**Résultats de l’enquête pour améliorer notre stratégie de capitalisation**

La capitalisation est un thème qui revient souvent dans le milieu des ONG.

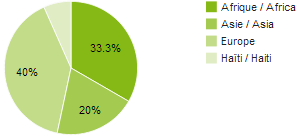
On ne cesse de le répéter : « il faut capitaliser ! ». Pourquoi ? Comment ? Ce n’est pas toujours bien clair.

Paradoxalement, il n’existe pas beaucoup de documents de référence sur la capitalisation, et ceux qui existent proposent des réflexions intéressantes sur l’enjeu de valoriser les expériences, mais manquent peut-être de repères méthodologiques pratiques.

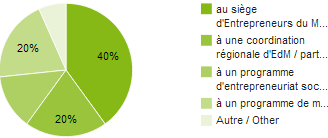
Aujourd’hui, notre association travaille à mieux définir sa stratégie de capitalisation, à développer des méthodes et des outils qui faciliteraient ce travail et amélioreraient le site Pratiques Microfinance.

En novembre 2013, une enquête a été envoyée aux équipes d’Entrepreneurs du Monde qui travaillent sur les 3 métiers : microfinance sociale, entrepreneuriat social, aide à la création de TPE, en Afrique, en Asie, en Europe ou en Haïti. 15 personnes ont répondu. Toutes étaient francophones.

**1. Informations sur les répondants**

*Graphique 1. Zone géographique des répondants*

Les répondants travaillent en Europe (6), en Afrique (5), en Asie (3) et en Haïti (1).

*Graphique 2. Point de rattachement des répondants*

Les répondants sont rattachés au siège (6), à une coordination régionale (3), à un programme de microfinance sociale (3), à un programme d’entrepreneuriat social (2) et autre mais non précisé (1).

Par ailleurs, certains répondants font partie du réseau d’Entrepreneurs du Monde depuis 7 mois, d’autres depuis 9 ans. Mais la majorité d’entre eux font partie du réseau depuis 1 an, 2 ou 3 ans, ce qui est suffisant pour estimer que les personnes ont eu suffisamment de temps pour s’approprier Pratiques Microfinance et pour participer/être sollicité à/pour certains travaux de capitalisation.

Pour faciliter le traitement des données, le site soorvey.com avait été préféré au document Word traditionnel. Cela étant, il est possible que certains répondants aient fait face à des problèmes de connexion et qu’ils n’aient pas pu prendre part à l’enquête. Il est possible aussi que compte tenu des activités sur le terrain, certains collaborateurs n’ont pas pris le temps de répondre à l’enquête.

**2. Comment faire en sorte qu’une capitalisation soit réussie ?**

A cette question, les répondants ont répondu en apportant des points de vue et des suggestions divers, ce qui était là tout l’intérêt de cette question. Ces informations seront prises en compte dans la définition d’une stratégie de capitalisation commune, dans la mise à jour du site Pratiques Microfinance et bien sûr pour améliorer notre communication et nos sensibilisations en vue d’encourager les équipes à capitaliser.

Communiquer intelligemment et activement sur le sujet et donner envie aux équipes de partager leurs bonnes pratiques.

L’information doit être disponible facilement. Elle ne doit pas être surchargée. Il faut des mises en relation directe pour approfondir les échanges. Il faut être régulièrement informé de ce qui se fait ailleurs. Il faut favoriser les synergies entre les programmes similaires.

Pour qu’elle puisse avoir lieu, il faut inclure la capitalisation dans les budgets des projets et prévoir des ressources humaines dédiées à cela. Aussi pour qu’elle soit réussie, la capitalisation doit être réalisée par une personne extérieure à la mise en œuvre du projet, s’appuyer sur une méthodologie rigoureuse et sur une collecte de données terrain (visites, focus groups, questionnaires). C’est un travail qui peut (et devrait) être combiné avec une démarche d’évaluation.

