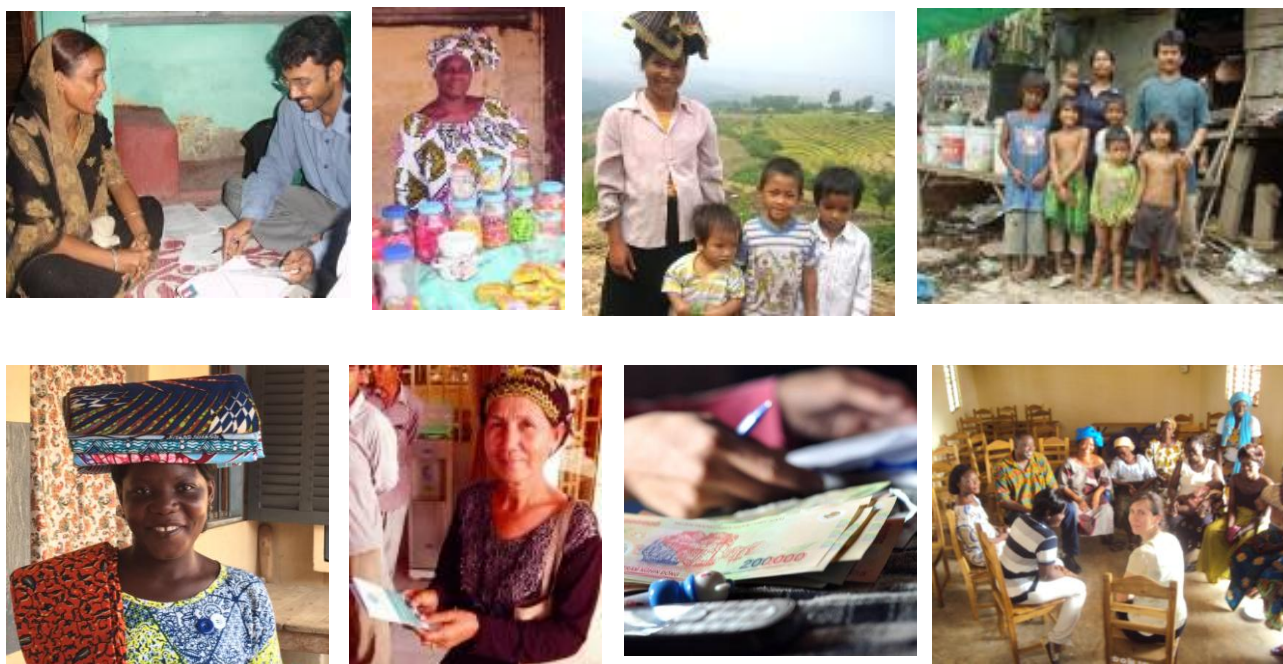


## Manuel de procédures

## Utilisation de l'outil d'évaluation sociale SPI4



## Entrepreneurs du Monde

Approuvé par : Eugénie CONSTANCIAS, responsable technique performance sociale  
Date : mars 2015

## Sommaire

1. Pourquoi SPI4 est utilisé par Entrepreneurs du Monde .....	3
La place de l'évaluation sociale dans la stratégie de Entrepreneurs du Monde .....	3
Complémentarité avec les autres activités d'appui technique en GPS .....	3
2. Standards d'Utilisation pour l'application de SPI4 par Entrepreneurs du Monde .....	4
Qualification d'audit.....	5
Personnel en charge.....	5
3. Utilisation de SPI4 .....	5
Étapes pour la conduite d'une évaluation SPI4 .....	5
Revue des résultats préliminaires .....	6
4. Contrôle de qualité.....	6
Revue de l'outil SPI4.....	6
5. Reporting.....	8
Rapport d'évaluation.....	8
Rapport Mix.....	8
6. Utilisation de l'information .....	8
Partage des résultats avec l'institution audité.....	8
Priorisation des recommandations et plan d'action .....	8
Partage des résultats avec CERISE.....	9
Utilisation des informations en interne .....	9
Assurer l'utilisation des résultats SPI4 par l'institution auditée .....	9
7. Annexes .....	10
Annexe 1 – Standards d'Utilisation de SPI4 (document CERISE) .....	10
Annexe 2 – Questionnaire SPI4 .....	10
Annexe 3 – Liste de contrôle .....	10
Annexe 4 – Agenda indicatif.....	10

# Manuel de procédures

SPI4 est un outil d'audit social complet permettant de mesurer la performance sociale des institutions de microfinance.

