



2023



RAPPORT AUDIT SPI5

MARIE ENJOLRAS - ANTOINE DIJOUX

Sous la supervision de
Monsieur Christian Kadangah



INTRODUCTION :

Présentation de l'IADES :

L'IADES (Institution d'Aide au Développement Economique et Social) est une Organisation Non Gouvernementale, à but non lucratif sous reconnaissance N°778/MPDAT/2014 visant à améliorer les conditions de vie de ses bénéficiaires. Ces bénéficiaires sont des femmes et des hommes du secteur informel et agricole et les programmes s'adressent à tout ceux dont le revenu quotidien est inférieur à 2\$ par jour. Grâce à plusieurs actions d'aide sociale et financière, leur but est donc de réduire le taux de pauvreté de ses clients. L'IADES agit au Togo principalement à Lomé, Kévé et Notsé. Ils possèdent plusieurs leviers d'action :

- La microfinance : l'IADES est spécialisé dans le micro-crédit. L'organisation compte plus de 1200 bénéficiaires qui se sont vu octroyer un ou plusieurs microcrédit dans le but de développer leur activité professionnelle.
- La mutuelle de Santé MUSA-CS : c'est un service de micro-assurance créé en 2019 qui couvre jusqu'à un taux de 70% les dépenses sanitaires du ménage des bénéficiaires. Le client s'acquitte d'une cotisation annuelle (3500 ou 6500 FCFA selon la localité du client) et est par la suite assuré pour ses frais médicaux et ceux de sa famille.
- Le projet WEZOU LIM : c'est un projet de l'IADES qui vise à développer l'accès à l'eau potable au Togo, en finançant la rénovation de forages dont la qualité de l'eau a été vérifiée par l'ONG au préalable.
- Le projet ADOKPO WAZAM : c'est un projet de grande envergure : l'IADES s'occupe de la vente et de la distribution de foyers à prix réduits pour les habitants de villages qui permettent plusieurs améliorations : la disposition du foyer permet une consommation en bois bien inférieure à un feu classique ce qui constitue des avantages économiques et écologiques considérables pour les clients. Dans un second temps, ce dispositif permet également des bienfaits sur la santé : une grande partie du dioxyde de carbone qui est libérée lors de la combustion se retrouve captée par l'argile présente à l'intérieur du foyer, le client respire donc moins de fumées toxiques.

Mission de l'ONG :

« Promouvoir l'épanouissement social et économique des hommes et des femmes à faibles revenus exerçant dans le secteur informel à travers des services financiers et non financiers en zones rurale et périurbaine. »
[Rapport de mission sociale]

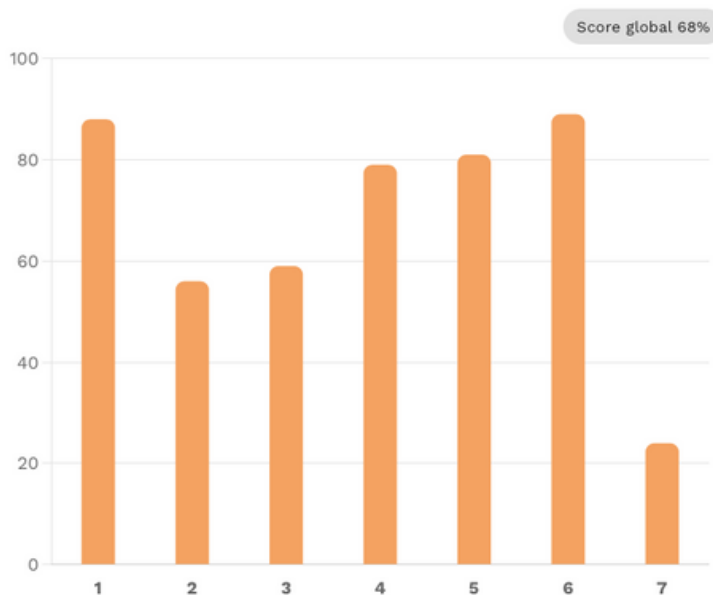
Rapport SPI5 :