La capitalisation doit permettre le partage de façon systématique, avec un accès facile et rapide aux documents (cela passe donc par un bon classement des documents pour pouvoir les retrouver rapidement).

La capitalisation doit avoir une stratégie claire, des processus définis, des ressources dédiées (temps, personnes, supports) tout en étant en lien avec d’autres acteurs. Le but serait le partage d’expérience à des fins de mise en pratique sur le terrain en vue d’améliorer nos actions dans nos 3 métiers.

La capitalisation doit être continue ou du moins régulière. Elle doit être le souci des personnes qui gèrent les programmes, directement sur le terrain, mais avec l’appui du siège. Les personnes qui gèrent les programmes doivent être convaincues de l’intérêt de la démarche car on ne peut rien faire sans leur entière participation. La capitalisation est à dissocier du suivi et de l’évaluation, car les 3 ont des buts différents. La capitalisation doit avoir un objectif et un destinataire précis et prédéfini, car on ne capitalise pas de la même façon pour un usage interne ou pour une publication. De même, mieux vaut choisir un axe, un angle d’attaque précis, sinon on risque de se perdre dans une masse d’informations inutilisables.

Le produit de capitalisation donne une référence sur un état des lieux, une réflexion et une solution envisageable à un problème posé. Il faut avoir une bonne expérience dans son domaine, s’appuyer sur des procédures existantes et alimenter régulièrement l’outil de capitalisation.

Dans un premier temps, il faudrait définir les besoins pour Entrepreneurs du Monde et pour les équipes. Éviter de répéter les mêmes erreurs et éviter de refaire le même travail depuis zéro sur plusieurs programmes. L’information peut être collectée de différentes manières : lessons learnt, KPIs, méthodes et process, formulaires (questionnaires), templates (rapports), relations avec les différents stakeholders (CR de réunion),... Ensuite, il faut mettre à disposition l’information et des documents validés qui seront adaptés au contexte local, mettre en place un process qualité pour les mises à jour et optimiser cette capitalisation. Enfin, il est possible de mettre en place un forum en ligne pour poser des questions.

Il faudrait prévoir des fiches types posant les questions clés pour capitaliser et habituer les équipes à les remplir à chaque projet ou grosse activité. Il faudrait aussi prévoir un système d’analyse de ces questionnaires pour faire des fiches conseils pour ces activités à diffuser ensuite. Pour le site : des documents sélectionnés en fonction de leur qualité, une mise à jour continue du site et des documents, une bonne classification des documents pour qu’ils soient facilement accessibles, des documents facilement exploitables/ adaptables (types de documents : fiches conseils sur plusieurs projets / activités ; exemples de documents utilisés par les programmes (fichiers de suivi, de calcul, de reporting, d’évaluation, des procédures méthodologiques, des offres de poste ...) ; des documents finis (formations, ...).

Il faut documenter les différents parties d’un projet, surtout les lessons learnt, et assurer une continuation des bonnes pratiques et mesures correctives par la personne en charge ou celle qui fait la suite.

Un aspect important est de bien communiquer entre les équipes, faire des rappels de temps en temps.

Il est possible d’organiser des ateliers de capitalisation entre les homologues pour identifier les documents pertinents à publier, ou définir des trames types. Et de communiquer sur l’utilisation du site « Pratiques » : publication, accès restreint à certains documents ....

1. Définir de manière concertée ce que l’on entend par capitalisation, les objectifs, l’ambition, les thèmes...

2. Expliquer clairement l’intérêt d’une capitalisation aux personnes concernées et la stratégie (quoi ? comment ? qui ? objectif ?).

3. Avoir des RH et des moyens suffisants : qui fait quoi ? Ne pas surcharger les personnes déjà en poste... car la capitalisation prend du temps.

4. Avoir des outils clairement définis : notamment fiche capitalisation, site internet, liste de diffusion...

5. Clarifier les modes de diffusion au réseau : via la newsletter + créer des accès limités sur le site Pratiques Microfinance.