SPI4 permet à ses utilisateurs d'évaluer leur niveau de mise en œuvre des Normes universelles de gestion de la performance sociale, normes incluant les Principes de protection des clients de la Smart Campaign.

SPI4 permet aussi, pour les utilisateurs ayant une mission spécifique – environnement, pauvreté, rural, genre – d'évaluer leurs pratiques grâce à des indicateurs optionnels qui reflètent les dernières réflexions du secteur dans ces domaines.

Les différents rapports et le tableau de bord sociaux générés par l'outil fournissent une représentation graphique complète des résultats obtenus.

Ce manuel définit la procédure d'utilisation de SPI4 par Entrepreneurs du Monde et est en ligne avec les Standards d'Utilisation de l'outil définis par CERISE.

Ce manuel s'inscrit dans le processus de qualification des auditeurs SPI4 déterminé par CERISE. Son objectif est de guider les équipes de Entrepreneurs du Monde afin de leur permettre une utilisation de SPI4 de qualité et adaptée à leurs besoins et capacités.

Les équipes de Entrepreneurs du Monde s'engagent à respecter ces procédures dans leur utilisation du SPI4.

Ensemble, ce manuel de Entrepreneurs du Monde et les Standards d'Utilisation de CERISE, formalisent le processus d'audit SPI4 suivi par Entrepreneurs du Monde, pour assurer un contrôle de qualité et une utilisation efficaces de l'outil.

## 1. Pourquoi SPI4 est utilisé par Entrepreneurs du Monde

### **La place de l'évaluation sociale dans la stratégie de Entrepreneurs du Monde**

Entrepreneurs du Monde a recours à l'audit SPI depuis 2007.

L'association l'utilise pour accompagner les institutions de microfinance avec lesquelles elle travaille en vue d'une part de les sensibiliser aux enjeux de la gestion de la performance sociale et d'autre part de définir des pistes d'amélioration des pratiques de ces institutions.

Avant la conduite d'un audit SPI, Entrepreneurs du Monde s'assure de l'intérêt de l'institution de microfinance à mener un tel exercice. Cet engagement est formalisé par le biais de termes de référence qui stipulent aussi le programme des activités.

### **Complémentarité avec les autres activités d'appui technique en GPS**

L'audit SPI est intégré à un ensemble d'activités d'appui technique conduites par Entrepreneurs du Monde en vue d'améliorer la performance sociale de ses institutions partenaires. L'audit SPI, s'inscrit en complémentarité de ces activités. Il permet à la fois

d'identifier des besoins en termes d'appui technique et de mesurer les progrès réalisés au cours du temps.

Les activités d'appui technique concernent l'atteinte des objectifs suivants :

*Le respect des principes de protection des clients tels que définis par la Smart Campaign :*

Il s'agit pour les institutions de ne pas nuire à leurs bénéficiaires. Entrepreneurs du Monde appuie les institutions dans la mise en place de politiques et de procédures de protection des bénéficiaires. Elle les accompagne dans l'amélioration de leurs pratiques et le développement de dispositifs voués à leur permettre d'assurer leur responsabilité sociale envers leurs bénéficiaires.

*La définition de la mission des institutions et sa traduction en objectifs et buts sociaux ainsi qu'en indicateurs de suivi :*

Il s'agit de doter les institutions d'une stratégie pour définir et suivre l'atteinte de leurs objectifs sociaux.

*La définition et l'utilisation d'indicateurs pour évaluer le profil socio-économique des bénéficiaires :* Entrepreneurs du Monde souhaite s'assurer d'une part que l'institution atteint bien la population visée et d'autre part que les conditions de vie de celle-ci évoluent selon les changements souhaités.

Entrepreneurs du Monde contribue à la définition d'indicateurs et à la formation des équipes (appui à l'optimisation des techniques de collecte de données de qualité, ainsi qu'à l'analyse et à l'utilisation efficace de l'information collectée).

