

Document cadre de la politique de capitalisation de la Croix-Rouge française
- Janvier 2008 -

La capitalisation est une nécessité identifiée depuis plusieurs années par la Croix-Rouge française pour ses activités internationales. Trois ans après le tsunami, l'ampleur sans précédent des opérations menées en Asie et le développement des autres actions à l'international ont permis d'accumuler des savoirs et de tirer de nombreux enseignements, notamment en gestion de projets et dans des domaines techniques comme l'eau, l'assainissement, la reconstruction ou encore la réduction des désastres. Il s'agit aujourd'hui de les formaliser et d'en tirer profit pour les opérations en cours et futures.

D'un point de vue conjoncturel, il est en effet urgent de capitaliser sur les opérations "tsunami" avant que les projets ne se terminent et que les ressources humaines ne partent. D'un point de vue structurel, la Croix Rouge française a développé un niveau élevé d'expertise qui convient aujourd'hui d'optimiser par une réelle politique de capitalisation.

DEFINITION

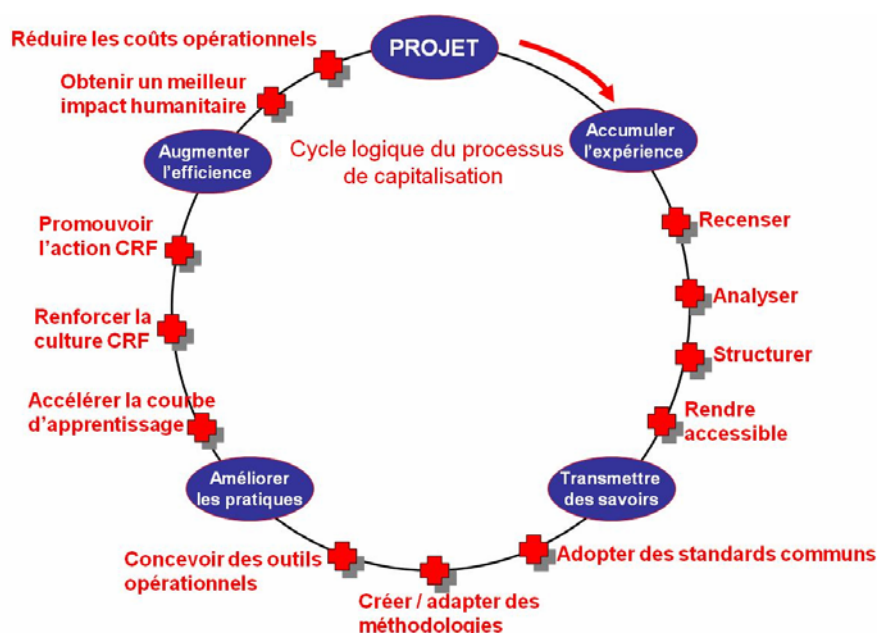
La capitalisation est un terme polysémique. Afin d'éviter un débat sémantique qui risquerait d'être peu productif, on retiendra deux définitions qui s'appliqueront aux différentes initiatives développées dans le processus de capitalisation :

« **Transformer le savoir en connaissance partageable et accessible** »¹

« **Identifier, analyser, valoriser un capital d'expérience** »²

Cela suppose de formuler les savoirs de façon à ce qu'ils soient utilisables par les autres.

Le schéma suivant, élaboré par la délégation Croix-Rouge française en Indonésie, résume bien le cycle logique du processus de capitalisation, sachant que celui-ci devrait être initié dès la conception du projet :



¹ Cf. Philippe VILLEVAL et Philippe LAVIGNE DELVILLE, *Capitalisation d'expériences... expérience de capitalisation*, éd. Traverses n°15, Groupe Initiatives, 2004, 46p.

² Cf. Sylvie ROBERT, en collaboration avec Annik OLLITRAULT-BERNARD, *Le capital mémoire*, éd. Charles Léopold Mayer, 2005, 216p.

La volonté de capitaliser est aujourd'hui exprimée tant par le terrain que par le siège, et différents processus ont été entrepris ces derniers mois. Or si ces différentes initiatives ne sont pas harmonisées et intégrées dans un projet commun à l'ensemble de la DROI, le risque est de ne pas atteindre une amélioration généralisée des pratiques.

Ce document-cadre propose une méthodologie globale afin d'optimiser la répartition de la charge de travail de capitalisation et d'améliorer la gestion des flux d'informations entre le siège et le terrain, qui détient l'information à capitaliser. Si l'on veut que le processus de capitalisation apporte une réelle plus-value dans la gestion des opérations internationales, il faut qu'une dynamique pérenne de production, de remontée, de traitement et de diffusion de l'information soit mise en place. Le tableau suivant formule des propositions pour atteindre ce but.