6. Diffuser plus largement : site Pratiques Microfinance. NB : certaines infos peuvent être capitalisées pour tout le monde mais d’autres pourraient l’être seulement pour le réseau d’où la proposition d’avoir un accès limité au site Pratique pour le réseau.

Il serait possible d’avoir un document clair et concis - format unique pour EdM - qui pourrait inclure : objectifs / contexte/ difficultés rencontrées/ résultats/ enseignements et recommandations / perspectives.

**3. L’enquête a permis de relever les expériences en matière de capitalisation des personnes au sein du réseau.**

Ces informations sont à mettre en lien avec la question précédente pour évaluer le niveau de connaissances et d’expérience des équipes en matière de capitalisation. Cela permet aussi d’identifier des travaux de capitalisation qui n’auraient pas été enregistrés au niveau du siège.

Un échange régulier avec certains interlocuteurs sur le terrain.

Organisation d'un atelier régional sur l’entrepreneuriat social.

Réalisation de fiches programmes, encadrement d'évaluations internes, préparation de documents de présentation des programmes EdM à des parties prenantes externes.

Partage de documents (procédures, documents techniques…) avec mon référent technique ou la personne concernée au siège, afin qu'elle puisse à son tour le renvoyer aux personnes des autres zones qui seraient intéressées.

Réalisation de la capitalisation d’un projet café de 5 ans (pour AVSF en Haïti). Participation à de nombreux débats sur le sujet.

L'étude d’impact de la microfinance sur l'emprunteur. L'étude d'impact socio-économique. L'évaluation du projet/programme de microfinance sur les critères de l’efficacité, l'efficience et de la viabilité, la réplicabilité.

Création de modèles et de tutoriels. Formation de staff local. Transfert.

Fiche de capitalisation sur l'analyse des besoins en consultation avec le Responsable des Opérations d’Assilassimé Solidarité.

Documentation des expériences. Coaching.

Mise en place de procédures.

Diffuser des documents dont la trame peut être réplicable. Listing des documents de base disponible sur le thème « Outils de gestion ».

Les ateliers sont très utiles mais sont, malheureusement, limités à une zone géographique. Même si nous ne pouvons pas organiser d'ateliers internationaux, car onéreux, il serait utile que ceux qui ont connaissance des expériences dans d'autres régions du monde puissent les faire partager. Une mission dans un autre programme mais ceci devrait être fait plus souvent à la demande de la personne. La newsletter mensuelle, au contenu intéressant. Mais dommage qu'il n'y ait pas un actualité sur la capitalisation.

2 fiches de capitalisation: Mission exploratoire au Laos, échec du partenariat avec PADETC au Laos.

**4. L’enquête a également permis d’identifier des sujets sur lesquels les équipes auraient besoin/souhaiteraient capitaliser :**

- Programmes énergie dans tous les secteurs : marketing, communication, RH, administratif, services financiers, produits, stratégie, outils de gestion, mesure de l'impact, etc. (x 4).

- Logiciel SAGE, comptabilité générale et analytique, ressources humaines, outils de gestion (x 3).

- La gestion de la performance sociale (GPS) en microfinance (méthodologie d’audit social SPI) (x 2).

*Il faudrait développer des études de cas sur des thèmes de GPS qui expliquerait des pratiques au sein de nos programmes et IMF partenaires.*

- Contrôle interne (x 2).

- Entrepreneuriat social : outils pour études de marché, stratégie marketing, gestion financière, étude de filières, étude des besoins en formation, gouvernance (x 2).

- L'impact socio-économique de la microfinance sur l'emprunteur et l'évaluation d’un projet/programme de microfinance.

- Services socio économiques.

- Gestion d'un programme : ressources humaines, comptabilité, gestion financière...Outils en microfinance.

- Capitaliser sur le contexte local (infos pays, lois, ...).

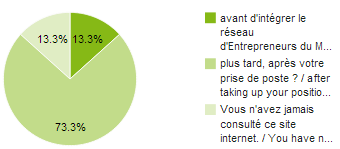
- Les nouveaux outils de réseaux sociaux : blog, facebook, crowdfundings, youtube,....