*La conduite d'enquêtes* pour évaluer la pertinence des produits et des services proposés par rapport aux besoins des bénéficiaires (enquête de satisfaction, évaluation des besoins, enquête de sortie, etc.)

Entrepreneurs du Monde mène des enquêtes et forme le personnel sur les techniques d'enquête de manière à améliorer leurs méthodes de recherche, accroître leurs capacités d'analyse et d'utilisation des résultats.

## **2. Standards d'Utilisation pour l'application de SPI4 par Entrepreneurs du Monde**

SPI4 est construit pour aider les institutions à suivre leurs performances sociales tout en encourageant le débat interne sur la stratégie sociale, la transparence et la redevabilité (*accountability*). Les résultats sont représentés graphiquement et peuvent être analysés et suivis régulièrement.

En tant qu'outil d'auto-évaluation, SPI4 aide les institutions à identifier leurs propres forces et faiblesses et à trouver des manières innovantes d'améliorer leurs performances sociales. Analysant de manière exhaustive les six dimensions clés des performances sociales, SPI4 identifie clairement les axes d'amélioration. Entrepreneurs du Monde s'engage à mettre en œuvre le SPI4 en accord avec les [Standards d'Utilisation](#) définis par CERISE.

### Qualification d'audit

Entrepreneurs du Monde accompagne les institutions dans leur **auto-évaluation**<sup>1</sup> et conduit ces audits SPI4 en utilisant une **approche participative** c'est-à-dire en impliquant l'ensemble des parties prenantes de l'institution (direction, responsable des opérations, responsables d'agences, agents de crédit / animateurs, RH, membres du CA, clients, ...).

En effet, une approche participative favorise une meilleure appropriation des résultats pour une planification stratégique en gestion des performances sociales. Elle encourage le dialogue et l'analyse interne des pratiques de l'institution.

Selon notre expérience, avec cette approche participative, l'audit tend à être plus représentatif de l'institution dans son ensemble et les employés ont plus de chance de s'approprier les recommandations opérationnelles.

### Personnel en charge

Le point focal SPI4 pour Entrepreneurs du Monde est Eugénie CONSTANCIAS, responsable performance sociale. Marie FORGET, référente technique, méthodologie microfinance sociale et elle ont été formées sur SPI4 par CERISE en novembre 2014.

La responsable performance sociale est chargée de la formation d'autres employés d'Entrepreneurs du Monde à l'utilisation de SPI4, de la communication avec CERISE, sur les évaluations à venir notamment, de la supervision des audits ainsi que de la validation des rapports d'audit.

La responsable performance sociale se tiendra informée des derniers développements de l'outil et des modules de formation fournis par CERISE (disponibles sur demande). CERISE pourra organiser des webinars afin de fournir une mise à jour aux équipes sur la dernière version de SPI4 ou sur toute autre difficulté liée à SPI4 rencontrée par les équipes de Entrepreneurs du Monde

## 3. Utilisation de SPI4

### Étapes pour la conduite d'une évaluation SPI4

Un audit se déroule en trois phases :

- 1) **Préparation** : la prise de contact avec l'institution doit se faire au minimum 1 mois avant la visite sur place
- 2) **Mise en œuvre** : de 5 à 8 jours

---

<sup>1</sup> Les Standards d'Utilisation définissent 2 approches principales, qui dépendent de l'implication de l'institution (auto-évaluation ou auto-évaluation accompagnée) et du niveau auquel est appliquée l'évaluation (centralisée ou participative).

### 3) **Reporting** : deux jours.

Un exemple de calendrier est proposé en annexe 4.

Les étapes détaillées de la conduite d'une évaluation SPI4 sont spécifiées dans le document « Les Standards d'Utilisation » de CERISE à partir de la page 3.

#### **Revue des résultats préliminaires**

A l'issue de la mise en œuvre, une **ébauche de rapport** est rédigée en français ou en anglais en fonction de la langue du travail de l'institution.

