région Nord-Pas de Calais
- « Mouvements » des professionnels de la ville
- « Agenda » : quelques dates à retenir
- « Publications » derniers ouvrages reçus à l'IREV + textes officiels parus.

Le dernier numéro de « Urbanités » est paru en avril 2002<sup>7</sup>. Le prochain numéro, programmé pour l'automne devrait paraître sous une nouvelle formule, l'équipe souhaitant diffuser beaucoup plus d'informations sur les actions de terrain que ce n'est le cas actuellement.

---

<sup>7</sup> Numéro 24 de *Urbanités* à consulter en annexe 3.

## Constat :

- L'IREV n'est, pour l'instant, pas en capacité de collecter lui-même l'information sur les territoires. En conséquence, la lettre se nourrit essentiellement d'informations qui sont transmises à l'IREV ou repérées dans la presse spécialisée (offres d'emploi), ce qui limite l'intérêt de la publication. Une étude sur l'image du centre de ressources, réalisée en juillet 2002 auprès des professionnels<sup>8</sup>, montre toutefois que cette lettre d'information est appréciée par les intervenants de la politique de la ville qui la perçoivent un peu comme la vitrine de l'IREV. Cette enquête témoigne aussi d'une attente des lecteurs allant dans le sens d'une information plus complète sur l'actualité de la Région et les actions engagées par l'IREV.
- La lettre d'information est pour l'instant surtout « la voix » d'une seule personne : Delphine Testard, chargée de mission. Une telle publication devrait être le fruit d'un travail collectif, d'un comité de rédaction composé de plusieurs membres de l'équipe, afin de pouvoir engager un débat sur le choix des informations à diffuser. Cela nécessite de pouvoir nouer des contacts avec les acteurs de terrain et de susciter les échanges réciproques d'information.

---

<sup>8</sup> Etude conduite par le cabinet *Règle de trois* sur l'image de l'IREV auprès des intervenants de la politique de la ville. Un panel de 15 personnes a été interrogé par téléphone entre le 4 et le 17 juillet 2002.

## Le site Web

Le site Internet de l'IREV ([www.irev.fr](http://www.irev.fr)) a été mis en ligne le 1<sup>er</sup> octobre 2001. On y trouve une description de la politique de la ville dans la Région avec, notamment, les cartes des principales agglomérations et des dispositifs existants, une liste des ressources documentaires disponibles à l'IREV, des textes sur la politique de la ville.

### **Constat :**

Ce site a très peu évolué depuis sa création : la plupart des textes de présentation n'ont pas été actualisés (c'est le cas pour la liste des « documents consultables » établie en 2001), une partie des coordonnées citées (personnes ressource) est périmée.

Ce produit a été développé par un prestataire privé, sans véritable concertation en interne, personne n'ayant été prévu (au départ) pour faire vivre le site et l'alimenter en continu, c'est Delphine Testard, chargée de mission, qui assure pour l'instant cette tâche. Seules les rubriques « agenda » et « actualités » font l'objet périodiquement de mises à jour et le site tourne au ralenti.

Frédéric Treca, l'actuel directeur, souhaite faire du site Web de l'IREV un véritable outil, générateur de plus-value pour les acteurs de la Région. Le site actuel devrait disparaître dans les mois qui viennent pour laisser place à un nouveau site, beaucoup plus riche en information et alimenté en continu par des bases de données.

## Les publications

L'IREV n'a fait paraître qu'une seule publication à ce jour : *Territoires de la santé en Nord-Pas de Calais*. Suite à des ateliers thématiques sur la santé mis en place en 2000.

## 2.2 Bilan des dysfonctionnements dans la gestion de l'information

L'analyse de l'existant a mis en évidence les dysfonctionnements profonds qui affectent la gestion de l'information de l'IREV.

Du fait de l'absence de moyens humains et matériels adaptés, l'information n'est pas gérée de manière professionnelle et le bilan dressé après bientôt trois années de fonctionnement est catastrophique : Capital informationnel très réduit et inexploitable en l'état, absence de collecte et de traitement de l'information, diffusion de l'information très limitée.

Ce constat, mis en perspective avec les ambitions de l'IREV, pose la question de la stratégie, ou plus exactement de l'absence de stratégie qui a prévalu dans les trois premières années de fonctionnement pour la gestion de l'information.

Un centre de ressources ne peut manifestement pas jouer le rôle de facilitateur d'accès à l'information s'il ne peut pas avoir lui-même accès de façon efficace à sa propre information, ni l'utiliser.

Outre l'acquisition de compétences professionnelles spécifiques, l'IREV va devoir, dans un avenir très proche, adopter des règles de fonctionnement qui renvoient à une politique claire de gestion de l'information. Pour asseoir sa crédibilité vis à vis des acteurs de la politique de la ville, l'IREV devra aboutir à une maîtrise de base de l'information : *les données devront être structurées, ordonnées, accessibles en temps réels, en un mot « informatisées »*.<sup>9</sup>

Le nouveau directeur, Frédéric Treca se trouve confronté à un enjeu de taille : celui de concilier à la fois la nécessité d'un « (re)démarrage » rapide de l'IREV, afin de rassurer les financeurs et les partenaires, et la mise en place un système d'information cohérent, efficace, évolutif qui nécessite au préalable une réflexion d'ensemble sur les choix stratégiques et les moyens à mettre en œuvre, et qui demande nécessairement du temps.

La troisième partie de ce rapport est consacrée à un ensemble de préconisations qu'il me paraît indispensable de prendre en compte dans la démarche de construction du système d'information de l'IREV.

---

<sup>9</sup> MORGAT, P. *Audit et gestion stratégique de l'information*. Paris : Editions d'Organisation, 1995. P.98

## 3. RATIONALISER LA GESTION DE L'INFORMATION

### 3.1 Retour sur les missions du centre de ressources

#### 3.1.1 La gestion des connaissances

Pour remplir leurs missions, affronter les difficultés sociales, les politiques publiques doivent s'adapter aux contextes, se questionner, s'évaluer, se renouveler, faire des choix stratégiques qui engagent l'avenir des populations et représentent des coûts très importants pour la société. Ces choix doivent être « éclairés », et dans ce cadre l'accès à l'information, le partage et la mobilisation des connaissances acquises deviennent un enjeu majeur. Constat d'autant plus prégnant que l'information a une durée de vie très limitée : les changements de contexte politique, l'évolution de la législation et des façons d'appréhender les problèmes... nécessitent de mettre à jour constamment les savoirs.

*Dans les entreprises du secteur privé, les connaissances sont aujourd'hui de plus en plus considérées comme un actif stratégique, comme un nouveau facteur, source de compétitivité et de productivité.<sup>10</sup>*

Dans le secteur public, les choses avancent progressivement dans le même sens. En matière de politique de la ville, l'appui apporté aux projets de création des centres de ressources par la Direction Interministérielle à la Ville, depuis 1998, témoigne bien d'une prise de conscience de la dimension stratégique de l'information dans la conduite des politiques publiques et de la nécessité de partager les connaissances pour faciliter et rationaliser les choix.

Face à la complexité de la politique de la ville (dispositifs nombreux, variété des contextes juridiques, sociaux et politiques...) l'enjeu majeur de l'Institut Régional de la Ville apparaît bien comme celui d'apporter aux acteurs une meilleure lisibilité pour l'action, en particulier par le biais de l'information.

---

<sup>10</sup> Observatoire des NTIC, DESS SID de l'Université de Lille 3, *Les enjeux du management de l'information dans les organisations : usages, outils, techniques*. Paris, ADBS, 1999. P.10

Pour remplir ce rôle, l'IREV se doit de faire un travail de capitalisation et de diffusion d'information, de valorisation d'expérience et de production de connaissances.

Du fait de son expérience dans le domaine de la politique de la ville, de sa connaissance directe des besoins des acteurs, Frédéric Treca envisage de mettre clairement l'accent sur la question de la capitalisation et du transfert d'expériences pour apporter une vraie « plus value » aux acteurs.

Pour faire ce travail de *gestion des connaissances*, l'IREV devra être en contact étroit avec les acteurs de terrain et en situation de veille permanente, pour repérer, recenser, les initiatives locales, les expériences originales ; avant de passer au travail d'écriture et de conceptualisation qui permettra l'appropriation, par d'autres, des expériences.

*Pour que la transmission fonctionne, il faut recréer pour le lecteur les conditions d'une interprétation efficace, en passant par un détour, qui est celui du concept : la connaissance du champ théorique dans lequel il est produit permet au lecteur la reconstruction conceptuelle de l'objet ou de la situation. L'appropriation est alors possible même sans rencontre et échange entre les individus, elle passe par une recreation, une reconstruction à partir de l'expérience conceptualisée*<sup>11</sup>.

Ce travail de production de connaissances devra se faire avec la contribution des chercheurs et des experts *afin que les professionnels ne restent pas démunis face aux conséquences de phénomènes dont ils ne comprendraient pas les processus (...)* En contrepartie, la participation des scientifiques au travail des centres de ressources doit leur permettre d'alimenter et d'enrichir leurs recherches à partir des données apportées par les professionnels et acteurs du développement social urbain.<sup>12</sup> Les connaissances ainsi produites doivent être structurées sur un support communicable et bien identifié : fiches d'expériences, publications... et capitalisées dans une base de données permettant une recherche pertinente.

Une réflexion sur la question a été confiée par l'IREV au Centre de Recherches Economiques, Sociologiques et de Gestion (C.R.E.S.G.E.).

Il devrait s'agir, à travers la constitution de documents très ciblés :

- de donner des repères aux acteurs de la politique de la ville, de nourrir leurs réflexions et de les engager à aller plus loin en problématisant les questions (fiches de problématisation),

---

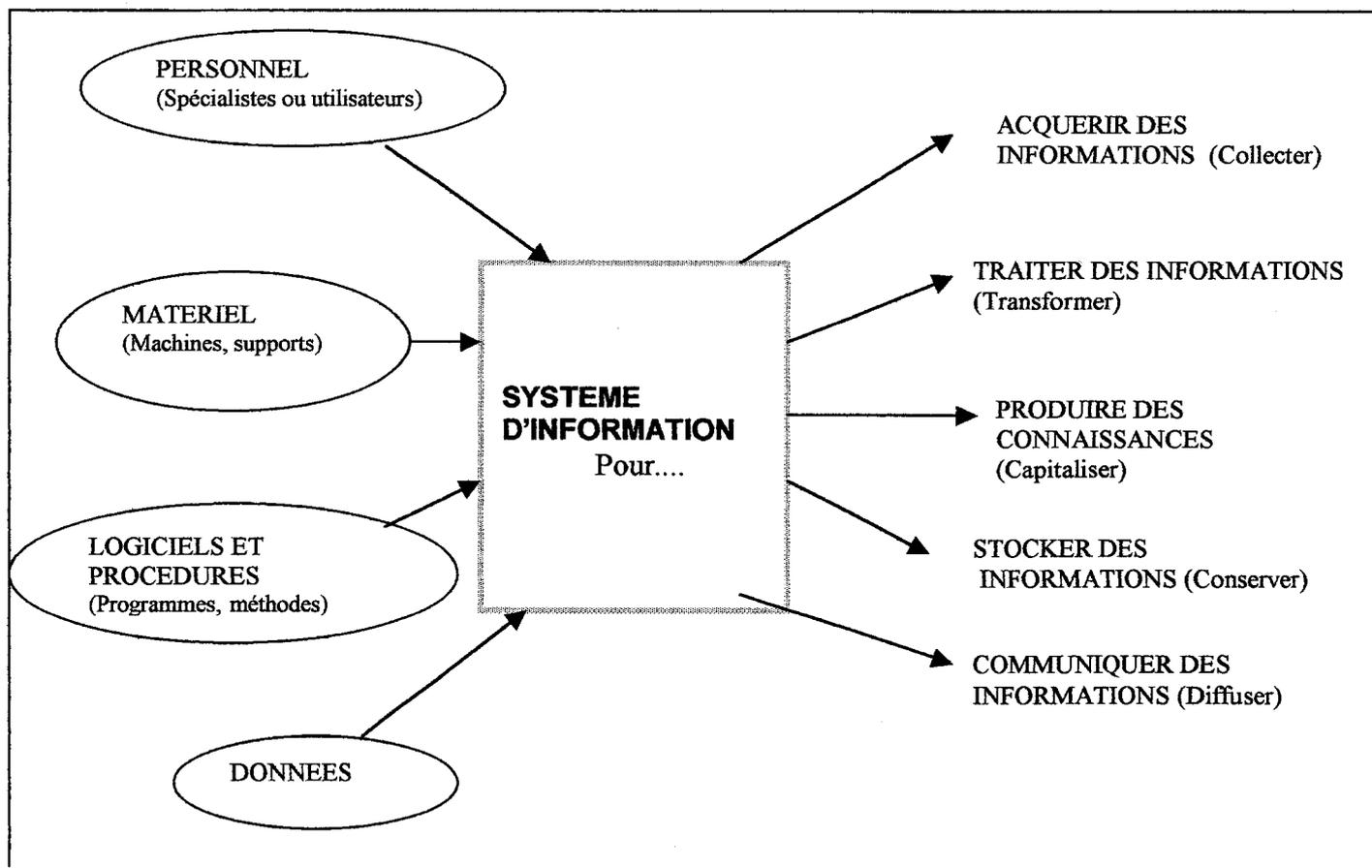
<sup>11</sup> *Capitalisation et échange d'expériences*. Réunion du 30 septembre 1999 du groupe CR-DSU/DPH. Comptendu réalisé par Marie-Christine Cerrato Debenedetti, CR-DSU Rhône-Alpes. Annexe 4

<sup>12</sup> *Mission d'appui à la création des centres de ressources politique de la ville*. Rapport de mission, juin 1999. P.5

- de repérer et de valoriser les expériences innovantes à travers la constitution de fiches action-expériences,
- d'aider les utilisateurs à cibler plus facilement les ressources relatives à une thématique particulière, de les mettre en relation avec des acteurs engagés ailleurs, en région ou hors région (constitution de fiches thématiques).

