

Section 1

Normes d'Utilisation

- ▶ DEMARRAGE
- ▶ PROCESSUS D'AUDIT
- ▶ PHASE PREPARATION
- ▶ PHASE IMPLEMENTATION
- ▶ PHASE RAPPORTAGE
- ▶ APRES L'AUDIT : UTILISATION DES RESULTATS SPI

Normes d'utilisation

Ces normes d'utilisation décrivent les pratiques que les utilisateurs de SPI4 doivent suivre pour produire des résultats de qualité menant à des « états sociaux » précis, à une planification d'action efficace et à des améliorations tangibles pour les prestataires de services financiers audités. SPI4 a été développé avec les parties prenantes du secteur de la microfinance suivant une approche ouverte, collaborative et transparente. En contrepartie de l'utilisation gratuite de l'outil, CERISE demande aux utilisateurs de respecter les règles suivantes :

> INFORMER

Informez CERISE de tout audit réalisé. Nous tenir au courant nous aide à informer les utilisateurs des audits conduits, des mises à jour d'audits et des nouvelles ressources, et réduit ainsi le poids que représente l'élaboration des rapports pour les organisations en leur indiquant si un audit a déjà été effectué. CERISE ne partagera jamais les résultats d'audit (gardés à titre confidentiel), mais communiquera la liste des prestataires audités.

> RESPECTER

Respecter les termes et conditions pour les auditeurs et les normes d'utilisation définies ci-dessous. Ces directives sur la conduite d'un audit garantissent que le processus d'audit est mené de manière efficace et efficiente. Les normes d'utilisation permettent aux utilisateurs de consulter des ressources utiles à la réalisation d'un audit, conçues pour normaliser le processus et le rendre plus facile pour les auditeurs.

> SOUMETTRE

Soumettre le questionnaire rempli à CERISE dans les 4 semaines suivant la fin de l'audit. Les résultats sont entrés dans une base de données confidentielle utilisée pour générer des références (« *benchmarks* ») permettant de comparer les résultats avec des pairs. Les [tableaux de benchmarks](#) sont mis à jour trimestriellement sur cerise-spm.org. CERISE ne partagera jamais les résultats SPI4 sans l'autorisation du prestataire.

Pour garantir des résultats de qualité, CERISE encourage fortement les utilisateurs de SPI4 à se former à l'application du questionnaire et à suivre le processus de qualification des auditeurs. Voir la [section Formation](#) sur le site Web de SPI4 pour plus d'informations sur le processus de qualification des auditeurs. Le processus est ouvert à tous ceux qui sont intéressés. Il est utile aux personnes qui souhaitent utiliser SPI4 pour accompagner des prestataires de services financiers ou pour l'utiliser en interne dans leurs propres organisations.

Commencer

Choisissez le type d'audit

Auto-évaluation

Le prestataire remplit le questionnaire seul.

En tant qu'outil d'auto-évaluation, le SPI4 encourage le débat interne sur la stratégie sociale, la transparence et la responsabilité, tout en aidant les prestataires à identifier leurs propres forces et faiblesses.

Auto-évaluation accompagnée

Le prestataire remplit le questionnaire avec l'aide d'un auditeur externe.

Dans ce cas, le prestataire bénéficie d'une perspective externe plus objective.

- **Option 1:** le responsable chez le prestataire peut d'abord remplir le SPI4, puis l'auditeur peut examiner, commenter et compléter le questionnaire lors de la visite sur site.
- **Option 2:** l'auditeur remplit le SPI4 avec ou sans le support du responsable chez le prestataire, et l'équipe de direction examine, commente et valide les résultats dans le cadre de la réunion de clôture.

Choisissez l'approche

Centralisée

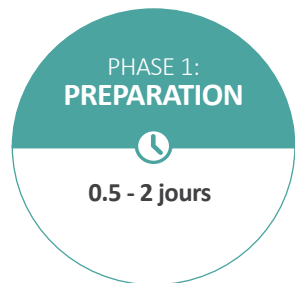
Avec la direction seulement. Une approche centralisée suffit pour un diagnostic rapide et pour la communication externe. Cette approche donne au prestataire un aperçu rapide de ses performances sociales et identifie ses forces et ses faiblesses.