Une analyse des résultats obtenus par rapport à des groupes de pairs est recommandée. Pour ce faire, il convient d'envoyer le questionnaire final à CERISE qui se charge de générer des graphiques permettant une comparaison avec des groupes de pairs pertinents (contact : cerise@cerise-microfinance.org).

Attention : il est à noter que la version 4 du SPI étant récente, les benchmarks ne seront pas disponibles dans l'immédiat.

Une **session de restitution** présentant les résultats obtenus est organisée sur place avec les parties prenantes de l'audit.

Cette session permet, à l'aide des graphiques, de fournir une vue d'ensemble des résultats et de souligner les principales forces et faiblesses de l'institution.

Cette étape permet aux parties concernées, d'une part, de comparer les objectifs sociaux visés et atteints, et d'autre part, de définir une vision commune afin d'établir une stratégie de performance sociale.

L'auditeur peut commencer aussi à cette occasion à discuter les priorités et le plan d'action possible. Une trame de Powerpoint pour la session de restitution est disponible sur le site dédié au SPI 4.

## **4. Contrôle de qualité**

#### **Revue de l'outil SPI4**

Afin de garantir la qualité des exercices d'audits, Entrepreneurs du Monde à travers ses auditeurs validés par CERISE procède toujours à la vérification des informations collectées en passant en revue le questionnaire, la liste de contrôle et le rapport d'analyse. L'édition des versions finales de ces documents a lieu après validation par les personnes qualifiées, c'est-à-dire les personnes ayant été reconnues comme auditeurs validés.

Ci-dessous sont listés les éléments devant faire l'objet d'une attention particulière.

- Si des détails sur la raison pour laquelle un score a été attribué sont manquants, ou si les détails ne sont pas cohérents avec la question/le score attribué, la personne en charge de remplir le questionnaire devra le revoir et fournir l'information complète.

- Les questions et sections « veuillez préciser » doivent être remplies dans la mesure du possible pour fournir des résultats fiables et rigoureux. Les auditeurs doivent justifier les réponses dans la colonne « Commentaires / clarifications » de la page Informations sur l'Organisation et le Questionnaire, de manière la plus détaillée possible. Mettre «N / A» ou «ne sait pas» plutôt que de laisser vide pour s'assurer que la question a été prise en compte.
- Vérifier ou compléter l'information financière avec des données MIX ou d'autres sources secondaires (réseaux, organes de supervision, agences de rating, due diligence financière, etc.).
- Vérifier la cohérence de l'information en portant une attention particulière aux :

**Projets futurs** : Les détails mentionnant des projets qui seront développés dans le futur sont acceptés, mais si rien n'a encore été concrétisé le score doit être de 0.

**Chiffres ronds**: La présence de chiffres ronds (ex : 30% de femmes ou de clients pauvres) doit encourager l'auditeur à procéder à une vérification de la source des données renseignées. Habituellement, les données calculées par le système d'information et de gestion (SIG) de l'IF comportent des décimales (ex : 30,4% ou 29,3%). Si la réponse donnée repose sur une estimation, l'auditeur doit en vérifier la source.

**Sous - et Surestimations** : Attention aux réponses qui sont visiblement sous ou surestimées étant donné le contexte de l'IF. Demander plus d'explications et vérifier la source des informations.

**Références à des documents existants** : Lorsqu'une réponse fait référence à un document spécifique, consulter ce document (ex : code éthique, rapport d'étude d'impact, etc.) et fournir les références / pages dans la colonne « Pratiques, commentaires et clarifications ».

**Surévaluation de pratiques standards** : Parfois, une IF s'attribuera un bon score pour des pratiques qui se révèlent être standards, basiques. Par exemple, en réponse à la question sur les mesures permettant d'éviter le surendettement des clients, l'IF pourrait choisir "évaluation de la capacité de remboursement du client", quand dans les faits les procédures ne sont rien de plus que des procédures standards d'évaluation de prêt. Consulter le manuel de procédures ainsi que les documents définissant la stratégie de l'IF, et interroger la direction et les agents sur le terrain afin de voir si la méthodologie d'évaluation identifie spécifiquement les risques de surendettement (en vérifiant les prêts multiples par exemple, ou les diverses sources de revenus, etc.) et si les agents sont formés pour être vigilants sur ces questions.