- L'utilisation de nouvelles technologies : applications mobiles, système d'information géographique,...

- Élaboration des présentations. Mise en place de la bibliothèque en ligne.

Compte tenu du nombre peu élevé de répondants, les informations sont à prendre en considération mais sont à recouper avec des besoins remontés de manière informelle par les partenaires, les équipes au siège et sur le terrain. Par ailleurs, certaines informations ont déjà été prises en compte pour certains travaux de capitalisation en cours.

**5. Pratiques Microfinance**

*Graphique 3. Quand avez-vous consulté le site PMF pour la première fois ?*

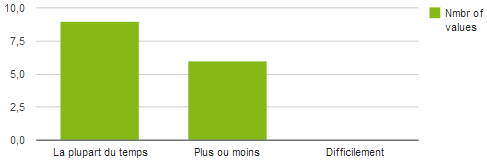
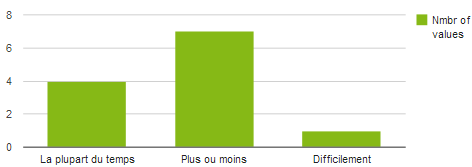
La plupart des répondants ont consulté le site Pratiques Microfinance après leur prise de poste.

Par ailleurs, la grande majorité des répondants ne vont sur Pratiques Microfinance qu’une fois de temps en temps, moins d’une fois par mois.D’autres n’y vont jamais. Certains n’y vont qu’une fois par mois en moyenne.

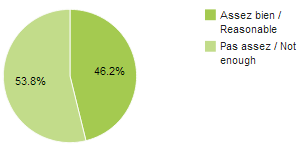
Les principales raisons de ce manque de fréquentation sont que les connexions internet sont souvent mauvaises (3), que les personnes ont déjà regardé ou utilisé ce dont elles avaient besoin. Plusieurs personnes ont indiqué qu’elles n’avaient pas de besoin particulier. De fait, les contacts avec les autres membres de l’équipe ou encore les référents techniques peuvent suffire. D’autres ne prennent pas le temps de consulter le site. Ces informations sont à mettre en lien avec les quatre graphiques suivants :

*Graphiques 4 et 5. Arrivez-vous à trouver facilement les informations dont vous avez besoin sur …*

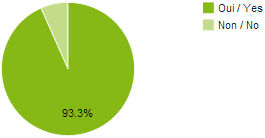
*Pratiques Microfinance Internet en général*



*Graphique 6. Pensez vous que l'ensemble des thématiques de votre champ d'action est suffisamment couvert sur Pratiques Microfinance ?*

**La majorité des répondants pensent que les thématiques de leur champ d’action ne sont pas suffisamment couvertes.**

*Graphique 7. Consultez-vous d’autres site ?*

**La grande majorité des répondants consultent d’autres sites dans le domaine de leur champ d’action.**

Toutes ces informations indiquent que les répondants peuvent plus facilement trouver des informations qui les intéressent sur d’autres sites internet, comme :

#### - Boîte à outils du portail de la microfinance

#### - CGAP

#### - Forums de discussion à partir d’une question posée

#### - Fundsforngos : conseils sur la recherche de fonds (ex : Que faire après une réponse négative, comment approcher un bailleur qui refuse les propositions non-sollicitées)

#### - GACC (informations sur foyers améliorés)

#### - Global Alliance for Clean Cookstoves (car on trouve régulièrement sur ce site des rapports sur le secteur de l’énergie et de nombreuses données statistiques sont disponibles)

- Imp-Act Consortium (www.imp-act.org: pour leurs guidance notes, leurs études de cas).