Ce rapport porte sur l'examen global du fonctionnement de l'IADES, avec une attention particulière sur son activité de microfinance. Son objectif principal est d'auditer la performance sociale de l'IADES en utilisant l'outil SPI5, fourni aux IMF (Institutions de Microfinance) par Cerise. Cet outil permet aux IMF d'évaluer leur niveau de mise en œuvre aux Standards Universels de Performance Sociale. L'évaluation réalisée par SPI5 met en lumière les points forts et les points faibles de l'IMF concernant plusieurs catégories d'évaluation, aussi bien en termes de performance sociale que de protection du client : ainsi toutes ses informations ont pour but d'aider l'IADES à améliorer ses pratiques de gestion tout en se rendant compte de ses points forts.

Le questionnaire de base de SPI5 comprend les éléments suivants :

- Les Standards Universel de Gestion de la Performance Sociale : un guide complet des meilleures pratiques élaboré par des experts du secteur, destiné à aider les institutions financières à atteindre leurs objectifs sociaux
- Les normes de certification de la Smart Campaign : le niveau minimal de protection que les clients devrait recevoir lorsqu'ils ont affaire à une institution financière. Toutes les normes de certification de la Smart Campaign sont intégrées dans le questionnaire.

Ce rapport résume donc les éléments principaux qui sont ressortis de l'audit SPI5 mené entre mai et juillet 2023 par deux étudiants de l'association Develop EDHEC Social Business : Antoine DIJOUX et Marie ENJOLRAS.



DIMENSION 1 : STRATÉGIE SOCIALE. 88%

Cette dimension est une de celle ayant obtenue le meilleur score. Cela n'est en rien étonnant en ce qu'elle témoigne bien de l'engagement de l'organisation à vouloir améliorer les conditions de vie de ses bénéficiaires. Leur stratégie claire et leurs nombreux projets sont une vraie force de l'organisation. La feuille de route, les objectifs, les statuts et les collectes de données sont qualitatives et contribuent à la performance élevée de leur stratégie sociale.

1a - L'institution a une stratégie pour atteindre ses objectifs sociaux.

L'IADES a une stratégie très claire pour atteindre ses objectifs sociaux. Toutes les actions de l'ONG ont pour but de sortir une population précise de la pauvreté: les femmes à faible revenu sont la cible prioritaire de l'organisme. Plus en général, l'IADES aide les personnes exclues des systèmes bancaires traditionnels, citadins ou ruraux dont le secteur d'activité peut toucher à l'agriculture ou l'AGR. Il a pour but de réduire leurs barrières à l'inclusion financière, leur vulnérabilité ainsi que leur permettre de développer leur activité économique.

1b - L'institution collecte, analyse et communique les données spécifiques à ses objectifs sociaux.

L'organisme possède un système de collecte des données très performant. La base de données nommée SMS/PERFECT est sauvegardée tous les jours et utilise des indicateurs tels que les scores PPI et le genre de bénéficiaires. Elle est actualisée pour chaque nouvel emprunteur et à chaque nouveau prêt. Tous les agents sont formés et reçoivent une formation spécifique sur la collecte et saisie de donnée. Ces dernières sont rentrées tous les jours : d'abord par les agents de terrain qui les transmettent ensuite aux agents de saisie. Le système est fermé et chaque donnée nécessite l'approbation de plusieurs acteurs comme le contrôleur, le directeur exécutif et le comité de crédit. Les données enregistrées sont partagées en interne, aux partenaires de l'IADES et le rapport est également envoyé au ministère de la Planification du Développement.

Recommandation

- Sur le moyen à long terme, commencer à réfléchir à mettre en place une stratégie permettant de prioriser les personnes plus exposées aux conséquences du changement climatique.
- Rendre le site web accessible avec des mises à jour régulières pour informer des évolutions de la structure et les coordonnées pour contacter l'organisation.

DIMENSION 2 : LEADERSHIP ENGAGÉ. 56%

Si cette partie dispose d'un taux plus bas cela vient probablement de la difficulté à recruter des membres diversifiés aux CA et à les engager pleinement dans les projets de IADES - cela est dû au caractère bénévole des postes. Cependant, il est à noter que IADES est impliqué dans la cohérence entre les objectifs sociaux de l'institution et la réalité du leadership.