Pour assurer sa mission d'information des acteurs de la politique de la ville, de repérage, de capitalisation et de diffusion de connaissances, l'IREV va devoir mettre en place un système d'information cohérent, organisé à partir d'un ensemble de ressources : matériel, logiciels, personnel, données, procédures qui, combinées, vont permettre d'acquérir, de traiter, de stocker et de communiquer des informations.

### Les composants d'un système d'information<sup>13</sup>



<sup>13</sup> REIX, R. *Systèmes d'information et management des organisations*. Paris : Edition Vuibert, 1998. P.76

### **3.1.2 Suivi de la démarche engagée et propositions**

Ma mission de stage devait me conduire à formuler des propositions visant à rationaliser la gestion de l'information de l'IREV, c'est l'objet de la troisième partie de ce rapport.

Du fait de l'avancée rapide du projet, tout au long de mon travail d'étude : recrutement en cours d'une personne chargée de la gestion de l'information, consultations de sociétés privées pour le développement d'outils technologiques, réflexions engagées avec des cabinets spécialisés... Il m'a semblé intéressant de réfléchir et d'énoncer un certain nombre d'éléments qu'il me paraît indispensable de prendre en compte pour garantir la réussite du projet.

Les enseignements qu'on peut tirer de la situation actuelle de l'IREV, défailante sur le plan de l'information, de l'expérience acquise par les autres centres de ressources politique de la ville, peuvent permettre d'éviter un certain nombre d'écueils qui caractérisent parfois la mise en place de systèmes d'information dans les organisations, notamment quand les contraintes de temps sont importantes, comme c'est le cas pour l'IREV.

Les pistes de réflexion et les propositions, que je formule, sont en partie inspirées par les démarches de certification qui visent à garantir un niveau de qualité dans la gestion de l'information. Elles passent notamment par la consignation écrite d'une politique, claire, de gestion de l'information, la mise en place de procédures de fonctionnement pour assurer la maîtrise de la chaîne informationnelle.

## **3.2 Première étape : Définir une politique de gestion de l'information**

Jusque là, et comme en témoigne l'analyse de l'existant, l'IREV n'a pas eu les moyens d'aller chercher l'information ni de la structurer. La démarche initiée par Frédéric Treca : renforcement de l'équipe, développement programmé d'outils technologiques par un prestataire extérieur, doit permettre à l'IREV de remplir sa mission, à condition qu'un certain nombre de questions essentielles soient posées.

La gestion de l'information repose sur une stratégie et des moyens. Pour fonctionner de manière rationnelle, il est nécessaire que l'IREV puisse définir une politique de gestion de l'information qui précise ses choix et organise le cadre du fonctionnement collectif de son équipe en établissant des méthodes de travail.

La définition d'une politique de gestion de l'information doit permettre à l'IREV :

- De déterminer sa cible en terme d'utilisateurs et de repérer les besoins de ces utilisateurs. Par voie de conséquence, identifier la nature des ressources à capitaliser pour que l'équipe puisse remplir avec efficacité sa mission. Appelée aussi « diététique de l'information », cette identification doit pouvoir ensuite servir à repérer les carences ou les trop-pleins en information.
- A partir des besoins identifiés, de préciser ses objectifs et ses critères de sélection en terme d'acquisition et de collecte d'information. Moyen de rationaliser les coûts en ciblant prioritairement les données qui apportent le plus de plus-value aux utilisateurs
- De définir sa politique de capitalisation et d'offre informationnelle de façon rationnelle, en évitant d'accumuler des informations facilement disponibles ailleurs, en faisant en sorte d'établir des partenariats avec d'autres centres ressources...pour concentrer ses moyens d'action sur l'essentiel.
- D'organiser le fonctionnement collectif de son équipe en précisant le rôle de chacun dans le système d'information.

- De définir des objectifs à court et moyen terme en se dotant de moyens d'auto évaluation de l'action (choix d'indicateurs pertinent pouvant rendre compte de la réalité et permettant de réajuster le fonctionnement le cas échéant).

Véritable cahier des charges, la politique de gestion de l'information doit permettre de poser le cadre général de fonctionnement. C'est à partir des objectifs et de la stratégie qui sera définie, que pourront découler les actions rationnelles.

### **3.2.1 Identifier et délimiter les besoins en matière d'information**

Le repérage des besoins informationnels externes et internes à l'IREV est une étape indispensable pour pouvoir rationaliser les choix dans la collecte et la capitalisation, face à la masse d'informations en circulation.

Cette phase d'analyse des besoins soulève en premier lieu la question du public cible du centre de ressources. La démarche de l'IREV, s'adresser à l'ensemble des acteurs de la politique de la ville, et pas seulement aux professionnels, pose la question des priorités et des moyens. Au vu de l'expérience de fonctionnement des autres centres de ressources, il apparaît en effet que la ressource documentaire est très différente en fonction des publics considérés.

Dans le rapport d'activité 2000 de l'IREV, on peut noter que la question de la cible est déjà soulevée : *Les universitaires et les professionnels ne sont pas les seuls à être capables de « penser » la ville. La capacité d'expertise n'est pas l'apanage des experts et chaque citoyen est potentiellement en droit de s'exprimer sur la gestion de la cité au-delà des rendez-vous électoraux. Cette parole est toutefois souvent « médiatisée » par des associations, des élus, des représentants de services publics. ... Le choix a donc été fait dès le départ à l'IREV de ne pas se limiter a priori à un public de professionnels de la politique de la ville, même si, et c'est toute la question des priorités et des moyens, il convient de distinguer les objectifs à long terme et les étapes pour y parvenir<sup>14</sup>.*

Pour apporter « un plus » aux acteurs, l'IREV doit être en capacité de fournir l'information nécessaire, au bon moment, sous une forme élaborée, fiable et valide. Quelles sont les informations « vitales » pour les acteurs de la politique de la ville ? Pour le

---

<sup>14</sup> Source : *Rappel de la genèse du projet de l'IREV*: Rapport d'activités 2000 de l'Institut Régional de la Ville.

travail de l'équipe en interne ? Ou se trouvent-elles ? Sous quelles formes ? A quel coût pour la structure ?

C'est à ces questions que l'IREV doit répondre. L'identification des besoins va permettre de déterminer la nature précise des ressources à capitaliser et, en conséquence, de déterminer les moyens nécessaires à leur capitalisation. Ce ciblage aidera aussi, à terme, à porter un diagnostic sur les carences ou sur le trop-plein en informations (données superflues qui engendrent des coûts inutiles en terme de traitement et de stockage).

Le problème principal des professionnels de la politique de la ville n'est pas de trouver des informations mais de trouver rapidement celles qui les intéressent vraiment. Les chefs de projet des contrats de ville manquent souvent de temps, car ils assistent à de nombreuses réunions et ont des obligations de gestion de procédures particulièrement longues.

Il s'agit donc de cibler les informations qui leur manquent et de les proposer sous une forme facilement assimilable. La réflexion engagée avec le CRESGE sur la constitution de fiches documentaires très ciblées va dans ce sens comme le projet de développement d'un répertoire de personnes ressource : experts, chercheurs, universitaires, cabinets d'étude, sous la forme d'une base de données.

Le projet de Frédéric Treca de créer en quelque sorte un « comité d'utilisateurs de l'IREV » pourrait d'ailleurs permettre aux acteurs de pouvoir s'exprimer sur leurs attentes, à la fois sur le plan du fond et de la forme des informations recherchées. La mise en place en parallèle de procédures d'enregistrement précises et systématiques des demandes d'information permettrait aussi de suivre l'évolution de la nature et de l'origine de ces demandes pour une meilleure adaptation de l'offre.

Pour redémarrer dans de bonnes conditions, l'IREV devra se fixer des échéances à court, moyen et long terme dans sa gestion de l'information, en déterminant des *cibles utilisateurs* prioritaires et des cibles secondaires, pour rationaliser son action, en fonction des contraintes matérielles ou humaines qui sont les siennes.

### **3.2.2 Penser la politique d'acquisition et de collecte de l'information**

La démarche d'identification des besoins informationnels doit permettre de cibler les informations en fonction de leur adéquation avec les besoins identifiés. Pour être rationalisée, la collecte d'information doit forcément être sélective.

Le ciblage des informations doit s'appuyer sur des critères définis à l'avance par l'équipe, en fonction des besoins identifiés des acteurs, des thématiques de travail définies comme prioritaires sur une période donnée etc...., la personne chargée de la gestion de l'information étant garante du respect de la politique documentaire définie.

La question du coût d'acquisition, si elle peut paraître importante, ne doit pas faire partie des premiers critères de sélection. Un ouvrage, même obtenu gratuitement en service de presse, doit correspondre à un besoin pour justifier le coût engendré par son traitement (enregistrement, indexation) et son stockage. La valeur prise en compte étant bien la valeur informationnelle (la valeur d'une information étant toujours fonction du besoin auquel elle est censée répondre) et non la valeur marchande du document.

La politique documentaire doit permettre de rationaliser le choix des périodiques, reçus gratuitement ou par abonnements ; il en va de même pour les écrits (...) rapportés de l'extérieur à l'occasion de rencontres avec des élus ou de réunions avec des partenaires... documents souvent très bien faits mais qui ne correspondent pas forcément aux critères de capitalisation que l'IREV s'est fixés, et qui devront subir un « filtrage » de façon à éviter l'excès d'information.

### 3.2.3 Penser la capitalisation et l'offre documentaire

La démarche sélective appliquée à la collecte doit aussi s'appliquer en terme de capitalisation.

*L'un des principes de base de la gestion stratégique de l'information est qu'il n'est pas nécessaire d'acquérir une information mais d'en connaître l'existence, la source, la nature, son cycle de renouvellement, son accessibilité, son adéquation aux besoins, son degré d'unicité, ses faiblesses, son coût d'acquisition de gestion et de valorisation.*<sup>15</sup>

#### Respecter le principe de subsidiarité

Comme indiqué précédemment, l'IREV n'a pas vocation prioritaire d'accumuler l'information documentaire, mais de créer des fichiers d'information pour permettre aux professionnels, et à tous les utilisateurs, d'accéder dans les meilleurs délais à différents types de données, qu'il s'agisse de coordonnées de personnes ressource, de listes de fiches d'expérience, de fiches thématiques...

*L'accessibilité à l'information est généralisée, infinie, des milliers de sources et ressources disponibles en ligne (ou sur supports digitaux variés). Traditionnellement orientée vers la collecte, la conservation et la mise à disposition des documents plutôt rares ou difficiles à obtenir, la documentation doit se focaliser aujourd'hui plus nettement sur sa capacité à trouver et préconiser des cheminements sûrs et efficaces dans la nouvelle jungle info documentaire. Elle doit passer d'une logique de gestion de la rareté à une approche de gestion de la surabondance. Accumuler pour accumuler perd brutalement de son intérêt et la priorité est désormais mise sur le qualitatif, sur la sélectivité, sur l'intelligence et la valorisation des contenus informationnels.*<sup>16</sup>

Dès le début du projet, les financeurs ont fait prévaloir pour l'IREV la nécessité du principe de subsidiarité afin qu'il ne fasse que ce que d'autres ne font pas aujourd'hui, et veille d'abord à valoriser les ressources existantes.

Une démarche qui demande un important travail de recensement des ressources régionales afin de connaître les organismes et centres de documentation spécialisés disposant de données en lien avec les thématiques de la ville, ainsi que leurs politiques de capitalisation respectives pour, à terme, rationaliser l'offre et envisager des partenariats.