Objectifs globaux	<p>OG1. Améliorer la qualité de l'action de la Croix-Rouge française à l'international.</p> <p>OG2. Améliorer la conception et la mise en œuvre des projets grâce à l'apprentissage par l'expérience.</p> <p>OG3. Valoriser l'expertise de la Croix-Rouge française et la rendre visible auprès des bénéficiaires, des donateurs et des partenaires.</p>
Objectif spécifique	Transformer le savoir en connaissance partageable et accessible.
Résultats attendus	<p>R1. L'accès à l'information en général est amélioré.</p> <p>R2. Les savoirs et savoir-faire ne sont pas perdus : les connaissances peuvent facilement être transmises et partagées, et les compétences transférables.</p> <p>R3. Les domaines d'expertise technique de la CRF disposent de standards de qualité et d'outils opérationnels.</p> <p>R4. Les projets intègrent un axe transversal de capitalisation.</p>
Echéancier	<p>Une première phase de mise en place méthodologique et de récupération des savoirs risquant de disparaître prochainement. Durée à définir.</p> <p>Puis processus continu qui doit être basé sur une organisation et une dynamique pérenne.</p>
Méthodologie	<p>La capitalisation sera articulée autour de 2 axes :</p> <p>1. Une capitalisation projet Elle vise à capitaliser l'expérience acquise au cours de la mise en œuvre de projets Croix-Rouge française : la <i>capitalisation projet</i> repose sur le cycle de gestion de projets (dès le diagnostic initial) et le référencement des documents majeurs des différentes étapes de ce cycle. Elle se traduit par la constitution de <u>fiches projets</u> et de <u>fiches pays</u>, ainsi que par l'élaboration et la mise en place d'une base de données exhaustive via une interface logicielle simple et adaptée. Elle repose également sur des leçons apprises, répertoriées et analysées.</p> <p>2. Une capitalisation technique Celle-ci repose sur des outils et des documents de référence dédiés à des expertises liées à un métier et/ou un domaine d'intervention spécifique (ex. documents de conception de différents types de latrines ou contrat de maintenance de pompes hydrauliques)</p> <p>La capitalisation s'appuiera principalement sur 2 supports :</p> <p>1. Des CD-Rom thématiques (support physique)</p> <p>2. Une base de données informatique (support virtuel)</p> <p>Elle sera également intégrée dans le cadre des formations siège et terrain des délégués en mission internationale. Elle contribuera également à la mise à jour régulière du Manuel du DMI.</p>

Activités à mettre en place	<p>A1. Constituer une base de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définition d'une méthodologie et d'outils de capitalisation sur la base d'une consultation collégiale (entre autre lors de la réunion régionale Asie) - Elaboration d'une base (exhaustive) de données projets, via une interface informatique de type <i>Filemaker</i> (notamment définition des champs d'informations et programmation de l'outil informatique) - Développement des fonctionnalités analytiques de la base de données (SIG, etc...) - Définition du rôle des différents interlocuteurs dans le processus de capitalisation (qui fait quoi, quand, comment) - Diffusion de cette base de travail et des outils correspondants, notamment via la formation, des RH en poste, à la méthodologie de capitalisation définie <p>A2. Recueillir l'information (et le savoir-faire) existant sur les projets passés et en cours</p> <ul style="list-style-type: none"> - Collecte des informations - Tri et intégration dans la base de données, ainsi que dans les supports thématiques (CD-Rom) <p>A3. Lancer le processus continu de capitalisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alimentation de la base de données générale (via la mise à jour régulière de l'interface informatique sur un serveur accessible au terrain [ftp par exemple]), et de la MUMI (matrice projets siège) - Accompagnement de la démarche de capitalisation depuis le siège (traitement de l'information, <i>hotline</i>,...) - Formation des nouvelles RH (notamment intégration de la capitalisation dans le module de GCP) - Adaptation de la méthode et des outils de capitalisation si nécessaire - Généralisation à tous les nouveaux projets, dès le diagnostic initial et la formulation du projet, d'un système de capitalisation qui devra s'appliquer tout au long de la mise en oeuvre - Valorisation et diffusion des produits de la capitalisation (CD-Rom thématiques, cahier des leçons apprises, bulletin trimestriel [qui regrouperait les "leçons apprises" exprimées dans les rapports mensuels, les fiches projets et les fiches outils produites])
	<ul style="list-style-type: none"> • Moyens humains : La capitalisation demande l'investissement des DMI, des desks géographiques, techniques, et du pôle évaluations-qualité ainsi que des services supports. Si chacun de ces acteurs s'impliquent dans le processus, la charge de travail supplémentaire pour chacun ne sera pas trop importante. • Moyens matériels : <ul style="list-style-type: none"> - Coûts de la formation du personnel - Coût de développement de la matrice de la base de données - Coûts des outils de diffusion des résultats de la capitalisation (CD-Rom, etc...)
Risques et hypothèses	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque de disponibilité des ressources humaines pour l'alimentation de la base de données - Perte de mémoire du à l'important <i>turn-over</i> des ressources humaines, terrain comme siège - Inadéquation à un nouveau contexte de données projet répliquées sans analyse (simple copié-collé) <p>Hypothèses :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Budgétisation validée pour les CD-Rom thématiques - Maintien du pôle qualité au siège, en charge du suivi de la capitalisation - Maintien des pôles thématiques