2a - Les membres du conseil d'administration tiennent l'équipe de direction responsable de la réalisation des objectifs sociaux de l'institution.

Le Conseil d'Administration de l'IADES répond à la plupart des critères mais l'on pourra regretter l'absence de femme quand bien même cela s'explique par le caractère bénévole de la mission rendant le recrutement des membres compliqué.

Il est à noter que le CA s'informe sur les objectifs sociaux de l'IADES en ayant une présentation du rapport SPI5 chaque année, cependant une sensibilisation aux enjeux verts pourrait être ajoutée.

De plus le CA s'intéresse aux taux d'intérêts de l'IADES ainsi qu'à d'autres données, ce qui montre son engagement dans l'institution. Il s'agira bientôt d'analyser la répartition des bénéficiaires à l'heure où l'IADES est sur le point d'être rentable.

Enfin, aucune évaluation de l'administrateur générale n'a lieu du fait de son statut.

2b - La direction est responsable de la mise en œuvre de la stratégie de l'institution pour atteindre ses objectifs sociaux.

Cette partie obtient de meilleurs résultats que la 2a car l'IADES a à cœur d'analyser que la 2a car l'IADES a à cœur d'analyser les risques pouvant toucher ses clients. L'institution inclut ses objectifs sociaux dans le plan d'affaires ou le plan opérationnel ce qui montre bien le sérieux des objectifs de l'IADES au niveau social. De plus, elle s'intéresse aux conditions de travail de ses clients. L'IADES analyse donc la capacité de remboursement des clients et cherche à améliorer sa gestion des plaintes par rapport à l'an dernier.

Recommandation

- Inciter chaque membre du Conseil d'administration à accompagner un agent de crédit sur une journée pour découvrir la mission de l'IADES plus précisément.
- Proposer une formation aux enjeux écologiques aux membres du CA

DIMENSION 3 : PRODUITS ET SERVICES CENTRÉS SUR LES CLIENTS. 59%

L'IADES porte depuis ses débuts la volonté d'accompagner de façon adaptée ses bénéficiaires, c'est à nouveau le cas cette année. En effet, l'institut mène plusieurs enquêtes annuelles dans cet objectif et n'oublie pas sa mission sociale dans la conception de ses nouveaux produits, le tout récent projet ADOKPO en est le parfait exemple. Les crédits proposés par l'IADES sont donc accessibles tant sur le plan financier que sur le plan de la compréhension. Des clients aimeraient cependant que le temps d'accès au crédit soit plus rapide - même si celui-ci a déjà été raccourci récemment - et que les garanties soient plus basses - bien que celles-ci apparaissent déjà comme abordables. Enfin, à nouveau cette année, on peut regretter le faible nombre de participants à l'enquête de satisfaction de la clientèle.

3a – L'institution collecte et analyse des données pour comprendre les besoins des clients.

L'IADES a à cœur d'apporter des solutions adaptées aux besoins de ses bénéficiaires et le montre en réalisant systématiquement des enquêtes avant le lancement d'un nouveau produit.

L'IADES interroge également chaque année les clients des micro-crédits WEC et SCOOPS sur leur satisfaction en abordant de nombreux thèmes tels que la facilité d'accès aux réunions et aux crédits, la disponibilité de l'animateur et la qualité des formations. Ce questionnaire est aussi l'occasion de vérifier la bonne compréhension du système de gestion des plaintes de l'IADES et de rappeler les différents services proposés par l'institut. Toutefois ce questionnaire mériterait plus de réponses avec une meilleure collaboration des agents de crédits.

3b – Les produits, services et canaux de l'institution sont utiles aux clients.

Les produits proposés par l'IADES sont toujours adaptés aux besoins des bénéficiaires - par la taille et la durée du prêt notamment - et clairs selon eux. De surcroît, l'institut propose plusieurs services en plus des micro-crédits - mutuelle santé, foyers améliorés, entretien des forages - qui viennent soutenir les populations locales face à leurs difficultés.

Toutefois, certains clients trouvent les remboursements trop rapprochés même si ce n'est pas une opinion unanime.