---

<sup>15</sup> Morgat, p. *Audit et gestion stratégique de l'information*, p18.

<sup>16</sup> MICHEL, J. *La documentation à la croisée des chemins* :

<http://www.enpc.fr/~michel-j/INDEX.html#Publications>. Jean MICHEL est l'ancien président de l'ADBS « L'Association des professionnels de l'information et de la documentation ».

Ce principe de fonctionnement pourrait permettre à l'IREV de concentrer son travail de capitalisation sur des thématiques plus ciblées et d'être en capacité de réorienter, au besoin, les demandeurs vers l'organisme, ou les organismes, les plus pertinents pour leur recherche.

A la lecture du rapport d'activité de l'IREV pour l'année 2000, il apparaît qu'un premier travail de repérage des institutions et des personnes ressource a bien été mené<sup>17</sup>, un ensemble de fiches papier conservées dans la documentation de l'IREV en témoigne. Cette initiative n'a malheureusement pas été conduite à son terme, c'est à dire à la constitution d'un annuaire thématique des ressources régionales comme cela avait, semble t'il, été envisagé.

Le Centre de Ressources et d'échanges pour le Développement Social Urbain (CR-DSU, à Lyon) a pour sa part réalisé un répertoire des ressources en Région Rhône-Alpes selon ces mêmes principes de mutualisation, subsidiarité et coopération avec les principaux lieux ressources et réseaux existants. Le répertoire rassemble 179 organismes oeuvrant dans les différents champs d'intervention de la politique de la ville.

*Le CR-DSU et Profession Banlieue identifient, font connaître, sollicitent les réseaux et centres de ressources existants, les milieux professionnels constitués ; avant de se saisir d'un thème ou d'une demande de certains acteurs, ils vérifient que la demande n'est pas traitée ou susceptible de l'être par d'autres plus spécialisés ; ils recherchent la façon la plus adéquate de répondre à la demande en lien avec les relais existants<sup>18</sup>.*

Dans la région qui nous intéresse : Maison Régionale de Promotion de la Santé (MRPS), Centre Régional de Ressources Pédagogiques (C2RP), Universités, organismes de formation (CNFPT, IRTS, EFAS, ISAS, CUEPP), agences d'urbanisme, centres de documentation des départements et de la Région, ...Association d'Un Monde à l'Autre ! Les lieux de capitalisation sur les thématiques de la ville ne manquent pas et pourraient donner lieu à la constitution d'un réseau documentaire pertinent.

---

<sup>17</sup> *Repérage des institutions et personnes ressources.* Rapport d'activité 2000 de l'Institut Régional de la Ville. Annexe 5

<sup>18</sup> *Mission d'appui à la création des centres de ressources politique de la ville.* Rapport de mission, juin 1999. P.6

## Participer au réseau national des centres de ressources politique de la ville

Des partenariats documentaires sont aussi à envisager avec le réseau national des centres de ressources. Même si l'IREV n'est, pour l'instant, pas en mesure d'alimenter ce réseau, la production et la capitalisation de fiches d'expériences envisagées, pourraient se développer en lien avec les autres centres de ressources, pour certains très en avance sur cette question, de façon à développer les échanges et mutualiser les compétences. Une logique d'échange qui nécessite de respecter la règle utilisateur/producteur : on ne peut bénéficier de l'outil réseau national qu'à partir du moment où on participe réellement aux actions définies collectivement.

Au niveau des ressources documentaires, l'exemple de fonctionnement du *réseau intégration* piloté par l'Agence pour le Développement des Relations Interculturelle (ADRI), auquel adhère l'ORIV en Alsace et D'Un Monde à l'autre, est intéressant : une seule base de données, en ligne, est alimentée par les cinq centres ressources membres du réseau. Il y a mutualisation au niveau du traitement de l'information, les centres se répartissant le travail d'indexation des ouvrages respectivement acquis et le dépouillement des périodiques, échanges d'informations (publications, articles...).

## Capitaliser sur support numérique

Avec l'explosion des informations disponibles en ligne, (en particulier sur les sites institutionnels pour les thématiques de la ville), la question de la capitalisation systématique sur support papier est posée.

L'accent doit être mis aujourd'hui sur le repérage et/ou la mémorisation de pages web-ressources sur des thèmes précis, afin de pouvoir faciliter les recherches des utilisateurs extérieurs ou des membres de l'équipe, en interne. La constitution de « signets partagés » ou de « fiches thématiques portails » sur support numérique pourrait être envisagée, pour simplifier l'accès à l'information tout en garantissant la qualité des sources (préalablement vérifiée) pour plus de pertinence.

La capitalisation d'information sur support numérique devrait être aussi privilégiée pour sa souplesse d'utilisation, de stockage, de duplication et de diffusion, cela suppose l'utilisation de modules de gestion électronique de documents (GED).

## La question de l'archivage

La question de la capitalisation renvoie aussi à la question de l'archivage ou de la destruction des documents, quand ils ne correspondent plus aux besoins. La politique de gestion de l'information doit définir une marche à suivre et un échéancier en la matière. Les documents contractuels sur les territoires doivent-ils être conservés dans la durée par l'IREV et archivés ?

La question se pose d'autant plus que l'IREV s'est vu léguer par la Région (dans ses locaux, à Tourcoing) les archives régionales de la politique de la ville des dix dernières années. La question des moyens liés au stockage et à la valorisation de ces archives va donc se poser pour l'IREV. Celles-ci, qui constituent la mémoire des politiques publiques en matière de développement social urbain dans la Région, représentent un intérêt non négligeable pour la compréhension de l'évolution de la politique de la ville.

L'IREV a-t-il vocation à valoriser ce fonds ?

### 3.2.4 Organiser le fonctionnement collectif en interne

Impliquer et préciser le rôle de chacun des acteurs en interne  
dans la gestion de l'information.

La mise en place d'une politique de gestion de l'information dans une organisation implique l'adhésion de tous les salariés. Les membres de l'équipe doivent en effet s'associer pour maîtriser au mieux les flux, les catalyser et favoriser la création d'une dynamique collective autour de l'information.

*Mettre en place la gestion stratégique de l'information dans une structure ouvre de nouvelles perspectives aux équipes, il est vital que tous en comprennent et en mesure les enjeux ; toute l'entreprise doit participer et adhérer, car chacun, quel que soit son niveau hiérarchique, est ou sera « gestionnaire de l'information »<sup>19</sup>*

Dans un centre de ressources, tous les salariés participent en effet, individuellement et collectivement, à la gestion de l'information. L'IREV aura bientôt une équipe élargie et il est capital que chacun des acteurs puisse participer à l'élaboration et se repérer dans le système de gestion de l'information qui sera mis en place. Secrétaire, chargés de mission, chargé de la gestion de l'information, directeur, à chaque fonction correspondent des responsabilités qui doivent être clairement identifiées, *comme les tâches inhérentes à chaque type de poste en matière de recueil, de tri, de valorisation, de gestion, d'exploitation et de transmission des données*<sup>20</sup>.

Une clarification du rôle de chacun doit permettre d'éviter les situations de flou qui entraînent une perte de maîtrise de l'information. Une répartition claire et réaliste des tâches (en fonction des compétences et du temps de travail de chacun) est indispensable pour assurer la réalisation des actions programmées dans de bonnes conditions.

---

<sup>19</sup> MORGAT, P. *Audit et gestion stratégique de l'information*. Paris : Editions d'Organisation, 1995. P.138

## Organiser la circulation de l'information

La circulation et le partage de l'information en interne nécessitent de mettre en place une organisation, de définir des procédures afin de maîtriser les flux, en particulier dans le cas d'informations informelles en provenance du terrain (informations rapportées par les chargés de mission après une rencontre avec les acteurs de terrain, remontée d'informations par le biais des demandes info/doc. ou des contacts de la secrétaire avec les partenaires...) afin de limiter au maximum la perte d'information et d'améliorer la capitalisation.

On peut identifier quelques freins à la circulation de l'information et la capitalisation des connaissances :

- l'obstacle temps : transmettre et partager de l'information prend du temps et nécessite une organisation. Des procédures claires, identifiées par tous peuvent permettre d'en gagner.
- l'obstacle pouvoir : détenir seul une information permet d'acquérir un pouvoir que les autres n'ont pas. Certains peuvent être tentés de conserver l'information de peur de perdre ce pouvoir.
- l'obstacle épistémologique : on sait mal identifier ce qui peut se valoriser ou être utile à d'autres.

La participation active de tous les membres de l'équipe à la mise en place du système peut permettre une meilleure compréhension de la logique de fonctionnement et susciter un plus grand investissement dans le projet.

---

<sup>20</sup> MORGAT P. *Audit et gestion stratégique de l'information*. Paris : Editions d'Organisation, 1995.

## Créer des procédures et un référentiel de fonctionnement

La mise en place de procédures constitue la base du fonctionnement rationnel. Des modes opératoires clairs, identifiés et respectés par tous permettent en effet de garantir un niveau de qualité et de sécurité optimal dans la circulation et le traitement de l'information, dans la mesure où chaque acteur peut se référer à des consignes précises et définies pour effectuer son travail. Une façon de fonctionner qui évite la déperdition d'information, par un contrôle rigoureux des flux.

Ces consignes (procédures) peuvent préciser par exemple la façon dont les informations formelles ou non, doivent être gérées : Comment doivent être traitées les diverses informations relatives aux « ressources acteurs », que les membres de l'équipe peuvent collecter dans leur activité (Modification de coordonnées constatée, offre d'emploi repérée dans la presse et signifiant le prochain départ d'une personne sur un poste, nouveau contact de travail identifié et à capitaliser...)? Comment ces données doivent elles être transmises à la personne chargée d'administrer la base de données « acteurs » pour une éventuelle mise à jour, veille, ou ajouts dans la base ?

Transmission orale ? Fichier partagé ? Fiche à renseigner ? La création de procédures écrites, et de documents associés, doit permettre de fixer les modalités de transmission et de capitalisation de l'information.

L'ensemble des procédures doit être repris dans un document consultable par tous : un *référentiel de fonctionnement*, pour garantir la pérennité du système dans le cas d'un remplacement, de l'arrivée d'un nouveau salarié ou d'une personne en stage. Sa consultation permet de se repérer assez vite dans la logique de fonctionnement de l'équipe et de prendre rapidement ses marques, guidé par les procédures détaillées. L'harmonisation des procédures et des documents correspondants doit permettre à un collaborateur de prendre un dossier commencé par un collègue en sachant exactement là où il en est (facilité de permutation appréciable).

Si la mise en place d'un tel système demande du temps du fait de l'important travail de clarification des pratiques qu'il demande, il a toutes chances de s'avérer payant au final ; en particulier du fait du gain de réactivité qu'il ne manquera pas d'apporter (chacun sachant ce qu'il a à faire dans chacune des situations), du fait aussi de la satisfaction du travail « bien fait » des salariés et de la transparence instaurée dans le système qui permet de repérer rapidement les

dysfonctionnements. L'existence et le respect des procédures peuvent constituer un gage de sérieux et de qualité pour les utilisateurs comme pour les financeurs de l'IREV.

### **3.2.5 Prévoir des moyens, des indicateurs pour évaluer l'action**

Pour assurer un fonctionnement rationnel, il est important que l'IREV puisse se fixer des objectifs réalistes, par étapes, et puisse prévoir des indicateurs pertinents pour mesurer le niveau de réussite de son projet. Un système d'auto contrôle donnant régulièrement des indications précises sur la capacité du centre à gérer l'information peut permettre, en cas de dysfonctionnement, d'identifier rapidement les causes du problème et de procéder à des réajustements.

Un tel système, à condition de choisir des critères d'évaluation objectifs, permet d'avoir, très régulièrement, une idée précise des capacités de traitement, de capitalisation et de diffusion de l'information (sur le pan quantitatif et qualitatif) et revient en définitive, à mettre en place un audit de l'information permanent.

### **3.3 Seconde étape : Se doter de moyens adaptés**

Le manque de moyens, humains et matériels, combiné à l'absence de stratégie de fonctionnement explique la situation actuelle du centre de ressources, préoccupante sur le plan de la gestion de l'information. Il est indispensable que l'IREV se dote de compétences spécifiques pour la gestion documentaire, et d'outils technologiques performants permettant une gestion professionnelle de l'information

#### **3.3.1 Des compétences spécifiques pour une mission de base du centre ressources**

##### **RECRUTEMENT D'UNE PERSONNE CHARGÉE DE LA GESTION DE L'INFORMATION**

La question de savoir s'il est opportun, ou non, d'embaucher un documentaliste s'est posée dans la plupart des centres de ressources politique de la ville au moment de constituer les équipes<sup>21</sup>. La nécessité de recruter des chargés de mission, compétents dans les thématiques du développement social urbain pour accompagner les professionnels et, dans le même temps, de maîtriser la masse salariale, a parfois conduit à occulter l'aspect crucial pour tout centre de ressources : la gestion méthodique et rigoureuse de l'information.