Participative

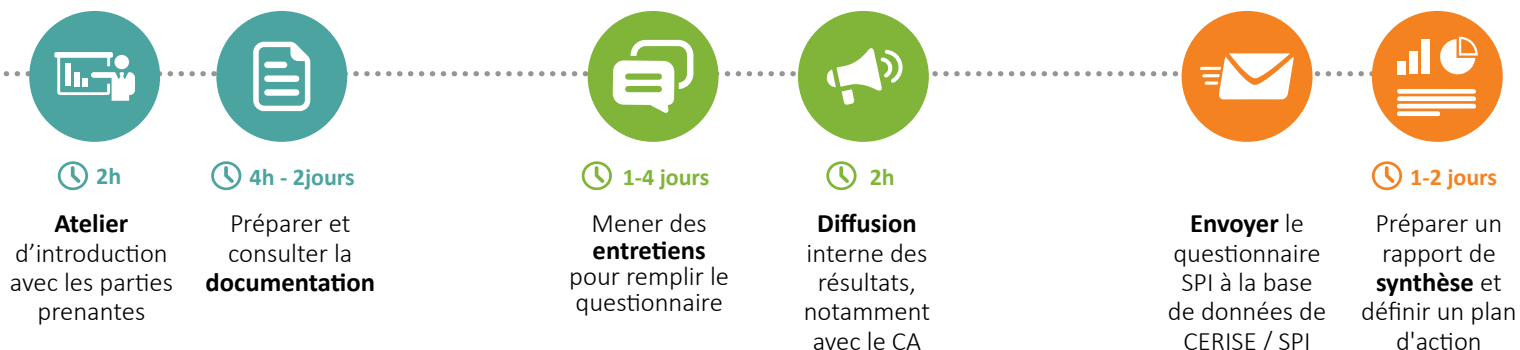
Avec différentes parties prenantes impliquées dans le processus d'audit (direction générale, cadres intermédiaires, directions régionales, responsables des prêts, représentants élus, partenaires externes, clients, etc.).

Une approche participative encourage une meilleure appropriation des résultats pour la planification stratégique de la gestion de la performance sociale. Elle encourage le dialogue et l'analyse interne des pratiques du prestataire. Selon notre expérience, avec l'approche participative, l'audit a tendance à être plus représentatif de l'institution dans son ensemble et les conclusions et recommandations opérationnelles ont donc plus de chances d'être acceptées et mises en œuvre par le personnel.

Processus d'audit



Approche Centralisée



Approche Participative

Étapes supplémentaires




Ressources de l'Audit

- SPI4 Pas à pas
- Powerpoint Réunion d'ouverture
- Lettre de présentation
- Document et liste de contrôle d'entretien
- Echantillon SPI4 & rapport
- Exemple TdR

- Audit Guide
- Glossaire
- Guide de Focus Group
- Guide pour les entretiens (anglais)
- Powerpoint Réunion de clôture

- Trame de rapport
- Trame de plan d'action
- Guide de mise en oeuvre des normes universelles

Phase de **préparation**



Introduire le processus d'audit

- a. Téléchargez la version la plus récente du SPI4 à partir du site CERISE-SPI4.
- b. Familiarisez-vous avec l'outil et soyez prêt à expliquer le processus à la direction ou aux autres parties prenantes. Idéalement, vous avez suivi une formation sur SPI4: consultez la section [Formation](#) du site CERISE-SPI4 pour connaître les formations à venir et les webinaires virtuels. Consultez aussi la rubrique [Commencer avec SPI4](#), sous la section [Ressources SPI4](#).
- c. Présenter officiellement l'outil SPI4 au prestataire de services financiers. Assurez-vous que les prestataires comprennent l'objectif de l'audit et comment cela peut aider à gérer les risques de performance sociale. Dans l'idéal, vous devriez obtenir le consentement du prestataire pour partager les résultats de l'audit de manière confidentielle avec CERISE afin d'avoir accès au *benchmark*.
- d. Envoyez le fichier CERISE SPI4 au prestataire avec une [lettre de présentation officielle](#).
- e. Planifiez une réunion préliminaire (virtuelle ou en face à face) avec les parties prenantes concernées dans le processus. Établissez le calendrier de l'audit. Discuter, au besoin, des accords de confidentialité.