Si les techniques de vente sont guidées par l'IADES de façon claire, peut-être faudrait-il former les agents pour éviter des techniques de ventes agressives même si ce problème ne semble pas exister pour le moment d'après notre expérience terrain.

Ensuite, les emprunteurs connaissent dans la plupart des cas les différents produits de l'IADES mais ne sont pas informés sur le système des plaintes et pensent qu'il faut toujours s'en remettre à l'animateur.

Enfin, les prêts de l'IADES se concentrent sur l'entrepreneuriat, une prochaine étape pourrait être l'accès aux études.

Recommandations

- Continuer les études pour adapter au mieux les produits
- Demander à Madame Lassey d'insister sur l'importance de réaliser l'enquête client auprès des agents de crédit
- S'assurer de la connaissance du système des plaintes par les clients
- Maintenant que l'IADES tend vers la rentabilité à court terme, pourquoi pas proposer des prêts étudiants pour développer l'accès à l'éducation

DIMENSION 4 : PROTECTION DES CLIENTS. 78%

L'institution démontre un engagement sincère et respectueux de ses clients grâce à une série de principes et de pratiques éthiques visant à la non-discrimination et à l'équité envers tous. Elle assure un suivi très attentif de ses clients tout au long de leur parcours auprès de l'IADES. Dès le début du processus, l'IADES est transparent sur tous ses produits et les termes des contrats sont clairs. De plus, l'institut accorde une grande importance à la protection des données de ses bénéficiaires. Un domaine d'amélioration notable reste le système des plaintes qui bien que théoriquement effectif, n'est dans les faits que très peu utilisé par les clients.

4a – L'institution ne surendette pas ses clients.

L'IADES examine minutieusement les revenus, dépenses et tout les flux financiers de ses bénéficiaires afin de leur accorder des crédits relatifs à leurs capacités de remboursement. De plus, les agents de crédit et le directeur de l'organisme surveillent de façon quotidienne la qualité du portefeuille afin d'identifier les situations à risque de surendettement.

4b – L'institution donne aux clients des informations claires et en temps opportun pour soutenir la prise de décision du client.

Le contrat réunit les informations essentielles (montant, frais, intérêts, durée, calendrier de remboursement... à l'exception du TEG) sur le prêt accordé et un exemplaire de ce dernier est remis systématiquement au client. Information à relativiser puisque de nombreux clients ne sont pas lettrés bien que tous les termes sont énoncés à l'oral de façon explicite. Les clients disposent ensuite du temps nécessaire pour examiner les modalités du prêt.

4c – L'institution applique un traitement équitable et respectueux des clients.

L'IADES s'engage fermement à promouvoir la non-discrimination et la bienveillance envers l'ensemble de ses bénéficiaires. Cette démarche est clairement définie dans son code de déontologie et sa politique en matière de ressources humaines, lesquels mettent en avant l'importance d'un traitement équitable et respectueux envers les clients. De plus, tous les agents sont spécifiquement formés pour mettre en pratique ces principes. Le questionnaire de satisfaction client réalisé annuellement permet également d'évaluer du point de vue des clients ces aspects.

4d – L'institution sécurise les données des clients et informe les clients de leurs droits sur les données.

L'IADES fait signer une décharge à ses bénéficiaires le souhaitant, pour partager certaines informations à des organisations tiers. Outre cette mesure, le reste des données dont dispose l'IADES n'est transmis à personne d'autre que leurs partenaires et reste en interne de l'organisation. Il y a en place une politique de confidentialité des données qui est mise en place et appliquée.

4e – L'institution reçoit et résout les réclamations des clients.

Un point faible réside dans cette partie: le système des plaintes est bien mis en place mais il présente des lacunes. Bien qu'un responsable ait été nommé, que le numéro à contacter en cas de réclamation soit communiqué à tous les clients et que le système des plaintes soit en théorie expliqué à tous, dans la pratique très peu de plaintes sont remontées au siège.

Recommandations

- Insister sur l'importance du système des réclamations aux bénéficiaires.
- Mettre les moyens en œuvre pour que le questionnaire de satisfaction client soit posé à un nombre beaucoup plus large de participants.