Il y a pourtant des savoirs et des savoirs-faire qui ne s'improvisent pas, et malgré la reconnaissance parfois incertaine de la profession de documentaliste, il est difficile de se passer de compétences aussi spécifiques quand on est censé gérer l'information de manière professionnelle, et faciliter l'accès aux ressources pour les utilisateurs.

---

<sup>21</sup> Dans le compte-rendu de la réunion du réseau national des centres de ressources du 15 février 2002, réunissant les directeurs de 9 structures, on peut lire : *Le pôle de ressource du Val d'Oise et Profession Banlieue ont longtemps attendu pour se résoudre à ce qui leur semble aujourd'hui l'évidence : recruter un professionnel chargé de la documentation pour mettre fin à quelques années de dysfonctionnement interne. « on a accumulé de l'information sans forcément l'avoir bien ordonnée », « il n'y a rien de pire que de ne pas savoir où se situe un document que l'on sait posséder ». Ces deux structures ont recruté une personne avec une formation de documentaliste « pure », couplée à une ou des formations complémentaires ».*

A son arrivée, Frédéric Treca envisageait de compléter l'équipe de l'IREV par l'embauche de trois chargés de mission et ne prévoyait pas de création de poste spécifique sur la question de la gestion documentaire. Du fait du démarrage de ma mission sur cette question et des échanges qu'il a pu avoir avec Morgane Petit de l'association d'Un Monde à l'autre ..., la position du directeur a très vite évolué vers l'hypothèse d'un mi-temps, puis d'un temps plein sur un poste de documentaliste. Un recrutement a donc été lancé courant juillet et a abouti à l'embauche, dans la durée, d'une *responsable de la gestion de l'information* expérimentée, qui prendra ses fonctions le 07 octobre prochain. Les missions, sur ce poste à temps plein, sont les suivantes :<sup>22</sup>

- Participation à la construction du système d'information et de documentation du centre de ressources
- Constitution de la documentation de base du centre de ressources, et assurer le développement du fonds
- Mise en oeuvre de la politique documentaire du centre de ressources
- Accueil des utilisateurs

---

<sup>22</sup> Le profil de poste diffusé en même temps que l'annonce d'offre d'emploi est présenté en annexe 6.

### 3.3.2 Des outils de gestion de l'information adaptés

L'analyse de l'existant a permis de démontrer que les ressources capitalisées jusque là par l'IREV étaient difficilement exploitables en l'état :

- ressources documentaires limitées, non structurées, non indexées : contenu non accessible
- « ressources acteurs » (ressources humaines de la politique de la ville) non centralisées, sommairement structurées, et pour une bonne part périmées.

Pour pouvoir assurer sa mission de centre de ressource, l'IREV a besoin de maîtriser l'ensemble de ces données. Pour les exploiter de façon optimale, les rendre accessibles en temps réel, il apparaît indispensable qu'il puisse les informatiser, les structurer à l'intérieur de bases de données.

Parallèlement, et pour améliorer la diffusion d'information, l'IREV doit aussi :

- valoriser son site web en en faisant un *outil au service des utilisateurs* et pas seulement une vitrine statique de l'IREV,
- améliorer sa lettre mensuelle d'information pour en faire un outil d'information et de communication plus proche du terrain et des préoccupations des acteurs.

#### Projet en cours

Le projet concernant le développement d'outils technologiques, destinés à faciliter la gestion et la diffusion d'information, a démarré dès le mois de mai 2002. A cette date, Frédéric Treca a demandé à un prestataire extérieur de réaliser un cahier des charges pour la refonte du site web. Exigences énoncées : le site devait être opérationnel en septembre 2002.

Un cahier des charges a donc été rédigé, en juin, et communiqué à six sociétés. Il prévoyait en particulier la création de bases de données « (territoires, acteurs...) permettant des requêtes individualisées de la part des internautes, une partie d'entre elles seulement disponibles par Internet par souci de confidentialité. » Un accès depuis le site à un ensemble de ressources : documents contractuels, textes officiels, cartes, liste d'acteurs...

C'est Delphine Testard, qui a été chargée d'étudier les propositions et de rencontrer les prestataires afin d'assurer le suivi du démarrage du projet.

Compte tenu de ma réflexion, en parallèle, sur la nécessité de doter l'IREV d'outils technologiques performants en interne, j'ai participé à ses côtés aux rencontres avec les prestataires, à partir du 11 juillet dernier.

J'ai pu dès lors effectuer un certain nombre de constats sur la démarche engagée. Le cahier des charges, point de départ du projet, avait été rédigé en fonction du seul site Internet, sans réflexion parallèle poussée sur les besoins interne, en matière de gestion de l'information. Les bases de données *acteurs* et *territoires*, évoquées dans le cahier des charges avaient, en effet, été envisagées davantage comme des bases destinées à l'alimentation du site plutôt que comme des outils devant permettre aussi, et quotidiennement, la capitalisation et la recherche d'information en interne. (Dimension qui n'apparaissait pas clairement dans le cahier des charges et qui, de fait, n'apparaissait pas non plus dans les propositions des sociétés).

Le site envisagé par Frédéric Treca, riche en informations (présentation détaillée des territoires *politique de la ville*, des différentes procédures par territoires, des acteurs de la politique de la ville dans la région : élus, chefs de projets, chargés de mission, organismes...), nécessitant de fait un important apport en informations renouvelées, il paraissait indispensable, dans l'hypothèse de développement de bases de données en lien avec le site, de prendre en compte dans le projet la dimension interne des besoins, afin de développer des bases qui servent tout à la fois d'outil de capitalisation et de recherche d'information en interne, et de moyen d'alimenter le site en temps réel (sans saisies multiples des informations).

Cette nouvelle approche, intégrant les besoins internes de gestion de l'information (en particulier pour la structuration des données acteurs et des ressources documentaires) a relancé le projet. Le cahier des charges initial n'étant plus valide, les prestataires ont dû formuler de nouvelles propositions.

Au moment où je termine ce rapport de stage, l'hypothèse retenue par l'ensemble des sociétés consiste à développer un site entièrement nouveau (pas de reprise du site existant pour des raisons à la fois technique et de coût). La création de bases de données sur mesure est préférée à l'acquisition de logiciels existants type Alexandria ou File maker jugés apparemment mal adaptés techniquement pour une intégration dans un système unifié reliant plusieurs bases de façon étroite.

Il était capital que l'IREV se dote d'outils de gestion de l'information et que le projet ne concerne pas uniquement le volet diffusion de l'information. La logique qui a prévalu il y a juste un an, à l'IREV, d'investir dans un site web, sans être en capacité, en interne, de traiter et structurer l'information et donc de l'alimenter, a conduit à la situation qu'on connaît : un site statique, « mort », sans intérêt pour les utilisateurs et certainement catastrophique sur le plan de l'image du centre de ressources.

La construction du site et des bases de données associées va nécessiter un important travail de réflexion et d'échanges, avec la société prestataire, sur les modes de structuration des données à envisager pour les différentes bases et les modalités d'accès aux informations qui seront accessibles en ligne pour les internautes, les modalités d'administration des bases en interne.

La mise en ligne complète du site ne pourra être envisagée qu'après avoir, au préalable :

- alimenté les bases de données (collecte et saisie des informations)
- évalué les moyens humains nécessaires à l'administration du site et des bases de données (rédaction de textes, saisie des données, contrôle et mise à jour...). En plus du travail quotidien de traitement de l'information, et de gestion des demandes...
- s'être assuré de la sécurité des données capitalisées (systèmes de sauvegarde) et de la capacité des membres de l'équipe à maîtriser les nouveaux outils (formation) ==> en lien avec la société prestataire.
- s'être assuré de la capacité de réactivité du centre de ressource en fonction des informations et offres de service diffusées (de l'intérêt que le nouveau site ne manquera pas de susciter chez les utilisateurs potentiels de l'IREV). L'ouverture du site symbolisant le redémarrage du centre de ressources, l'IREV doit être en capacité de répondre aux demandes d'information, d'accompagner les acteurs... Ce qui impose, au préalable ou en parallèle, d'organiser le fonctionnement pour maîtriser les flux et rendre un service de qualité.

L'arrivée de la personne en charge de la gestion de l'information, début octobre, va permettre d'avancer dans la conduite du projet d'informatisation. Expérimentée dans la gestion et la structuration de bases de données, elle va pouvoir aider à hiérarchiser les priorités et confronter son point de vue de professionnelle de l'information avec celui des spécialistes de la technologie pour faire prévaloir la logique de fonctionnement qui sera celle du centre de ressources et faire coïncider étroitement les choix technologiques avec les besoins ciblés.

L'informatisation n'ayant *jamais constitué une solution au problème d'organisation*<sup>23</sup> il faudra au préalable, comme dans tout projet, mettre de l'ordre dans les objectifs visés et avoir les idées claires avant de passer au choix et à la phase de mise en œuvre des outils électroniques.

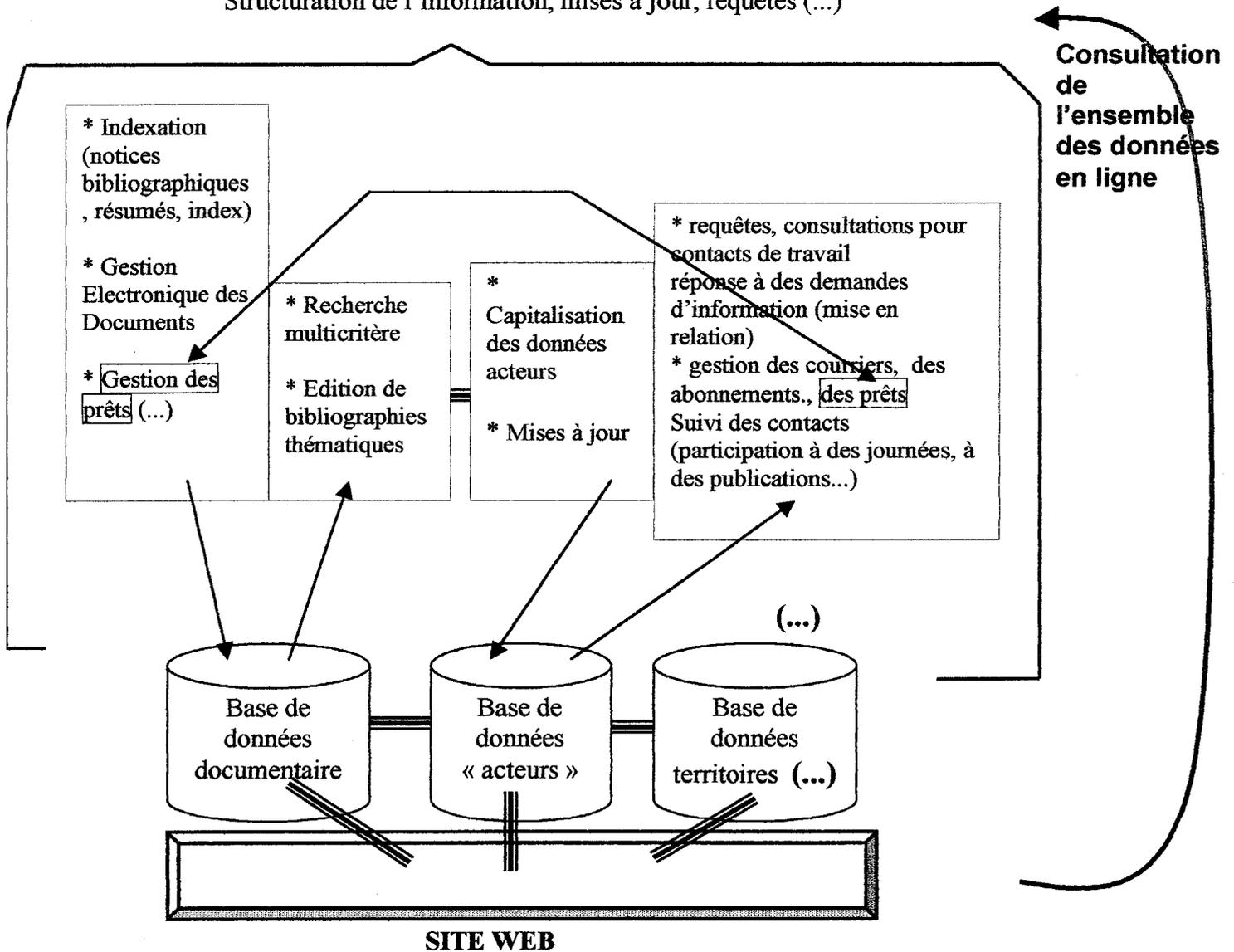
---

<sup>23</sup> SUTTER, E. *Certification et maîtrise des documents : comment fiabiliser votre documentation*, Paris : ADBS, 1995 P. 4

## Représentation schématique du système envisagé :

### Gestion de l'information en interne

Structuration de l'information, mises à jour, requêtes (...)