Revue documentaire

- a. Préparez-vous à l'audit en analysant le contexte d'intervention du prestataire.
- b. Identifiez quelles initiatives de performance sociale ont déjà été entreprises par le prestataire et quels outils d'évaluation / de reporting de la performance sociale ont été utilisés. Si le prestataire a déjà effectué un SPI4, envisagez d'importer des données dans l'outil SPI4, puis vérifiez ce qui a changé.



Si le prestataire a déjà effectué un SPI4, envisagez d'importer des données dans l'outil SPI4, puis vérifiez ce qui a changé.



Si le prestataire a communiqué auprès de MIX ses données sociales, ces informations peuvent être utilisées pour pré-remplir une partie de la page Informations sur l'organisation



Si le prestataire a effectué une évaluation Smart sur Protection des Clients, n'oubliez pas: les scores de la feuille de saisie d'évaluation dans Excel peuvent être automatiquement importés dans SPI4 pour pré-remplir au moins un tiers de l'outil SPI4!



Si le prestataire a récemment conduit une évaluation sociale (au cours des 2 dernières années), veuillez la lire attentivement afin de pouvoir rapporter les informations dans SPI4. Assurez-vous de consulter la section qui évalue la conformité aux Normes Universelles.



Si le prestataire a rempli une fiche technique MicroFact, cela peut vous aider à remplir la page Informations sur l'organisation SPI4 avec des indicateurs financiers.



Si un investisseur social a effectué une due diligence (vérification préalable) à l'aide du sous-ensemble SPI4-ALINUS (environ 40% de SPI4), vous pouvez commencer à partir de là pour remplir un SPI4 complet. ALINUS subset (about 40% of the SPI4), you can start from there to fill in a full SPI4.

- c. Demandez la documentation et planifiez des entretiens pour remplir le questionnaire. Certaines informations financières et quantitatives (principalement issues des SIG) devraient être préparées dès le départ, ainsi que la lecture des documents clés, le cas échéant (voir ici la [liste de contrôle des documents pertinents](#)).



Documents clés pour la revue documentaire

- a. Plan d'affaires / plan stratégique le plus récent
- b. Organigramme
- c. Rapport annuel
- d. Manuel de crédit et/ou d'exploitation
- e. Manuel d'audit interne
- f. Manuel RH, y compris Code d'Ethique ou Code de Conduite
- g. Politique de traitement des plaintes
- h. Descriptions des produits
- i. Enquêtes récentes sur les clients (par exemple, études de satisfaction, études de marché)
- j. États financiers des 2-3 dernières années
- k. Évaluations institutionnelles récentes ou rapports de notation (*rating*)

Pour une liste exhaustive des documents à consulter, veuillez-vous référer à la [Liste de contrôle des documents et entretiens](#) dans la section « Conduire un audit » sur le site web cerise-spm.org. Les utilisateurs peuvent également consulter les colonnes "Filtrer par fonction" du fichier Excel SPI4, dans l'onglet Questionnaire, qui récapitule les documents clés à consulter par indicateur.

Phase de **mise en oeuvre**



Lancez l'audit avec une réunion d'ouverture

Une présentation PowerPoint peut être utilisée pour introduire la GPS, les Normes Universelles et SPI4- voir un exemple de modèle dans la section « Conduire un audit » à l'adresse cerise-spm.org

- Si l'approche centralisée est utilisée, la réunion aura lieu avec la direction
- Si l'approche participative est utilisée, vous pouvez organiser un atelier pour les parties prenantes et inclure des représentants du Conseil d'administration, direction, cadres intermédiaires et personnel de terrain