DIMENSION 5 : DÉVELOPPEMENT RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES. 81%

L'IADES tient à nouveau ses promesses en termes de traitement responsable du personnel. Les salaires, évaluations, ect... sont toujours bien détaillés et transparents pour les employés. Les employés connaissent leurs droits et apprécient les enquêtes de satisfaction annuelles. Il n'est donc pas étonnant que ce point soit un point fort de l'IADES.

Il reste cependant à régler quelques problèmes à la marge comme la connaissance du processus de gestion des plaintes qui revient chaque année.

5a – L'institution crée un environnement de travail sûr et équitable.

Les documents nécessaires au bon fonctionnement de l'IADES sont clairs et complets. Ceux-ci assurent les différents droits requis pour les employés et aident au bon fonctionnement interne de l'IADES où les employés sont dans la majorité des cas heureux comme le montre l'enquête de satisfaction des employés 2023. Cependant, certains employés ne semblent pas au courant des différentes politiques de résolution de plainte notamment, ce qui est un problème persistant à l'IADES. Enfin, les salaires de l'IADES sont dans les normes et respectent une grille bien détaillée et progressive.

5b – Le système de Développement des Ressources Humaines de l'institution est conçu pour attirer et maintenir une main-d'œuvre qualifiée et motivée.

Les employés ont accès à des informations claires dans leur contrat de travail tels que la description du poste, la rémunération et le processus d'évaluation. Aucune discrimination lié au genre ou au poste n'est à déclarer et cela prouve que l'IADES offre des opportunités de développement professionnel à ses employés à tous les niveaux.

Le système de gestion des plaintes est bien formel mais il reste à faire en sorte que tous les employés puissent recevoir la formation à leur arrivée.

5c – Le système de Développement des Ressources Humaines de l'institution soutient sa stratégie sociale.

L'IADES mène chaque année une enquête de satisfaction des employés réalisée par les auditeurs SPI5 et qui se base donc sur les critères de l'audit. Un rapport est ensuite établi et remis au Directeur Général de l'IADES.

L'IADES propose une évaluation des employés se basant notamment sur la motivation et le respect des clients. Il ne semble cependant pas exister de formation pour les agents de crédits sur comment éviter les techniques de ventes agressives.

Recommandation

- Formation pour les agents de crédits sur comment éviter les techniques de ventes agressives
- Continuer l'accompagnement et la supervision des employés qui sont des méthodes de suivi très appréciées
- Faire une nouvelle formation sur la gestion des plaintes et le système de résolution de conflit tous les 5 nouveaux employés - cela semble nécessaire et sera assez régulier au vu du taux de rotation de IADES
- Réexpliquer les raisons qui poussent la direction à faire des contrats courts au début, cela peut se faire lors des évaluations, pour clarifier cela auprès des employés
- Afficher le règlement intérieur ainsi que les différentes procédures dans les bureaux de l'IADES afin de les rendre accessibles à tous.

DIMENSION 6 : CROISSANCE ET RENDEMENTS RESPONSABLES. 89%

A l'heure où IADES tend vers la rentabilité, il n'est pas étonnant que cette partie du rapport soit au vert. En effet, alors que le rapport de l'an dernier annonçait une rentabilité à l'horizon trois ans, l'IADES devrait finalement l'atteindre dès la fin de cette année ce qui montre les progrès de l'organisation ces derniers mois.

Ainsi, IADES analyse les données liées à la croissance et s'assure de la cohérence de ceux-ci.

6a – L'institution gère sa croissance d'une manière qui favorise ses objectifs sociaux et atténue les risques pour les clients.

L'IADES a conscience des prix du marché et les analyse pour établir les siens. L'institut décrit bien ses objectifs dans son plan d'affaire. Les analyses internes sont faites par l'agence ce qui permet des résultats précis.

6b – L'institution fixe les prix de manière responsable.

L'IADES respecte ses engagements en terme de tarification et ne sort pas des fourchettes de performance acceptées. Si certains clients ont révélé trouver les tarifs des prêts et les risques sur prêts trop élevés, force est de constater que l'IADES applique des tarifs accessibles qui sécurisent sa performance sociale et financière.

Le CA pourrait tout de même apporter un regard plus important au résultat social de l'IADES à chaque réunion et pas seulement à la présentation du présent rapport.