#### - Lighting Africa (informations sur les lampes solaires)

- MFTransparency (www.mftransparency.org) pour leur outil du calcul du TEG, pour des analyses par pays, pour des notes techniques

#### - Microfinance Gateway

#### - Pas de site particulier mais suivi des publications dans le domaine de l'accès à l'énergie

#### - Reliefweb : vision générale des programmes humanitaires, et des pratiques en cours dans le monde

#### - Réseau Pratiques d’Inter Aide

#### - Réseaux sociaux sur l’entrepreneuriat social

#### - Sites d'actualités sur la comptabilité et social

#### - Sites de référence pour l'application d'une nouvelle loi, ou application réglementaire recherche sur l'aide en ligne du logiciel SAGE ou le net pour aider à la mise en place d'outils de gestion ou RH

#### - Sites liés à la communication et aux appels à dons

#### - Sites spécialisés sur la formation

- Social Performance Management (SPM) Resource Centre ([www.spmresourcecentre.net](http://www.spmresourcecentre.net))

- Social Performance Task Force (sptf.info : pour leurs supports de formation, de sensibilisation à la GPS en microfinance

#### - www.centerforfinancialinclusion.org

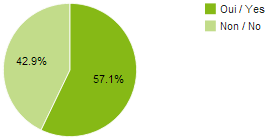
#### Ces informations sont intéressantes à prendre en compte pour voir comment ces sites sont organisés, les documents qui y sont publiées. Par ailleurs, on peut envisager de solliciter ces sites pour référencer Pratiques Microfinance.

#### 6. Communication sur le site Pratiques Microfinance

La plupart des répondants pensent que les fiches et outils sont utiles pour eux (8), leurs équipes (9), le programme pour lequel ils travaillent (8) ou un partenaire local (6).

Cela étant, comme le montre le graphique ci-dessous, une partie considérable des répondants ne parlent pas forcément des documents issus du site internet à leurs collègues ou équipes sur le terrain.

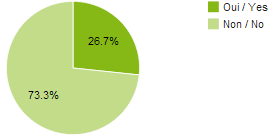
*Graphique 8. Avez-vous parlé de Pratiques Microfinance ou de documents issus de ce site internet à vos équipes ou à vos collègues sur le terrain ?*

Les raisons avancées sont diverses.

Certains répondants pensent que le site ne concerne que les aspects techniques de la microfinance et ne les concerne pas directement. D’autres n’ont pas réussi à y trouver des documents souhaités, ne l’utilisent pas eux-mêmes (donc ne voient pas l’intérêt de communiquer dessus) ou bien n’ont pas le réflexe ou le temps. A noter que certaines personnes, locales notamment, ne maîtrisent pas forcément l’anglais ou le français.

De plus, les répondants semblent communiquer encore moins sur les documents issus du site internet à d’autres ONG et/ou IMF partenaires ou proches car « [ils n’ont] pas le réflexe » ou parce que « l’occasion/l’intérêt commun ne s’est pas présenté(e) ».

Tout cela peut-être dû au manque de données/d’informations réutilisables sur le site internet, à l’ergonomie du site ou à la communication sur les nouveautés disponibles : 3 points qui sont à prendre en considération pour la mise à jour de Pratiques Microfinance.

*Graphique 9. Avez-vous parlé du site Pratiques Microfinance à d'autres ONG et/ou IMF partenaires ou proches ?*

Cela étant, certaines personnes ont déjà communiqué des documents issus de Pratiques Microfinance à des personnes de leur entourage ou du réseau d’Entrepreneurs du Monde :

Interaide, Cofides Nord Sud, PlaNet Guarantee, Graines SARL, GERES, IMF du réseau d’Entrepreneurs du Monde à la fois pour trouver des informations et pour les encourager à partager leur travail.

Ces personnes/structures pourraient être recontactées en vue de diffuser des nouvelles du site Pratiques Microfinance régulièrement ou bien pour mieux présenter ce site internet, voire faire du référencement.

**7. Les répondants ont fait part de leurs commentaires et propositions pour que le site internet soit plus pratique et attractif.** Leurs réponses ont été classées en 3 catégories différentes (contenu, présentation et ergonomie et communication) et sont à prendre en compte en vue de la mise à jour de microfinance et seront discutées avec les parties prenantes.