### Diffusion de l'information en ligne

Pages statiques + pages dynamiques générées par requête des internautes

Requêtes multicritères territoire/ acteurs/dispositifs/ressources documentaires...

Téléchargement de documents.

## **3.4 Troisième étape : Mettre en œuvre la politique de gestion de l'information**

### **3.4.1 Améliorer l'existant**

#### **RESTRUCTURER LE FONDS DOCUMENTAIRE**

La structuration du fonds, son organisation physique dans l'espace du centre de documentation nécessite la création d'un plan de classement afin de pouvoir répartir le fonds de façon cohérente et fonctionnelle dans les thématiques et sous thématiques de la *politique de la ville*. La cotation de l'ensemble du fonds, associée à l'indexation et à l'enregistrement des documents dans la base de données documentaire, permettra, à terme, de pouvoir avoir accès au contenu même des documents ce qui n'est pas le cas pour l'instant.

Ce travail d'organisation du fonds devra s'organiser avec la documentaliste d'Un Monde à l'Autre, il est envisagé en effet que l'espace documentaire soit géré en commun, les documents relatifs aux thématiques de l'immigration, de l'intégration et de la lutte contre les discriminations seront réorganisés avec les documents appartenant à l'IREV en fonction d'une logique commune de classement.

Le travail de restructuration du fonds devra s'accompagner d'un désherbage, en fonction des choix de capitalisation de l'IREV et d'Un Monde à l'Autre, un certain nombre de documents n'ayant pas vocation à être conservés.

#### **COMBLER LES CARENCES EN MATIERE D'INFORMATION**

Compte tenu de la faiblesse du fonds documentaire, un travail de collecte d'information va devoir être mis en oeuvre, après identification précise des besoins. La carence informationnelle concerne tous les types de ressources que l'IREV se doit de capitaliser :

- la ressource « acteurs » (Alain Lemaire, chargé de mission travaille au repérage de ces données et à la façon dont elles pourraient être structurées dans une base de données)
- la ressources documentaire
- la ressource « capitalisation » (mémoire, savoirs et savoirs-faire)

Ce travail devra se faire parallèlement au repérage des ressources régionales sur les thématiques du développement social urbain que j'ai évoquées précédemment dans ce rapport.

Concernant les documents contractuels sur les territoires (conventions, études, évaluation) l'IREV devrait être en mesure de passer des conventions avec les communautés d'agglomération pour recevoir systématiquement ces documents sous format numérique.

### **3.4.2 Traiter et capitaliser l'information en continu**

Avec l'arrivée de sa documentaliste, l'IREV va enfin pouvoir traiter l'information en continu. La collaboration qui devrait s'engager avec d'*Un Monde à l'Autre* devrait permettre de rationaliser les dépenses liées aux abonnements et mutualiser le traitement. On peut effectivement envisager que les deux documentalistes, qui vont être amenées à partager le même bureau à côté de l'espace documentation, se répartiront le travail de dépouillement des périodiques (presse et lettres d'informations). A condition qu'une organisation soit clairement définie et puisse profiter équitablement aux deux structures.

L'organisation en partie commune devrait amener d'*Un monde à l'autre* à rationaliser son propre fonctionnement du point de vue du traitement de l'information, l'association a en effet rencontré des difficultés ces derniers mois en particulier du fait du détachement de Morgane Petit, responsable du centre de documentation, sur un poste de *directrice adjointe* pour parer à l'absence de directeur.

Le traitement de l'information en continu va permettre de passer d'une logique de stock à une logique de flux. Les périodiques vont être dépouillés, les informations vont circuler en équipe et être diffusées en continu (création de produits documentaires, site Internet, lettre d'information) certains articles, ou revues toutes entières, auront vocation à être indexées, d'autres détruites en fonction de la politique de capitalisation d'information préalablement définie.

Les ouvrages collectés devront être indexés et enregistrés dans la base au fur et à mesure des acquisitions de façon à pouvoir alimenter le fonds en continu et mettre les ressources le plus rapidement possible à disposition des utilisateurs.

L'organisation du travail devra être pensée en conséquence. Le traitement de l'information, répétitif et fastidieux demande du temps mais il est indispensable et ne peut être automatisé. Le travail de repérage de l'information et d'indexation est primordial, sa précision va conditionner la qualité du contenu de la base de données documentaire et la pertinence des réponses en fonction des requêtes qui seront effectuées par la suite pour retrouver l'information. Il nécessite un savoir-faire professionnel et, nécessairement, du temps.

Le Centre de Ressources et D'échange pour le Développement Social Urbain (*CR-DSU*) a pour sa part fait le choix d'embaucher une documentaliste (professionnelle) à temps partiel un jour par semaine, uniquement pour faire ce travail d'indexation. Du fait de l'activité (réponses apportées aux demandes d'informations, recherches à effectuer...) la documentaliste ne parvenait, pas toujours à trouver du temps nécessaire pour indexer les documents qui s'accumulaient. La répartition claire des tâches permet aujourd'hui au centre de ressources d'indexer une dizaine de documents par semaine et évite ainsi que le trop plein d'activité entrave ce travail essentiel pour la capitalisation.

### **CANALISER ET GERER LES FLUX D'INFORMATION**

La maîtrise des flux informationnels est l'objectif à atteindre en matière de gestion de l'information, la définition et la rédaction de procédures doivent garantir cette maîtrise et permettre à tout moment de pouvoir retrouver une information précise et de la communiquer en fonction des besoins.

La maîtrise de l'information concerne aussi les informations informelles, qui peuvent parfois représenter une haute valeur informationnelle et qu'il est important de pouvoir vérifier, et parfois capitaliser (en allant chercher des informations formalisées). Cette démarche implique une circulation maîtrisée de l'information en interne, notamment par rapport aux informations qui peuvent remonter des territoires par le biais des chargés de mission, du directeur de la structure, de la secrétaire et qui peuvent être important à connaître pour la responsable de la gestion de l'information et/ou les autres membres de l'équipe. Des procédures de partage de l'information en interne et des outils associés doivent être créés (outil informatique pour partager l'information, affichage, temps de concertation hebdomadaire...)

Cette démarche renvoie aussi à la logique de veille dont il est question ci après dans la mesure où un certain nombre d'informations doivent conduire à des recherches plus poussées, des vérifications.

## ASSURER UNE VEILLE INFORMATIONNELLE PERMANENTE

*L'état de manque d'information peut s'avérer moins préoccupant que l'état d'excès, par définition on ne sait pas toujours qu'une info existe et qu'elle manque. Le fait de mener une politique sélective des informations rentrantes doit éviter un gros travail de sélection et doit permettre d'affecter pleinement les ressources nécessaires sur la gestion et la recherche des informations vitales.*<sup>24</sup>

La veille informationnelle doit être permanente et au cœur du système d'information qui sera mis en place par l'équipe de l'IREV. Elle nécessite en permanence une surveillance de l'environnement. A l'ORIV, aussi bien qu'au CR-DSU, la veille se traduit par un travail de repérage quotidien d'informations où chaque information peut amener à en rechercher une autre. Le traitement des informations doit permettre par exemple de repérer des publications intéressantes de commander, des rapports, des textes de loi à se procurer, des *personnes ressource* au profil intéressant, dont le nom, les coordonnées et les compétences précises doivent être recherchées et enregistrés dans la base acteurs pour une éventuelle rencontre de travail ou pour une mise en relation ultérieure avec un acteur en quête de contacts sur une problématique particulière.

Par rapport au travail de capitalisation d'expériences, la lecture des journaux de quartier est par exemple un bon moyen pour repérer les initiatives, elle doit conduire à une prise de contact pour en savoir plus et éventuellement récupérer des documents... et envisager par la suite un travail de capitalisation.

---

<sup>24</sup> MORGAT, P. *Audit et gestion stratégique de l'information*. Paris : Editions d'Organisation, 1995. P.96

### 3.4.3 Organiser la diffusion de l'information

#### LA GESTION DES DEMANDES D'INFORMATION

Outre la diffusion d'information par le biais du site, la lettre d'information, les publications destinées à favoriser le transfert de connaissance, le centre de ressources doit pouvoir répondre de façon pertinente aux demandes d'informations qui lui parviennent. Le service d'information baptisé «SVP doc.», qui fonctionne dans la plupart des centres de ressources *politique de la ville*, ne concerne pas uniquement la ressource documentaire. Il a aussi vocation à permettre la mise en relation, en fonction des besoins exprimés par les acteurs, avec des personnes ressource, des organismes ou réseaux susceptibles d'apporter une information, une aide pour enrichir ou faciliter les pratiques des utilisateurs.

Pour être pleinement efficace, ce service gratuit et sur mesure, demande de la part des professionnels en charge de la gestion de l'information, une connaissance précise du domaine : thématiques et procédures de la politique de la ville, rôle et position des acteurs et nécessite une bonne connaissance de l'actualité.<sup>25</sup>

Pour être en capacité d'assurer un service de qualité, le suivi rigoureux des demandes, il est capital que ce travail d'information ne soit pas improvisé ni géré en fonction du seul temps disponible. Il doit être maîtrisé par la mise en place de procédures réfléchies et la réservation de créneaux horaires spécifiques.

Le CR-DSU et l'ORIV ont tiré les leçons de leur expérience en la matière en bloquant plusieurs journées spécifiquement consacrées à l'accueil des demandes, sur place ou à distance, de façon à mieux pouvoir répartir les charges de travail le reste de la semaine et être vraiment disponible pour les utilisateurs dans les plages horaires définies.

Dans leurs procédures de traitement des demandes, les deux structures utilisent par ailleurs une *fiche de demandes* permettant d'enregistrer  systématiquement  toutes les demandes d'information. Ce document permet en particulier de garder en mémoire l'identité des demandeurs (coordonnées, fonction, organisme de rattachement, origine géographique), la nature des demandes et des réponses qui leur sont apportées (nature, délai, recherche à effectuer ou réponse immédiate...). Autant d'informations qui permettent d'assurer un contrôle du traitement

---

<sup>25</sup> Actuellement, avec le changement de contexte gouvernemental : informations sur les nouvelles orientations, les textes en préparation en matière de lutte contre la délinquance et l'insécurité... les enjeux qui se nouent autour des questions d'éducation et de renouvellement urbain dans la région.

## CONCLUSION

La mission de stage qu'a bien voulu me confier Frédéric Treca, directeur de l'Institut Régional de la ville, m'a beaucoup apporté sur le plan de la compréhension de ce que pouvait être un système d'information et sur la nécessité de disposer, au préalable à tout projet de développement d'outils technologiques, d'idées très claires sur les objectifs que l'on souhaite atteindre et sur les moyens dont on peut disposer pour faire fonctionner et pérenniser un système.

La situation de l'IREV, très préoccupante jusque là sur le plan de la gestion de l'information, a été pour moi riche d'enseignements. Malgré la difficulté qu'il a pu y avoir parfois à se repérer et à travailler dans un cadre aussi peu rationnel, j'ai puisé une grande motivation à m'investir dans ce projet et à rechercher des solutions.

Les contacts que j'ai établis avec les responsables de la gestion de l'information des autres centres de ressources politique de la ville m'ont montré qu'un certain nombre d'écueils auraient pu être évités par des échanges plus soutenus avec le réseau national des centres de ressources. Un certain nombre d'enseignements avaient en effet été tirés de l'expérience des premières structures créées à partir de 1993 (notamment dans les rapports de la mission d'appui à la création des centres de ressources politique de la ville, initiée par la DIV), mais l'IREV n'a semble-t-il pas su profiter de ces expériences. On peut s'étonner que la logique d'échange des pratiques, des savoirs et des savoir-faire qui constitue pour partie la mission des centres de ressources, n'ait pas prévalu aussi dans ce cas.

La mission d'« audit » que j'ai essayé de conduire au cours de ce stage m'a permis de mettre en pratique des connaissances acquises en maîtrise, en particulier par rapport à la nécessaire prise de recul vis à vis des outils technologiques et la manière dont ils sont souvent sur-investis. Ce stage a mis en évidence la nécessité pour moi de développer de nouvelles compétences, en particulier par rapport à la connaissance des différents systèmes informatiques existants et leurs cadres d'application, ainsi que le besoin de maîtriser les méthodologies de conduite de projet.

Mon admission en année de DESS Stratégie de l'Information et de la Documentation de l'Université de Lille 3, qui vient d'être confirmée, devrait me permettre, dans les prochains mois, d'acquérir ces compétences indispensables pour la conduite de missions professionnelles devant déboucher sur des préconisations techniques opérationnelles.