Remplissez le questionnaire

- a. Dans une Auto-Evaluation, le prestataire remplit le questionnaire seul. Habituellement, le processus est coordonné par une personne (par exemple, PDG / directeur général, le Champion GPS, audit interne, risque), mais implique l'équipe de direction.
- b. Dans une Auto-Evaluation Accompagnée, un auditeur externe collabore avec le prestataire de services financiers pour remplir le questionnaire. L'auditeur sera impliqué dans la collecte des documents, l'interview des parties prenantes, l'examen des preuves et le travail avec le point de contact chez le prestataire pour compléter l'outil SPI4.
- c. Dans une approche participative, l'auditeur mène des entretiens avec diverses parties prenantes (Siège, direction d'agences, personnel de terrain, clients, bailleurs, investisseurs, etc.). Si l'audit génère des opinions différentes, l'auditeur externe doit arriver à sa propre compréhension des pratiques de l'organisation en se basant sur des entretiens et des données, et générer une version finale du questionnaire (avec des commentaires spécifiques sur les indicateurs ne faisant pas l'objet de consensus).
- d. Des groupes de discussion peuvent être organisés pour recueillir les commentaires du personnel et / ou des clients ([voir ici pour des lignes directrices sur l'organisation de groupes de discussion](#)).



Présentez les résultats préliminaires

Cela peut prendre la forme d'une réunion avec la direction ou d'un atelier avec les parties prenantes participantes à la fin du travail sur le terrain. Cette session devrait avoir pour objectif de fournir un aperçu global des résultats en termes de forces et faiblesses par Dimension, sans toutefois nécessairement présenter les scores. Le but de cette séance de compte rendu est d'ouvrir une discussion sur les faiblesses potentielles et de valider les constatations de l'audit. Lors de cette réunion, il est important d'entendre le PDG pour que l'équipe de direction sache qu'il accepte les résultats de l'audit. Obtenir ces commentaires verbaux du directeur général devant la direction facilite la mise en œuvre des étapes de suivi.

La présentation des résultats préliminaires aidera à développer une vision commune pour une stratégie de performance sociale. L'auditeur doit également utiliser la session des conclusions préliminaires pour demander aux membres de la direction quelles lacunes ils souhaitent hiérarchiser et définir un calendrier pour la rédaction du plan d'action. Voir le modèle [Powerpoint Réunion de clôture](#) pour un exemple de présentation des résultats préliminaires.

Conseils pour assurer des audits de bonne qualité

■ Tous les indicateurs doivent être renseignés.

Les graphiques ne seront pas générés si même un indicateur ou un détail manque!

■ Scoring dans la colonne des réponses

"----" signifie qu'aucun score n'a encore été donné et donc l'indicateur ne peut pas être calculé (vous ne voyez donc pas les graphiques dans les tableaux de bord).

■ Réponse N / A

L'option de réponse "sans objet", ou N / A (Non applicable), est volontairement limitée à quelques indicateurs seulement, parce que les normes sont conçues pour être universelles et que la plupart des institutions doivent donc répondre à chaque indicateur. Les indicateurs pour lesquels N / A est une option sont identifiés dans les indicateurs spécifiques de la [section 3](#) de ce guide. À moins que "NON" ne soit vraiment la réponse la plus appropriée, évitez de répondre "NON" à la place de "N / A": un "NON" apporte zéro point, alors qu'un "N / A" ne pénalise pas le score.

■ Complétez les colonnes intitulées «Pratiques concrètes, commentaires et précisions» pour justifier la notation / scoring.

Les commentaires doivent mentionner des preuves: en citant des documents (et des numéros de page éventuellement), des pratiques ou processus observés, ou en expliquant pourquoi l'indicateur ne s'applique pas. Tous les indicateurs évalués comme "partiellement atteints" doivent également comporter un commentaire expliquant quelle partie de l'indicateur est mise en oeuvre et quelle partie est manquante.

Les commentaires sont importants car (1) ils permettent aux personnes moins familiarisées avec le prestataire de mieux comprendre les pratiques et (2) ils permettent à CERISE de valider la qualité de l'audit. Même si TOUS les indicateurs ne doivent pas être commentés, les auditeurs doivent tout au moins commenter les indicateurs ALINUS, qui sont indiqués par un point dans la colonne de gauche du questionnaire. Les auditeurs doivent également commenter les indicateurs objets de discussion ou débat durant l'audit. Voir [section 3](#) du Guide pour chaque indicateur pour identifier les informations à inclure dans la colonne Commentaire.