6c – L'institution utilise les bénéfices de manière responsable.

L'institution dispose d'une structure financière et sociale transparente. Ne réalisant pas encore de bénéfice, il n'est pas possible de savoir si l'institution utilise les bénéfices de manière responsable.

En ce qui concerne la rémunération, elle est liée à la performance avec la mise en place de prime. Elle est bien définie et il existe ainsi une forme d'équité à ce niveau entre les employés. Cependant, il n'existe pas d'analyse annuelle de la rémunération et des différences de salaire. De plus, la rehausse du SMIG au Togo a aligné le salaire le plus bas de l'organisation à ce niveau alors que ce n'était pas le cas précédemment.

Recommandation

- S'assurer de l'utilisation responsable des futurs bénéfices

GREEN : GESTION DE LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE. 24%

Cette dimension est celle ayant obtenu le moins bon score: c'est en grande partie lié au fait que l'IADES ne possède pas de stratégie environnementale particulière. L'institution axe la majeure partie de ses services sur le volet social du développement durable et est de fait moins engagée sur la performance environnementale (bien que certains de ses projets y contribuent fortement comme le projet actuel des foyers ADOKPO WAZAM).

7a – L'institution a mis en place une stratégie environnementale et des systèmes pour la mettre en œuvre.

Aucune stratégie environnementale particulière n'est mise en place par l'IADES. Aucun objectif ou étude des données relatives à ce champ n'est opéré pendant l'année. Cependant on peut néanmoins voir un engagement grandissant de l'institution à propos de cette problématique du fait de plusieurs projets engagés en ce sens (Adokpo Wazam, Akadi).

7b – L'institution identifie et gère les risques et opportunités environnementaux.

L'IADES n'évalue pas les risques environnementaux de l'organisme, il n'effectue pas son bilan carbone et n'en découle donc aucune prise d'initiative pour le réduire (carburant, énergie ect...). De plus, l'octroi de crédit à un bénéficiaire n'est pas conditionné aux risques environnementaux de ce dernier puisque l'institution a pour but de permettre le développement financier et économique de ses clients quelque soit leur bilan carbone. En terme d'opportunités environnementales néanmoins, l'IADES sensibilise ses bénéficiaires aux enjeux climatiques (par exemple la consommation de bois et plus en général la déforestation avec le projet de foyers Adokpo Wazam) en leur permettant d'avoir une empreinte carbone moindre.

7c – L'institution propose des produits et services financiers et non financiers pour atteindre ses objectifs environnementaux.

L'institution ne propose aucun service financier accordé dans le but d'atteindre ses objectifs environnementaux, cependant certains de ses projets répondant aux défis environnementaux actuels comme celui de ADOKPO WAZAM permettant la distribution de foyers dont le but est d'économiser la quantité de bois utilisée pour la cuisson des aliments (foyers qui nécessitent moins de la moitié de la quantité de bois utilisée traditionnellement pour les mêmes tâches). Le projet de lampes solaires Akadi lancé et mis en pause depuis quelques temps répondait également à cette même logique. Ces projets répondent aux objectifs 7 et 13 de développement durable de l'UNESCO.

Recommandations

- Former les agents de terrains aux gestes essentiels pour l'environnement comme ne pas jeter ses détritiques par terre par exemple car ce n'est pas toujours acquis pour tous
- Nommer une personne en charge de la stratégie environnementale au sein de l'IADES qui puisse fixer des objectifs et faire le suivi de l'évolution de l'IADES concernant cette thématique et qui serait en charge de calculer le bilan carbone de l'institution
- A moyen terme, prendre en compte le risque des bénéficiaires face à la menace du risque climatique
- Pourquoi pas favoriser les bénéficiaires s'engageant à réduire leur empreinte carbone

Remarque

Il est toutefois important de noter que : dans la situation actuelle, les émissions de carbone par habitant au Togo sont parmi les plus faibles du monde. A la lumière de cette information, il paraît donc difficile de reprocher à l'IADES de ne pas consacrer tous ses efforts sur la question environnementale et de prioriser la santé financière et sanitaire de ses bénéficiaires.