En ce qui concerne l'avenir de l'IREV, l'arrivée d'une personne chargée de la gestion de l'information, l'acquisition d'outils, la mise sur pied d'une organisation rationnelle devraient permettre au centre de ressources de remplir sa mission d'information.

Pour garantir la réussite de son projet dans la durée, il pourrait être intéressant pour l'IREV de faire procéder, dans quelques mois ou une année, à un audit, de l'information, de façon à mesurer les avancées de la politique de gestion de l'information et de pouvoir, au besoin, apporter un correctif.

## **PARTIE METHODOLOGIE**

La démarche que j'ai adoptée au cours de ce stage est celle qui est généralement employée dans les missions d'audit.

Comme cela apparaît dans le plan du rapport, elle a consisté :

- à faire une analyse de l'existant et, simultanément, un repérage des dysfonctionnements,
- à faire une analyse des besoins, en fonction du bilan des dysfonctionnements qui a été dressé
- à formuler des propositions visant à rationaliser la gestion de l'information.

Afin d'organiser ma mission dans le temps j'ai établi un planning prévisionnel de fonctionnement en début de stage. Ce planning prévoyait un mois pour réaliser l'analyse de l'existant et le repérage des dysfonctionnements, trois semaines pour l'analyse des besoins et la recherche de solutions.

Dans les faits, il a fallu beaucoup plus de temps pour parvenir à dresser le tableau de l'existant dans la mesure où il a fallu notamment procéder à un classement complet des ressources documentaires avant de pouvoir effectuer un diagnostic assez précis sur le fonds (établissement d'un plan de classement provisoire).

**L'analyse de l'existant** a consisté à recenser les informations disponibles sous toutes les formes dans les fichiers informatiques, les ressources documentaires de l'IREV ; cette étape a donné lieu à plusieurs entretiens semi-directifs avec la secrétaire et la chargée de mission de l'IREV afin de cerner le rôle de chacune dans le traitement de l'information et l'historique du centre de ressources, pour mieux comprendre la réalité qui m'apparaissait. Ces entretiens, réalisés à partir d'une liste de questions ou sujets préparés, ont été enregistrés et ont fait l'objet, ensuite, d'une retranscription sur papier.

Du fait de la situation catastrophique sur le plan de la gestion de l'information, **le repérage et l'analyse des dysfonctionnements** se sont déroulés tout au long du stage en parallèle à l'analyse de l'existant.

**L'analyse des besoins** a consisté essentiellement à recenser les dysfonctionnements nombreux qui apparaissaient au fur et à mesure de l'analyse de l'existant.

**La phase de recherche de solution** à mettre en oeuvre m'a conduit à des échanges répétés avec le directeur de la structure, Frédéric Treca, la chargée de mission, et Morgane Petit, documentaliste d'Un Monde à l'Autre, chacun des acteurs en interne étant conscient des dysfonctionnements.

Du fait de l'absence de documentaliste à l'IREV, des dysfonctionnements importants, et partant du principe qu'en matière de gestion de l'information et de la documentation on invente rarement de solutions nouvelles, j'ai très vite émis le souhait de pouvoir rencontrer les documentalistes d'autres centres de ressources politique de la ville. Les rendez-vous avec les documentalistes de Lyon et Strasbourg ont été pris dès la mi-juin et on pu avoir lieu dans les deux centres fin juillet.

Ces rencontres ont donné lieu à des entretiens semi-directif suivant une grille préparée à l'avance et recensant les sujets que je souhaitais pouvoir aborder. Les retranscriptions m'ont ensuite permis d'exploiter le contenu de ces échanges fructueux.

# BIBLIOGRAPHIE

## Monographies

CARLIER, A. *Stratégie appliquée à l'audit des systèmes d'information*. Paris : Hermes, 1994.

CHAUMIER, J. *Systèmes d'information : marché et technologies*. Paris : Entreprise moderne d'édition, 1986

MORGAT, P. *Audit et gestion stratégique de l'information*. Paris : Editions d'Organisation, 1995.

Observatoire des NTIC, DESS SID de l'Université de Lille 3, *Les enjeux du management de l'information dans les organisations : usages, outils, techniques*. Paris, ADBS, 1999

REIX, R. *Systèmes d'information et management des organisations*. Paris : Edition Vuibert, 1998

SUTTER, E. *Certification et maîtrise des documents : comment fiabiliser votre documentation*, Paris : ADBS, 1995

## Ressources électroniques

MICHEL, J. La documentation à la croisée des chemins  
<http://www.enpc.fr/~michel-j/INDEX.html#Publications>.

## INDEX DES SIGLES

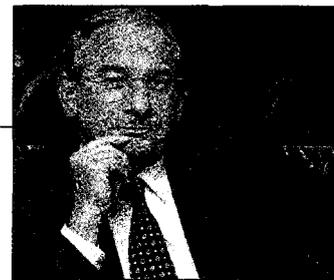
|          |   |
|----------|---|
| ADRI :   | Agence pour le Développement des Relations Interculturelles   |
| C2RP :   | Centre Régional de Ressources Pédagogiques                    |
| CAF :    | Caisse d'Allocation Familiale                                 |
| CNPFT :  | Centre National de la Fonction Publique Territoriale          |
| CR-DSU : | Centre d'Echange pour le Développement Social Urbain          |
| CUEPP :  | Centre Université Economie Education Permanente               |
| DEA :    | Diplôme d'Etudes Approfondies                                 |
| DESS :   | Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées                     |
| DIV :    | Direction Interministérielle à la Ville                       |
| EFAS :   | Ecole de Formation des animateurs Sociaux                     |
| EPI :    | Espace Picard pour l'Intégration                              |
| GPV :    | Grand Projet de Ville   |
| GIP :    | Groupement d'Intérêt Public                                   |
| GRESGE : | Centre de Recherches Economiques, Sociologiques et de gestion |
| IREV :   | Institut Régional de la Ville                                 |
| IRTS :   | Institut Régional du Travail Social                           |
| ISAS :   | Institut Supérieur d'Action Sociale                           |
| MRPS :   | Maison Régionale de Promotion de la Santé                     |
| ORIV :   | Observatoire Régional de l'Intégration et de la Ville         |
| ORU :    | Opération de Renouvellement Urbain                            |

## SOMMAIRE DES ANNEXES

- Annexe 1*                    *La création de l'Institut Régional de la Ville*  
Communiqué du président du Conseil Régional.
- Annexe 2*                    Liste des périodiques reçus à l'IREV
- Annexe 3*                    Numéro 24 (Avril 2002) de la lettre mensuelle d'information *Urbanités*
- Annexe 4*                    *Capitalisation et échange d'expériences*. Réunion du 30 septembre 1999  
du groupe CR-DSU/DPH . Compte-rendu réalisé par Marie-Christine  
Cerrato Debenedetti, (CR-DSU Rhône-Alpes).
- Annexe 5*                    « *Repérage des institutions et personnes ressources* »  
Extrait du rapport d'activité 2000 de l'Institut Régional de la Ville.

# **Annexe 1**

# Communiqué du **Président** du **Conseil Régional**



## LA CRÉATION DE L'INSTITUT RÉGIONAL DE LA VILLE

Le lundi 2 novembre 1999 est une date importante pour la politique de la ville en région avec la naissance de l'**IREV, INSTITUT REGIONAL DE LA VILLE**, qui s'est officiellement déroulée au Nouveau Siècle, à Lille.

**Michel DELEBARRE**, Ancien Ministre d'Etat, Président du Conseil Régional, était pour cette occasion entouré de **Rémy PAUTRAT**, Préfet de la Région Nord - Pas de Calais, de **Michel François DELANNOY**, Conseiller Général du Nord, représentant le Président **DEROSIER**, de **Danielle DARRAS**, Députée Européenne, Vice-Présidente du Conseil Général du Pas-de-Calais, représentant le Président **HUGUET**, ainsi que de **Yves GORRICHON**, représentant **Yvan LE MOULLEC** de la Caisse des Dépôts et Consignations. A noter également la présence de **Claude BREVAN**, Déléguée Interministérielle à la Ville et de **Paul PICARD**, ancien Maire de Mantes-La-Jolie et auteur d'un rapport préconisant la création des IREV.

A l'occasion de cet " acte de naissance ", **Michel DELEBARRE** a rappelé les deux grands objectifs de l'**IREV** :

■ **Accompagner l'ensemble des acteurs de la ville** : professionnels (chefs de projet, agents de développement, agents des collectivités territoriales, de l'Etat, des organismes HLM et des différents services publics), élus, associations, habitants. Il s'agit de leur permettre de confronter leurs expériences, de valoriser leurs compétences, de se former et s'informer.

■ **Plus largement animer un lieu de débat, de réflexion, de propositions** ouvert à tous sur les grands enjeux de la ville.

Forte ambition quand on n'ignore pas quels sont aujourd'hui ces enjeux de la ville du XXI<sup>e</sup> siècle. Sur un plan strictement quantitatif **90 communes, 204 quartiers** sont aujourd'hui concernés par la politique de la ville dans la région Nord - Pas de Calais. On estime qu'environ **20 000 personnes sont mobilisées** à travers l'habitat, la santé, l'éducation, la culture, les politiques d'insertion dans les villes et quartiers en difficulté pour lutter contre la ségrégation urbaine et sociale.

Le Conseil Régional s'est depuis longtemps vigoureusement engagé aux côtés de l'Etat et des collectivités locales pour :

■ favoriser l'émergence de **projets locaux de développement**,

■ privilégier une **action globale et simultanée** sur l'ensemble des champs de l'exclusion,

■ promouvoir le **partenariat** entre les élus, les habitants et les techniciens et développer ainsi leur **qualification collective**.

■ Reconnaître aux **habitants** leur pleine capacité à être **acteurs du développement** de leur quartier et de leur ville,

Mais aujourd'hui un **changement d'échelle** est nécessaire comme le soulignait **Michel François DELANNOY**. Car l'objectif est bien de renverser les tendances négatives qui entraînent des quartiers, des villes entières dans la spirale du chômage, de l'exclusion, de la violence.



## **Annexe 2**

# Listes des périodiques reçus à l'IREV

## LISTE ALPHABETIQUE

A : Abonnements payants  
G: Revues reçues gratuitement

- A ACTUALITES DOCUMENTAIRES**  
Bulletin du Centre de ressources Observatoire Régional de l'Intégration et de la ville (ORIV)
- A A TRAVERS CHAMPS**  
Rhizomes : des Réseaux et des habitants pour l'Initiative
- G AUTREMENT DIT**
- G BULLETIN DE SANTE**  
Ateliers Santé Ville (ASV)
- G CLERSE**  
La lettre du Centre Lillois d'étude et de recherche sociologiques et économiques (USTL / CNRS)
- G CLS INFO**  
Bulletin de liaison de la cellule interministérielle de suivi des contrats locaux de sécurité
- G CORPUS DSU**  
Bulletin de liaison des professionnels du Développement Social Urbain
- A COMME LA VILLE**  
Publication de la Direction Interministérielle à la Ville (DIV) (Bimestriel)
- A CONTACT SANTE**
- G C2INFOS**  
Le journal du Centre Régional de Ressources Pédagogiques (C2RP)
- G DIVER CITE**  
Magazine d'information de la Communauté d'agglomération d'Hénin-Carvin
- A DIAGONAL**  
Revue des équipes d'urbanisme
- G DUNKERQUE LITTORAL**  
Journal de la communauté urbaine de Dunkerque
- G EPI CENTRE**  
Lettre de l'Espace picard pour l'intégration
- G ESPACE**  
Lettre d'information bimestrielle Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement  
Direction générale de l'urbanisme, de l'habitat et de la construction.
- G ESPECES URBAINES**  
Lettre du Centre de Ressources Pays et quartiers d'Aquitaine
- A EUROPE ET TERRITOIRES**
- G EXPRESSION**  
Lettre du centre de ressources politique de la ville en Essonne
- G GEANTS LA LETTRE**  
GEANT: "Générons Ensemble des Acteurs pour de Nouveaux Territoires Solidaires"
- A INFOREGIO NEWS**  
Lettre d'information de l'union européenne sur la politique régionale (mensuel)
- A INFOREGIO PANORAMA**  
Publication de l'union européenne sur la politique régionale
- G INFORMATION/ LIAISON**  
La lettre du CR-DSU
- G INFOVILLE**  
Bulletin d'information du Centre de ressources Ville et Hauts (La réunion)
- G INITIATIVES NOUVELLES**  
sur le territoire des Communautés d'Agglomérations de Lens/Liévin et d'Hénin/Carvin.  
(édité par l'association Turbulences Maison du développement)
- A LABEL VILLE**  
Journal municipal de la ville Tourcoing
- G LA FARDE**  
Revue publiée par l'Agence de développement et d'urbanisme de Lille métropole
- A LA GAZETTE DES COMMUNES DES DEPARTEMENTS ET DES REGIONS**