La deuxième colonne de commentaires peut être utilisée pour un relecteur. Par exemple, le point de contact chez le prestataire peut remplir le questionnaire et commenter dans la première colonne, et l'auditeur externe ou CERISE peut examiner et commenter dans la deuxième colonne. Ou bien, un audit externe peut d'abord remplir le questionnaire et demander au point de contact chez le prestataire de l'examiner et de le commenter dans la deuxième colonne. Inscrivez toujours le nom de la personne qui a rédigé les commentaires dans la cellule prévue à cet effet, juste en dessous des mots "**Pratiques concrètes, commentaires et précisions**".

■ Projets futurs

Les projets qui seront développés dans un proche avenir mais qui n'existent pas doivent être marqués «NON» . Dans la colonne « commentaires », l'auditeur peut indiquer ce que le prestataire a dit concernant la date prévue pour la mise en œuvre de la pratique. Cela aide le prestataire à comprendre que l'auditeur sait que cela est planifié sans être considéré comme mis en œuvre. S'il existe une documentation, par exemple un document de stratégie pour élaborer un mécanisme de traitement des plaintes, mais que celui-ci n'est pas encore en place, il peut alors être classé «PARTIELLEMENT».

■ Évitez de surestimer

Les auditeurs doivent procéder à une analyse aussi objective que possible. Surestimer les scores peut induire en erreur une organisation et discréditer l'auditeur si l'audit est suivi d'une mission de Certification Smart ou d'un rating social qui sera alors plus rigoureusement noté. L'augmentation artificielle des scores ne donne pas l'occasion à une organisation d'identifier et de corriger les lacunes et donc d'apporter des améliorations. Les auditeurs peuvent «atténuer» l'impact des faibles scores en comparant les résultats de l'organisation aux critères de référence (« *benchmarks* ») de son groupe de pairs. Par exemple, les institutions plus petites ou plus jeunes manquent souvent de procédures formalisées et obtiennent généralement un score inférieur sur toutes les dimensions.

■ Se référer à des documents existants

Si le prestataire remplit le questionnaire à titre d'auto-évaluation et se réfère à un document spécifique pour justifier la réponse, l'auditeur doit s'assurer de consulter le document (code d'éthique, rapport d'étude d'impact, etc.) et fournir des références / pages dans la colonne «Pratiques, commentaires et clarifications».

■ Trianguler les preuves pour une analyse robuste

Utilisez différentes sources d'information - documents, personnes interrogées, votre propre observation - pour trianguler les preuves. Il n'est pas rare de lire une chose dans un manuel de politique et d'observer quelque chose de différent au niveau de l'agence. Le croisement de différentes sources vous permettra de fournir une analyse cohérente basée sur des preuves empiriques.

Phase de **rapport**

Communiquez les résultats

Il y a trois (3) résultats attendus au niveau de l'audit avec SPI4 :



1. Questionnaire SPI4 complété avec graphique.



2. Un [rapport de synthèse des résultats](#) qui analyse les forces et les lacunes par dimension, hiérarchise les domaines à améliorer et identifie les ressources permettant d'améliorer les pratiques. CERISE recommande vivement de développer un plan d'action avec le prestataire (Voir le [modèle de plan d'action](#) dans la section « Conduire un audit » de cerise-spm.org pour accompagner le rapport). Le rapport standard comprend le tableau de bord social avec les résultats des Normes Universelles et Normes de Certification de Protection des Clients. L'analyse des résultats pour les domaines optionnels peut également être ajoutée.



3. *[facultatif]* Une analyse personnalisée comparant le score SPI du prestataire avec ses groupes de pairs-- le prestataire dans son pays, dans sa région, parmi des organisations de taille (clients, portefeuille), âge ou zone d'exploitation (urbain, rural, mixte) similaires. Pour ce faire, vous pouvez utiliser les tableaux de référence (« *benchmarks* ») disponibles dans la section « [Benchmarks SPI4](#) » du site web de CERISE ou en contactant CERISE par email.