**Finaliser la revue des documents et les entretiens** : vérifier que toutes les sources possibles d'information ont été collectées à partir de la [Liste de contrôle SPI4](#) et actualiser les onglets du fichier en fonction des entretiens menés, des documents consultés et des données issues du SIG.

## 5. Reporting

### Rapport d'évaluation

Un [rapport d'évaluation](#) analyse les **forces et les faiblesses par dimension, priorise les axes d'amélioration et identifie les ressources techniques pour améliorer les pratiques**. CERISE recommande fortement de développer un plan d'action avec l'institution à insérer dans le rapport. Le rapport standard inclut le tableau de bord social, les résultats sur les Normes Universelles, l'analyse sur les 7 principes de protection des clients. Des modules optionnels peuvent également être ajoutés. Entrepreneurs du Monde recommande d'ajouter les modules « pauvreté » et « microfinance verte ».

### Questionnaire complet et ses rapports/graphiques

Le questionnaire rempli doit être transmis, en annexe du rapport, à la personne en charge de l'audit SPI4 au sein de l'institution financière, ainsi qu'à la direction.

### La liste de contrôle

La liste de contrôle renseignée doit être transmise, aussi en annexe du rapport, à la personne en charge de l'audit SPI4 au sein de l'institution financière, ainsi qu'à la direction.

### Rapport Mix

Reporter ses données sociales au MIX permet d'accroître sa visibilité, et de promouvoir les performances sociales dans le secteur en permettant la création de bases de données nécessaires pour générer des benchmarks. Pour cela vous devez informer l'institution de ce processus et l'inciter à envoyer son fichier SPI4 rempli à CERISE qui enverra le rapport au MIX.

## 6. Utilisation de l'information

### Partage des résultats avec l'institution audité

Conformément aux Standards d'Utilisation de SPI4, tous les documents (questionnaire, rapport, liste de contrôle, plan d'action, et [si disponible] l'analyse par groupe de pairs) doivent être remis à l'institution audité.

### Priorisation des recommandations et plan d'action

Remplir SPI4 ne doit pas constituer une fin en soi : c'est une partie d'un processus visant à renforcer les institutions financières et apporter une valeur pour les clients.

Dans la mesure où SPI4 est un outil exhaustif, la mise en œuvre du plan d'action à la suite de l'évaluation peut sembler lourde. Hiérarchiser les recommandations est donc essentiel.



La hiérarchisation se fonde sur plusieurs critères : valeur pour les clients, stratégie de l'IF (mission sociale, contexte, concurrence), gestion des risques, stratégie même de l'organisation. La hiérarchisation devrait également être adaptée aux ressources disponibles (temps et / ressources financières et humaines).

Entrepreneurs du Monde mène un travail de hiérarchisation des actions à mener sur la base d'une part de la valeur pour le bénéficiaire final et d'autre part en lien avec la planification stratégique et opérationnelle de l'institution et ses contraintes en termes de ressources.

#### **Partage des résultats avec CERISE**

Entrepreneurs du Monde envoie le questionnaire complet et les commentaires éventuels sur l'outil à CERISE (sauf si l'institution audité ne l'autorise pas).

#### **Utilisation des informations en interne**

Entrepreneurs du Monde utilise les résultats des audits SPI pour identifier les actions d'appui techniques à mener.

En outre, les résultats quantitatifs permettent d'alimenter le tableau de bord de l'organisation. Afin de partager les bonnes pratiques, une étude de cas peut être rédigée et publiée à travers le site Pratiques Microfinance d'entrepreneurs du Monde ainsi qu'à travers d'autres canaux (CERISE, SPTF, etc.).

#### **Assurer l'utilisation des résultats SPI4 par l'institution audité**

Il convient de s'assurer que l'IMF a envoyé le rapport à ses partenaires institutionnels en particulier ceux qui travaillent sur les thématiques de performance sociale et qui utilisent aussi le questionnaire SPI (Fondation Grameen Crédit Agricole, Oikocredit, Kiva, etc.). Ce partage des résultats est fondamental pour valoriser l'outil, mais aussi éviter les doublons.