- A LA GAZETTE NORD PAS DE CALAIS**
- A LA LETTRE DE DPH**  
Dialogues pour le progrès de l'humanité (trimestriel)
- G LA LETTRE DE LA CAC**  
Bulletin d'information de la Communauté d'Agglomération du Calaisis
- G LA LETTRE DE LA DATAR**  
La lettre de la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale (trimestriel)
- A LA LETTRE DE LA DIV**  
Lettre mensuelle d'information de la Délégation Interministérielle à la Ville (DIV)
- G LA LETTRE DE L'ASSOCIATION REGIONALE HLM NORD-PAS DE CALAIS**
- G LA LETTRE DE L'INSTITUT RENAUDOT**
- A LA LETTRE DE L'INTERCOMMUNALITE**
- G LA LETTRE DE PROFESSION BANLIEUE**  
Centre de ressources politique de la ville.en seine Saint Denis
- G LA LETTRE RESOVILLE**  
Centre de ressources politique de la ville Bretagne-Paus de Loire (bimestriel)
- G LA LETTRE DE RESSOURCES ET TERRITOIRES**  
Centre de ressources pour la politique de la ville en Midi Pyrénées
- G LA LETTRE DSU**  
Lettre d'information du Contrat de Ville Marseille
- G LA LETTRE DU DEVELOPPEMENT**  
Edité par Entreprises Territoires et Développement (ETD) (Bimestriel)
- G LA LETTRE DU NORD**  
Lettre du conseil général du Nord
- G LA LETTRE DU PRESIDENT**  
Conseil général Pas de Calais
- G LA LETTRE HABITAT**  
Lettre de la Communauté de commune de l'est du Douaisis (CCED)
- G LABEL VILLE**  
Magazine municipal de Tourcoing
- A LE BULLETIN DE LA DIV**  
Délégation Interministérielle à la Ville
- G LE FAX DE L'AGENCE**  
Lettre de l'Agence de développement et d'urbanisme de Lille Métropole
- A LE JOURNAL DE L'ACTION SOCIALE**
- G LE JOURNAL DE LILLE**  
Journal municipal
- G LE JOURNAL DES PARENTS**
- G LE MAGAZINE DU NORD**  
Conseil général du Nord
- G LE METROPOLITAIN**  
Magazine de Lille Métropole Communauté Urbaine
- A LE MONITEUR DES TRAVAUX PUBLICS ET DU BÂTIMENT**
- A LES DOSSIERS FNAU**  
Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme
- G L'URACEN**  
Lettre de l'Union Régionale des Associations Culturelles et Educatives du Nord et du Pas de Calais
- G PARLEZ QUARTIERS**  
Supplément à lettre DSU : Information du Contrat de Ville Marseille
- G PAROLE DE L'ETAT**  
Publication de la préfecture de la région Nord- Pas de Calais
- G PAS DE CALAIS**  
Magazine du Conseil général du Pas de Calais
- G PLURALIS**  
Lettre professionnelle commune aux cabinets Argos, Cirese, Sifibe, abc engineering
- G PLUS POUR L'EMPLOI**  
Journal du Comité du bassin d'Emploi de Lille [CBE]
- A PROFIL CONJONCTURE INSEE**  
Publication de l'INSEE Nord- Pas de Calais

- A PROFIL INSEE**  
Publication de l'INSEE Nord- Pas de Calais
- G PUIITS D'INFO**  
Le fax de de la Mission Bassin Minier et de la conférence permanente
- G RESONNANCE**  
La lettre d'information mensuelle du pôle de ressources Ville et développement Val d'Oise.
- A STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT LOCAL**  
Magazine bimestriel de la coopération collectivités/ entreprises
- A TERRITOIRES**  
La revue de la démocratie locale
- G TRAIT D'UNION**  
Lettre de l'Agence de Développement et d'Urbanisme de la Sambre
- A TRANSVERSALES**
- A URBANISME**
- A URBAPRESS** informations  
Lettre hebdomadaire d'information stratégique sur les villes et les territoires
- A URBIS**  
Publication de l'AGUR : Agence d'Urbanisme et de Développement de la région Flandre-Dunkerque
- G VILLES EN DEVELOPPEMENT**  
Bulletin de la coopération française pour le développement urbain, l'habitat et l'aménagement spatial

## **Annexe 3**

# Urbanités

LA LETTRE D'INFORMATIONS DE L'INSTITUT REGIONAL DE LA VILLE - Avr. 2002 - N° 24

## EVENEMENT

### GIP-IREV : un nouveau président, un nouveau directeur et deux thèmes prioritaires...

Le 18 mars 2002 a vu le dernier jour de l'association de préfiguration IREV, et l'installation du **Groupe d'intérêt public** lors d'une assemblée générale réunissant les différents partenaires de l'IREV (Etat, Région, Départements et CDC). Le GIP-IREV sera alternativement présidé par la Région et l'Etat ; la première présidence étant assurée par **Daniel Percheron**, président du Conseil Régional.

Le premier Conseil d'administration du GIP a nommé le nouveau directeur de l'IREV : **Frédéric Tréca**, auparavant Directeur de la politique de la ville à Tourcoing. D'ici la rentrée 2002, trois personnes seront recrutées pour renforcer l'équipe et mettre en oeuvre toutes les orientations de l'IREV (*voir au verso*).

D'ores et déjà, l'IREV se concentre sur **deux champs d'intervention prioritaires** : l'éducation et le renouvellement urbain.

- L'objectif pour l'IREV est de mettre en oeuvre une démarche régionale sur **l'Education**, qui doit conduire à accompagner l'ensemble des démarches locales menées dans le cadre des contrats de ville, GPV, contrats d'agglomération, etc.
  - accompagner les chefs de file thématiques et pilotes politiques de la ville (Conseils généraux, Education nationale, équipes Politique de la ville...)
  - initier, accompagner et modéliser les démarches innovantes (action-recherche "Ecole et action sociale" menée dans le Pas-de-Calais, réseaux d'appui à la parentalité...), en particulier celles qui concernent la veille éducative...
- Différents objectifs ont déjà été identifiés pour **le renouvellement urbain** :
  - réactiver le travail collectif entre les directions de projet
  - engager un programme de qualification collective des acteurs sur des sujets concernant le renouvellement urbain (conduite de projet, études de définition, habitat...)
  - mettre en place des ateliers de travail sur des sujets prioritaires...

### Publication « Coproduire nos espaces publics »

Ce « guide » capitalise les expériences et réflexions accumulées au cours de la Formation Action Recherche sur la coproduction et la gestion de l'espace public, et présente une systématisation des outils et méthodes utilisés.

La FAR, initiée par le Conseil régional et l'Etat, a été menée pendant trois ans avec différents acteurs (techniciens, élus, habitants...) de la métropole lilloise, du littoral, de l'ex-bassin minier et d'une commune de la région bruxelloise - travail qui se poursuit aujourd'hui avec la Formation à l'animation d'espaces publics urbains (FAPU).

200 pages - 14,5€ - Disponible à l'IREV  
Tél: 03.20.25.10.29 Email : irev@nordnet.fr

### « Nos quartiers d'été 2002 »

Pour la treizième année consécutive, la Préfecture de région et le Conseil régional Nord-Pas-de-Calais vont reconduire l'opération Nos quartiers d'été, conçue comme une démarche d'animation estivale destinée aux territoires de la politique de la ville.

Repas ou fête de quartier, événement sportif, rassemblement festif, rencontres d'habitants de différents quartiers, les projets labellisés « Nos quartiers d'été » pourront bénéficier du soutien financier de l'Etat et de la Région, mais également d'une communication régionale (site web, journal « Longueurs d'ondes »). Ils pourront s'appuyer sur l'expérience et le savoir-faire d'associations ressources dans le domaine des musiques actuelles, du cirque, du sport, du jeu, du conte, de la lecture, etc. Enfin, ils pourront bénéficier d'un soutien du secrétariat permanent de l'opération et des correspondants territoriaux.

Temps de fête, d'expérimentation, ou de rassemblement, les projets « Nos quartiers d'été » doivent permettre l'ouverture à différents publics, les relations intergénérationnelles, ainsi que le renforcement des relations des associations locales avec les acteurs de la vie des quartiers, de la ville, de la région.

#### Contacts :

- Conseil régional : Anne-Marie Royal  
Tél: 03.28.82.71.24  
Email: nqe@cr-npdc.fr
- Préfecture de Région : Marie-Françoise Laviéville - Tél: 03.20.30.57.62  
Email: marie-francoise.lavieville@nord-pas-de-calais.pref.gouv.fr

## **Annexe 4**



**Groupe CR•DSU / DPH - Capitalisation et échange d'expériences  
Compte-rendu de la réunion du 30 septembre 1999**

**Présents** : André Bruston (conseiller scientifique, DIV), Gérard Darceuil (ACEISP), Gérard Gasselien (IREV), Jean-Loup Herbert (anthropologue, Ecole d'architecture de St-Etienne), Claire Laudereau (Profession banlieue), Madée Payet (chef de projet à la Réunion), Laurence Potié (MRIE), Frédéric Raynouard (chef de projet St-Fons) ; Françoise Malbosc, Julien Marigliano, Marie-Christine Cerrato Debenedetti (CR•DSU).

**Excusés** : François Chovet (URPACT Rhône-Alpes), Marie-France Motte (déléguée État, 38).

---

Cette rencontre a été l'occasion de réfléchir sur le thème : capitalisation et appropriation de connaissances, théorisation de l'action. Les débats ont été éclairés par les interventions de :

- André Bruston, conseiller scientifique auprès de la DIV, ancien secrétaire du Plan urbain, sur la construction des connaissances, le rapport entre recherche et professionnels, recherche et décision.
- et Jean-Loup Herbert, anthropologue à l'École d'architecture de Saint-Étienne : de Lebrét à Paolo Freire, quelle actualité ?

## **1. VIE DU RÉSEAU**

- De nouveaux participants  
Nous avons accueilli Gérard Darcueil qui a présenté l'ACEISP (Association pour la création d'emplois et l'insertion sociale et professionnelle) basée à Grenoble, née en 1982 d'un groupe de militants qui souhaitent mettre l'emploi au cœur des questions d'insertion. L'ACEISP a développé de nombreuses activités : chantiers d'insertion, formation, ateliers informatique, accompagnement à la création d'entreprise, cinq permanences d'accueil d'accompagnement à l'emploi. L'ACEISP souhaite suivre les activités du groupe DPH. Le CR•DSU depuis sa création a travaillé régulièrement avec les membres de l'ACEISP.

Madée Payet, Chef de projet du contrat de ville du Pont et représentante du réseau des chefs de projet de la Réunion.

- La base d'expériences DPH Rhône-Alpes  
Elle compte actuellement 136 fiches, et s'est enrichie de 14 fiches produites par IRIS autour des questions de lutte contre l'illettrisme et de trois du CR•DSU sur des processus de développement local.
- Groupe médiation  
Le document « *Faciliter, faire passer, catalyser, les échanges d'expériences : les différentes fonctions de cette médiation dans DPH* » élaboré par le groupe de travail « médiation » issu du dernier CENO d'Abidjan a été distribué. Les travaux de ce groupe se poursuivent. Après un appel à contributions sur les usages de DPH, un dossier a été constitué. Un document est disponible sur le site de DPH : « *Comprendre la diversité des usages DPH pour mieux assurer son développement* ».  
([www.webdph.net](http://www.webdph.net))

## **2. L'INTERVENTION DE JEAN-LOUP HERBERT**

Pour nous faire partager son expérience et sa réflexion sur les rapports entre action et production théorique, Jean-Loup Herbert a d'abord fait référence à ses « pères » théoriques : le père Le Bret (fondateur d'Économie et Humanisme) et surtout Paolo Freire, puis il a choisi de partir d'une recherche-action qu'il a menée avec des travailleurs sociaux en Loire-Atlantique pour essayer de cerner les conditions de production et de transfert d'expérience.

### **Le sens de l'action.**

Son parcours universitaire à Lyon l'a mis en contact avec le milieu personnaliste, mais il se réfère surtout à Paolo Freire, qui à la fois par son action (alphabétisation, pédagogue, puis responsable de l'éducation à la Mairie de Sao Paulo) et ses écrits permet la jonction entre les courants de pensée marxiste et personnaliste. En effet, P. Freire s'inspire du marxisme, sans réductionnisme économique et en y introduisant la dimension culturelle et individuelle : « la culture est l'axe du processus de libération ». Paolo Freire réussit le métissage entre la pédagogie et les philosophies marxiste et existentielle tournées vers l'action de l'homme sur la société. Jean-Loup Herbert travaille en essayant de mettre en pratique ce que P. Freire a appelé la « conscientisation » et qui nous ramène à la théorie de l'action. Il expose sa démarche avec un cas pratique.