Envoyez le questionnaire complété à CERISE (sauf non autorisation du prestataire).

Tous les résultats sont conservés de manière anonyme. Les scores sont entrés dans la base de données SPI4 pour la comparaison de groupe de pairs ou l'analyse et la recherche. CERISE ne communiquera jamais de résultats ou de rapports sans l'autorisation écrite expresse du prestataire.

Les auditeurs en cours de qualification doivent envoyer le rapport de synthèse et le questionnaire complété à CERISE.

LES AUDITEURS DOIVENT DONNER TOUS LES DOCUMENTS AU PRESTATAIRE
(QUESTIONNAIRE, ANALYSE PAR GROUPE DE PAIR, RAPPORT DE SYNTHÈSE)

Après l'audit: utilisation des résultats SPI

L'évaluation des pratiques est le point d'entrée dans la gestion de la performance sociale. Mais ce qui compte vraiment, c'est de transformer les résultats en action! Voici quelques moyens de vous assurer que les données collectées sont utilisées.

EN INTERNE



Informez le conseil d'administration ou l'équipe de direction des résultats!

L'audit SPI4 offre une description objective, concise et visuelle des systèmes en place pour réaliser la mission sociale d'un prestataire et de la manière dont cette dernière influe sur les performances opérationnelles et financières. Le partage du tableau de bord social SPI4 ou du rapport avec le conseil d'administration et l'équipe de direction est la première étape pour un travail d'amélioration continue.



Définissez un plan d'action pour une gestion équilibrée

Identifiez les priorités pour améliorer les performances sociales et les moyens d'atteindre vos objectifs (processus, systèmes, produits, formations, etc.). Assurez-vous que les priorités et les points d'action sont intégrés autant que possible dans le plan d'affaire ou plan opérationnel du prestataire.



Mettez en place un comité GPS au sein de l'organisation

Le point de départ pour assurer la continuité des actions après l'audit est de définir qui sera responsable du suivi et de le formaliser au sein de l'organisation. Un comité de GPS avec la personne qui a coordonné l'audit (parfois appelé «champion» de la GPS), et les personnes-ressources clés pour la mise en œuvre (service des ressources humaines, directeur des opérations, marketing, etc., avec le directeur général) peuvent diriger le projet GPS et veiller à ce que le plan d'action soit mis en œuvre et / ou intégré dans le plan d'affaire.



Organisez des ateliers de formation sur la façon d'optimiser les résultats de SPI4

Les utilisateurs ont constaté que les ateliers donnaient lieu à des débats plus riches, à des résultats plus systématisés et à des mesures concrètes pour améliorer la performance sociale. Partager les résultats à grande échelle peut aider à améliorer la compréhension, l'engagement et la capacité de mise en œuvre des pratiques de performance sociale.

EN EXTERNE



Disséminez!

De nombreux prestataires tirent parti des résultats SPI4 lors de discussions avec des partenaires et des bailleurs. Utilisez le rapport récapitulant les résultats pour faire connaître votre performance sociale et améliorer vos rapports (rapports annuels, rapports de performance ou matériel de communication).



Communiquez les données sociales

Augmentez votre visibilité et promouvez la performance sociale dans le secteur en aidant à créer des critères de référence (*benchmark*). Pour cela, vous pouvez envoyer votre SPI4 à CERISE. Avec votre autorisation, nous communiquerons certaines données sociales aux partenaires que vous nous indiquez, ou au MIX.



Rédigez une étude de cas

Partagez vos bonnes pratiques et augmentez votre visibilité en rédigeant une étude de cas. Contactez CERISE pour des exemples d'études de cas et des plates-formes potentielles pour la diffusion de vos pratiques: conférences, webinaires, modules e-learning sur SPI4 et GPS, etc.



Faites du lobbying auprès des autorités locales

Sensibilisez sur les performances sociales, renforcez la transparence et promouvez une finance responsable en partageant les résultats et en dialoguant avec les autorités gouvernementales. Certains pays ont déjà commencé à utiliser les résultats de performance sociale pour réguler la finance inclusive.