**Contenu du site :**

Dans le cas des projets énergie il faudrait lancer un chantier d'identification des documents autres outils « modèles » dont la qualité est suffisante pour être capitalisée. Aujourd'hui cette sélection n'est pas faite pour les programmes énergie et on trouve de tout sur le site Pratiques, du bon et du moins bon.

Il serait pertinent d’avoir une « boîte à outils » en gestion de projets (par exemple : sur la gestion du temps, du stress, des conflits en équipe, l'évaluation continue etc.) pour la « professionnalisation » du travail des salariés. Ce sujet peut être discuté avec les ressources humaines en vue de développer une boîte à outils destinée aux salariés en interne.

Le travail de capitalisation et de mise en ligne devrait être un travail d’équipe, coordonné par une personne à temps plein.

Il est nécessaire d’actualiser les documents et d’apporter régulièrement du nouveau. Attention toutefois au trop-plein d’information ou à « l’infobésité ».

**Présentation et ergonomie du site :**

Prendre en compte les 3 métiers d'Entrepreneurs du Monde et revoir les rubriques/catégories pour limiter les chevauchements.

Faire un site plus attractif Améliorer la classification des docs et uniformiser la façon dont ils sont nommés, pour les retrouver plus vite. Est-ce la peine de mentionner sous le fichier sa taille et le type du fichier ?

Ajouter une image de la première page du document à côté du lien.

Affiner la classification des documents. Exemples : « formations destinés aux bénéficiaires » (car partenaires n'est pas forcément compréhensibles par personnes extérieures à Entrepreneurs du Monde ou porte à confusion) => formations économiques / formations sociales / formations santé / formations métier ou techniques ... Idem, pour « formations aux formateurs », préférer plutôt « formations destinées aux équipes des IMF (ou aux partenaires) » ou « renforcement des compétences des IMF partenaires » => RH / gestion financière / organisation du travail / formation de formateurs / ... Idem pour « autres services socio-économiques », préférer « accompagnement social des bénéficiaires » => référencement / accompagnement psychosocial / accompagnement familial ... + ajouter les formations faites en Haïti dans le cadre de l’appui aux TPE.

**Communiquer sur le site :**

Pour certaines personnes, ce serait utile d’établir une relation plus humaine et de pouvoir s'adresser à un administrateur pour obtenir des conseils. Il peut aussi s'agir d'un responsable par domaine de compétence qui puisse aiguiller les informations intéressantes ou les contacts de personnes avec qui échanger. Un conseil ou un échange de 5 minutes peut permettre d'éviter de perdre 1 heure à chercher une information sans la trouver.

Ce serait génial d’avoir un système qui enregistre les personnes qui se connectent au site, retient leur adresse mail (par le biais d'un enregistrement sur le site) et dès que le site est mis à jour, un mail est envoyé à ces personnes avec liste de documents mise en ligne. Pourquoi ce site est-il distinct de celui d'Interaide ? Cela fait des doublons et rend plus difficile la recherche pour les connexions faibles où il faut aller d'un site à l'autre.

Ce serait pertinent d’envoyer un bulletin mensuel très court à tous les collègues de l'Entrepreneurs du Monde qui indique les documents récemment mis à jour/en ligne.

En lien avec ce dernier point, il est à noter que **la majorité des répondants souhaiteraient être informés des nouveautés mises en ligne à travers la lettre d’information interne d’Entrepreneurs du Monde** (12) **ou par mail** (11).

Pour ce faire, un contact est déjà établi avec le pôle communication au siège pour publier une brève dans chaque lettre interne et des mails avec les liens redirigeant vers Pratiques Microfinance sont communiqués à chaque nouvelle mise en ligne aux personnes qui ont publié, qui sont susceptibles d’être intéressées au sein du réseau d’Entrepreneurs du Monde, aux structures externes et aux personnes qui peuvent relayer l’information à leurs équipes ou à des partenaires locaux.