- À propos des ouvrages de Paolo Freire

Jean-Loup Herbert fait passer l'ouvrage majeur de Paolo Freire : « la pédagogie des opprimés », qui n'est plus disponible en France et qu'il essaie avec une dizaine de personnes de faire rééditer.

ASDIC et les éditions w ont réédité en 1996 : « l'éducation, pratique de la liberté ». Il est donc en vente auprès de l'éditeur et consultable au CR•DSU.

### **Une recherche-action avec des travailleurs sociaux de Loire-Atlantique.**

#### **Un savoir collectif théorisé, né de la pratique.**

Des travailleurs sociaux (treize assistantes sociales et une puéricultrice, employées par la Direction des interventions sanitaires et sociales de Loire-Atlantique en polyvalence de secteur dans des centres médico-sociaux) ont mené une auto-formation collective (un jour par mois dans le cadre de leur activité professionnelle) pour réfléchir à leur pratique professionnelle dans l'optique de contribuer à sa transformation. Entre 1986 et 1990, ce groupe avait été un des précurseurs à expérimenter la méthode d'intervention « de » ou « en » réseau.

Après quatre ans de travail, le groupe ressent le besoin d'un apport théorique extérieur. Elles (13 femmes pour un homme) choisissent Jean-Loup Herbert, qui propose de travailler en « accompagnateur de recherche », plutôt qu'en « leader intellectuel ». Après un an de cette démarche de décryptage à raison de trois jours par mois (un jour où le groupe est seul et deux jours avec l'accompagnateur), le groupe demande à l'employeur une autre année sur le même rythme pour produire un écrit qui rapidement devient un projet de livre. Le bouclage de cet ouvrage se fait au bout de deux ans, par sept semaines de travail intensif. Il est publié chez l'Harmattan en 1994 : « De l'assistance à la solidarisation : un nouveau sens au travail social ».

Un des axes de la démarche de travail proposée est inspiré par Paolo Freire (cf. un entretien avec P.F. intitulé « lecture du mot, lecture du monde ») et fondé sur le décryptage idéologique des implicites du vocabulaire, de façon à ce que chacun puisse relier sa pratique à des mots exacts. Et par là pouvoir réellement penser son action, la partager et la transmettre.

En incidence Jean-Loup Herbert fait remarquer qu'il n'aime pas le terme de capitalisation qui renvoie à une logique d'accumulation bancaire des savoirs.

La modalité du travail en réseau a rendu possible la réciprocité des savoirs entre le chercheur et le groupe de travailleurs sociaux. Dans la postface de l'ouvrage Jean-Loup Herbert écrit : « cet ouvrage témoigne de la capacité des travailleurs sociaux à transformer leurs pratiques tout en produisant et rédigeant collectivement la théorie de cette transformation ».

### **Les leçons sur la capitalisation, la théorie de l'action et la transmission.**

- Une des conditions nécessaires à la capitalisation de l'expérience est le temps. Sans cette autonomie temporelle du moment théorique, la capitalisation n'aurait pas pu voir le jour.
- Ce temps permet aussi le recul nécessaire, l'implication et l'immersion excessives empêchant souvent le processus d'écriture.
- Les acteurs sont capables de théoriser leur pratique et sa transformation (conscientisation).
- Cette production collective a permis la transmission ou plutôt la réciprocité des savoirs entre les membres du groupe et le chercheur qui les accompagne.

Par contre une question reste posée sur la transformation des institutions locales. En effet, la démonstration d'une créativité théorique collective venant de la base a plutôt suscité une crispation des institutions locales (employeurs et ce qui est plus surprenant organisme de formation). Par contre le livre a été réédité trois fois. Il est en cours de traduction en espagnol et a provoqué plusieurs demandes de formation sur la méthodologie de l'intervention « de » ou « en » réseau.

### **3. L'INTERVENTION D'ANDRÉ BRUSTON**

André Bruston, qui a une longue expérience en matière de pilotage de la recherche et d'évaluation des politiques publiques, donc des rapports entre connaissances scientifiques et actions publiques, apporte un autre point de vue sur le statut de la connaissance, son rapport à l'action, ses moyens de diffusion et d'échange.

#### **Quel statut de la connaissance ? Quel rapport entre science et action ?**

André Bruston réagit au compte rendu du groupe de travail DPH sur la médiation : « la démarche DPH a à voir avec le renversement du statut de la connaissance ».

Pour lui, on ne peut pas dire qu'aujourd'hui le fait de connaître soit socialement valorisé, on accorde plus d'importance au pragmatisme. En revanche, émerge une forte demande de réflexion sur l'action que l'on conduit, pour faire jouer la réflexivité, pour comprendre comment raisonnent les uns et les autres. On demande volontiers aux acteurs sociaux d'être en position de réflexion, de « prendre conscience », de devenir mobilisables, de devenir même militants dans leur métier. Mais la connaissance elle-même n'a guère de statut, il n'y a pas grand chose à renverser !

La question que l'on peut se poser dans une association militante vis-à-vis de la connaissance serait : qu'est ce qui informe le plus ? la pensée ou l'action ?

Fausse question : **les connaissances sont de divers ordres, elles ont une valeur sociale lorsque, produites dans l'activité et l'échange d'expériences, elles font retour sur les processus de production eux-mêmes.**

Mais la production de connaissance scientifique, pour sa part, procède d'une démarche de validation spécifique : la communauté scientifique est organisée en fonction des contrôles qu'il lui faut assurer et des consensus qu'elle établit. Eu égard aux conditions de

validation, la connaissance produite est le plus souvent très partielle, c'est un petit fragment, qu'il faut réintégrer, pour un non spécialiste, dans un tout, dans une vision plus générale.

Cela ne veut pas dire que la production scientifique soit extra-sociale : la communauté scientifique, tout en produisant de la connaissance, n'est pas exempte de pressions, des médias en particulier. Elle est soumise, comme tout processus de pensée, à des contingences matérielles, à des idéologies, à des pressions sociales.

Nous sommes entrés dans une ère d'interaction permanente entre les développements scientifiques et l'action : du côté des sciences de la nature et des processus industriels, les technologies et l'ingénierie sont à la fois les vecteurs d'exploitation des résultats scientifiques et les nouveaux instruments nécessaires à la recherche scientifique. Du côté des sciences de l'homme et de la société, les politiques publiques s'en inspirent volontiers, et elles fournissent concurremment avec l'initiative sociale leurs terrains d'expérimentation.

La question de la transmission, dans un sens comme dans l'autre, des savoirs entre les différents champs est évidemment cruciale. En dehors des moyens classiques couverts par le champ de la communication (diffusion de l'information, édition, audiovisuels etc.), A. Bruston insiste sur l'importance de la formation (initiale et continue) des jeunes professionnels lorsqu'elle est appuyée sur les travaux de recherche les plus récents. L'armature intellectuelle acquise pendant les études supérieures est le plus souvent décisive, c'est elle qui orientera l'ouverture intellectuelle et le goût des savoirs.

#### **Deux moyens pour transmettre : la relation intersubjective ou la conceptualisation.**

Une des questions qui intéresse les membres de DPH et les centres de ressources en particulier est celle de la transmission des connaissances. L'information produite est-elle utilisable par d'autres ?

À cela André Bruston répond que l'on peut facilement échanger de la connaissance de manière intersubjective, c'est un des moyens par lequel il y a le moins de perte de sens. On peut aussi partager un projet de production collective : on essaie alors de comprendre ensemble. Il faut que la démarche reste intersubjective et qu'elle autorise la correction. Elle permet de vérifier dans la rencontre physique que c'est bien ce dont on parle.

Mais l'échange intersubjectif n'est pas toujours possible, notamment lorsque les individus ne sont plus présents sur le terrain de leur action. Dans ce cas on essaie d'objectiver la connaissance. Les expériences apparaissent comme ce qui est objectivable : raconter ce qui s'est passé (accumuler). On crée par là un support indépendant de la personne qui le produit, mais le passage d'une situation au statut d'objet, prive la situation de sa réalité et de son intérêt. On a tendance à penser « si je connais l'expérience je peux agir ». On dispose d'une description aussi objective que possible, on fait comme s'il s'agissait d'une pure dénotation du réel, et ça ne marche pas : pas de connotation directement accessible, sans la relation langagière. C'est ce pouvoir d'évocation, couplé d'une possibilité de vérification, qui est mobilisé dans le dialogue et qui ici fait défaut.

Pour que la transmission fonctionne, il faut recréer pour le lecteur les conditions d'une interprétation efficace, en passant par un détour, qui est celui du concept : la connaissance du champ théorique dans lequel il est produit permet au lecteur **la reconstruction conceptuelle de l'objet ou de la situation**. L'appropriation est alors possible même sans rencontre et échange entre les individus, elle passe par une recréation, une reconstruction à partir de l'expérience conceptualisée.

Cette analyse fait écho à la méthode DPH : « la fiche DPH contient une information sélective et subjective ». En effet DPH revendique la subjectivité dans l'émergence et la mobilisation des connaissances.

## À partir de ces constats quel rôle pour les centres de ressources ?

Les centres de ressources ont pour mission la capitalisation et le transfert d'expériences, mais aussi de faire le lien entre la recherche, les professionnels et les institutions publiques.

Selon André Bruston **le centre de ressources doit être un espace qui permette le temps de la conceptualisation partagée, de la coproduction des notions nécessaires à l'action.** Il y a par exemple à réfléchir sur « la mixité », question pour laquelle le discours politique a envahi l'espace. Les centres de ressources se doivent de permettre le décodage des discours des différents acteurs impliqués dans une action. Le débat contradictoire vient alors nourrir le débat public. Le centre de ressources doit être un espace de liberté, au sens où il n'appartient à personne.

Toutefois, A. Bruston met en garde contre un phénomène pervers qui consiste à rendre normatif à l'extérieur ce que l'on produit à l'intérieur.

Ces propos suscitent plusieurs témoignages pour pointer la difficulté à mettre en œuvre cette vision du centre de ressources, compte tenu du poids des contraintes politiques, des jeux de pouvoirs, et de la propension au consensus.

*Marie-Christine Cerrato Debenedetti, CR•DSU*

## **Annexe 5**

## Préambule

L'activité de l'IREV se répartit entre, d'une part ce que l'on pourrait considérer comme les « missions de base » d'un centre de ressources, et d'autre part des actions thématiques ou spécifiques qui devraient donner lieu à une commande du conseil d'administration et une mobilisation particulière de moyens sur un laps de temps défini.

Pendant l'année 2000, l'équipe réduite s'est concentrée sur les missions de base :

- mission d'information générale,
- mission de documentation, de capitalisation et de production à partir de l'échange d'expériences et de la mise en réseaux des territoires et des personnes,
- mission de qualification et d'appui aux dispositifs de formation.

Mais préalablement, nous indiquerons dans une première partie les actions engagées pour positionner la structure et en préciser les modalités de fonctionnement.

## I. Mise en place de la structure et organisation

### A. Repérage des institutions et personnes ressources.

Partant de zéro, il a fallu tout d'abord repérer les ressources existantes, les partenaires privilégiés de l'IREV (outre bien entendu les institutions membres du CA, les collectivités locales et les services de l'Etat). Des rencontres systématiques ont permis de constituer des fiches sur les organismes suivants : (cf lexique en annexe)

1°) Les institutions régionales partenaires de la politique de la ville : AR HLM, ARCAF, CEPER, CNFPT, FAS.

2°) Les réseaux associatifs régionaux et infra régionaux : CRCIE, APSN, Agences d'urbanisme, CAUE, Fédération des centres sociaux, Alliance pour un monde solidaire et responsable, ENCORE, URIOPSS, UDAF, Colline, Acteurs ville et quartiers, CCPD, CSCV, ADNSEA, Culture et Liberté, GEANTS, Alliances.

3°) Les centres de ressources : ORHA, MRPS, ORFQE, CRRP, CETE, D'un Monde à l'Autre, Maison de l'Education, Centres de documentation universitaires, FREVILLE, l'INSEE.

4°) Des personnalités, des organismes de formation comme l'IRTS, l'ISAS, l'EFAS, le CUEP, l'ENTE, DESS Villes et projets, Universités de Côte d'Opale, du Hainaut Cambrésis...

Des contacts fréquents ont été maintenus avec les services des communautés urbaines, le GPU de Roubaix Tourcoing, des administrations déconcentrées de l'Etat...

La participation régulière de l'IREV aux rencontres du réseau national des centres de ressources animé par la DIV et à différentes manifestations nationales et régionales sont des moments importants d'échanges et de formation.

Ce repérage débouche sur la constitution d'un réseau vivant de partenaires potentiels, de personnes ressources et également sur un fichier d'environ 2 000 noms qui peut désormais être décliné dans des annuaires thématiques et prochainement diffusé sur le site internet.