## 7. Annexes

**Annexe 1** – Standards d’Utilisation de SPI4 (document CERISE)

**Annexe 2** – Questionnaire SPI4

Dernière version disponible sur <http://cerise-spi4.squarespace.com/#/conduct-an-audit/>

**Annexe 3** – Liste de contrôle

Dernière version disponible sur <http://cerise-spi4.squarespace.com/#/conduct-an-audit/>

**Annexe 4** – Agenda indicatif

Date	Indicative duration – Durée indicative	Activity - Activité	Point persons – Personnes responsables
Minimum 1 month prior to visit <i>Au plus tard 1 mois avant la mission</i>		Contact with MFI on the basis of the terms of reference <i>Contact avec l'IMF sur la base des termes de référence</i>	MFI and consultant- skype <i>IMF et consultant- skype</i>
Prior to visit <i>Avant la mission</i>		Desk review <i>Revue documentaire</i>	MFI and consultant- skype <i>IMF et consultant- skype</i>
Prior to visit <i>Avant la mission</i>		Follow-up of recommendations drafted during the last social performance assessments (if any, for instance social audit SPI, assessment of the compliance with Client Protection Principles, social rating) <i>Suivi des recommandations émanant des dernières évaluations de la performance sociale (le cas échéant, par exemple audit social SPI, évaluation du respect des principes de protection des clients, rating social)</i>	MFI and consultant- skype <i>IMF et consultant- skype</i>
Prior to visit <i>Avant la mission</i>		Skype call to prepare mission agenda <i>Appel skype pour préparer le planning de la mission</i>	MFI and consultant- skype <i>IMF et consultant- skype</i>
Prior to visit <i>Avant la mission</i>		Send the agenda <i>Envoi du planning</i>	Consultant <i>Consultant</i>
Day 1 <i>Jour 1</i>	1h	Review of agenda and data and documents <i>Revue du planning et des données et documents</i>	MFI Management, consultant <i>Direction IMF, consultant</i>
Day 1 <i>Jour 1</i>	Full day <i>Journée</i>	Interviews with head office staff and BoD members <i>Entretiens avec le personnel du siège et membres du CA</i>	To be defined <i>A définir</i>
Day 2 <i>Jour 2</i>	Full day <i>Journée</i>	Field visit and meeting with branch staff <i>Visite terrain et rencontres avec le personnel d'une agence</i>	To be defined <i>A définir</i>
Day 3 <i>Jour 3</i>	Full day <i>Journée</i>	4 Focus group discussions with beneficiaries (groups of 7 people) covering the following dimensions / standards : D3 : 3a, 3b, D4 : 4a, 4a, 4c, 4d, 4e). <i>4 groupes de discussion thématiques avec les bénéficiaires (groupes de 7 personnes) pour traiter les dimensions et normes suivantes : D3 : 3a, 3b, D4 : 4a, 4a, 4c, 4d, 4e.</i>	To be defined <i>A définir</i>
Day 4 <i>Jour 4</i>	Half day <i>Demi-journée</i>	Meeting with head office staff <i>Entretiens avec le personnel du siège</i>	To be defined <i>A définir</i>
Day 4 <i>Jour 4</i>	Half day <i>Demi-journée</i>	Field visit and meeting with branch staff <i>Visite terrain et rencontres avec le personnel d'une agence</i>	To be defined <i>A définir</i>

Days 5 and 6 <i>Jour 5 et 6</i>	Full day <i>Journée</i>	Pending and additional interviews and finalisation of questionnaire on Excel <i>Entretiens restants et additionnels et finalisation du questionnaire au format Excel</i>	Consultant <i>A définir</i>
Day 7 <i>Jour 7</i>	-	Analysis of results and report drafting <i>Analyse des résultats, rédaction de l'ébauche du rapport</i>	Consultant
Day 8 <i>Jour 8</i>	3 hours	Debriefing session: presentation and discussion on results and recommendations <i>Restitution : présentation et discussion sur les résultats et axes de recommandations</i>	To be defined <i>A définir</i>
Within 30 days after field visit  <i>Dans les 30 jours suivant la mission sur place</i>	-	Final report delivery  <i>Envoi du rapport final</i>	Consultant