

RAPPORT SPI4



Année 2022



I.A.D.E.S.
Institution d'Aide au Développement
Economique et Social



Réalisé par Clara DUMESNIL, Pierre-Antoine MEGE et Matthieu
NOONAN

INTRODUCTION

L'IADES est une ONG de développement qui agit au Togo et plus précisément à Lomé et Kévé. Ses champs d'action sont divers : l'aide sociale et financière apportée aux populations grâce aux microcrédits, l'accompagnement et la formation de coopératives agricoles dans les régions rurales, la protection des bénéficiaires grâce à la MUSA une mutuelle santé, le projet AKADI d'électrification solaire des zones rurales avec la vente de lampes solaires et enfin un projet de forage.

Ce rapport étudie le fonctionnement de l'IADES dans sa globalité bien qu'il se concentre principalement sur l'activité de microfinance de l'ONG. Il s'agit en effet du rapport de l'audit de la performance sociale de l'IADES grâce à l'outil SPI4 mis à disposition des IMF par Cerise. Cet outil leur permet d'évaluer leur niveau de mise en œuvre des Standards Universels de Performance Sociale. SPI4 évalue les forces et les faiblesses de l'IMF tant au niveau de la performance sociale qu'au niveau de la protection du client, dans le but d'aider l'IMF à améliorer ses pratiques de gestion grâce à ces informations. SPI4 contient un questionnaire de base qui inclut :

- Les Standards Universels la Gestion de la Performance Sociale. – un guide complet des meilleures pratiques créé par des professionnels du secteur pour des gens du secteur afin d'aider les institutions financières à atteindre leurs objectifs sociaux.
- Les standards de certification Smart Campaign – Le niveau minimal de protection que les clients devraient recevoir lorsqu'ils font affaires avec une institution financière. Tous les standards de certification Smart Campaign sont incorporés dans le questionnaire.

Ce rapport résume donc les éléments principaux qui sont ressortis de l'audit SPI4 mené entre mai et juillet 2022 par trois étudiants de l'association Develop EDHEC : Clara DUMESNIL, Pierre-Antoine MEGE et Matthieu Noonan.

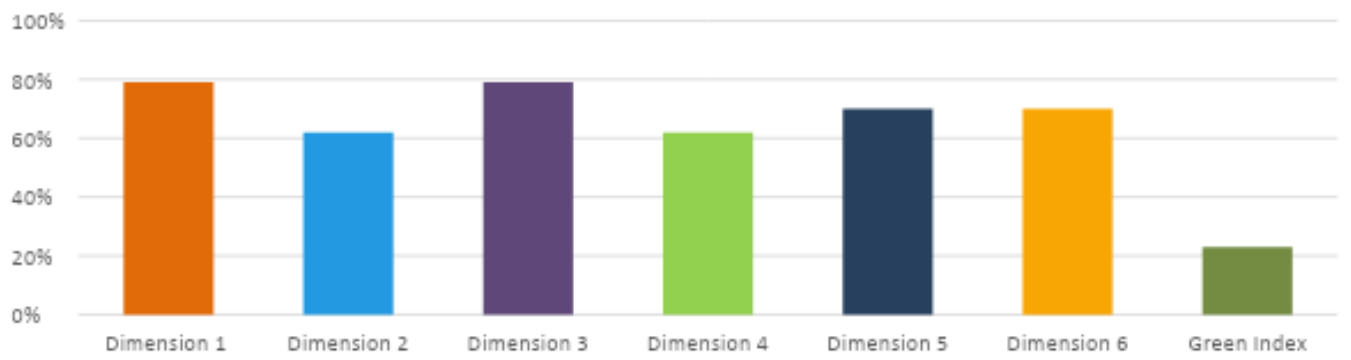
Description de l'ONG

L'IADES est une Organisation Non Gouvernementale de développement à caractère économique et social, à but non lucratif sous reconnaissance N° 778/MPDAT/2014 qui œuvre pour promouvoir l'épanouissement des femmes et des hommes acteurs du secteur informel et agricole à travers des programmes d'inclusion financière et sociale. Les programmes s'adressent aux personnes démunies vivant avec moins d'un dollar par jour et les accompagnent sur le long terme afin d'améliorer leur niveau de vie en leur proposant des formations et la possibilité de renouveler leur prêt chaque année.

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]

Audit SPI4 2022



DIMENSION 1 : Objectifs sociaux (79%)

L'IADES a clairement définie sa mission sociale et plusieurs documents l'atteste : la feuille de route sociale, les statuts, le plan d'affaire. Ses objectifs sont clairs et évaluables. La collecte des données faites par les agents de crédit est précise et est ensuite utilisée pour établir différents rapports dont le rapport de pauvreté.



1a – Stratégie sociale (79%)

Le public ciblé par l'IADES est clairement défini, l'objectif est orienté vers une clientèle défavorisée, majoritairement féminine et rurale. Les objectifs de réduction de la pauvreté sont définis et mesurables. La feuille de route sociale donne des indications approfondies sur les résultats attendus, les processus d'évaluation des objectifs et les moyens mis en œuvre. Cependant la feuille de route sociale n'a pas été actualisée depuis 2020.

1b – Traitement des données sociales (80%)

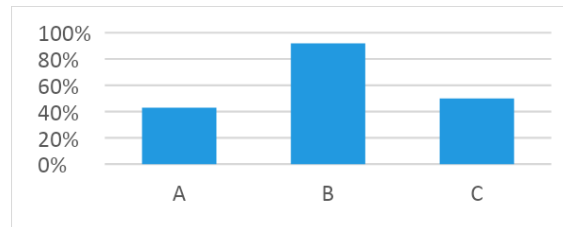
Les données sont collectées et utilisées selon un processus connu de tous, les démarches à suivre sont connues des agents de crédits et une formation au site Mambu et au logiciel Perfect est donnée aux nouveaux employés de l'IADES. Les données sont collectées sur le terrain, systématiquement pour chaque emprunteur et à chaque nouveau prêt.

RECOMMANDATIONS :

- Actualiser la feuille de route sociale, y intégrer des objectifs concernant les différents projets de l'IADES (amélioration vie quotidienne grâce aux lampes solaire, aux forages...).
- A moyen terme, prendre en compte les départs / abandons des clients.
- Mettre à jour le site internet de l'IADES avec les informations et coordonnées les plus récentes.
- Rappeler la mission sociale à tous les niveaux.

DIMENSION 2 : Engagement Social (62%)

La seconde dimension montre que l'IADES fait preuve d'un engagement social fort mais les chiffres montrent qu'il pourrait être amélioré. En effet le conseil d'administration comme l'évaluation des employés pourraient voir ce volet social gagné en importance.



2a – Engagement du conseil d'administration (43%)

Le conseil d'administration connaît et évalue les objectifs sociaux de l'IADES. Les membres du CA analysent les résultats de l'institut mais aussi d'autres chiffres importants. Ils savent prendre des mesures correctives s'il le faut. Les différents rapports de satisfaction des clients comme des employés sont abordés dans le CA. Cependant, et cela était déjà le cas l'année précédente, il manque un engagement global et formalisé aux objectifs sociaux de l'IADES.

2b – Engagement de la direction (92%)

La direction formalise bien les objectifs sociaux et analyse les résultats de performance sociale, un grand nombre de risques sont évalués. Cependant, l'absence de plaintes de la part des bénéficiaires empêchent l'IADES d'évaluer les risques de celles-ci sur la performance de l'IADES. Enfin, l'impact des incitations offertes au personnel (elles sont uniquement financières à l'IADES) ainsi que l'impact des inégalités hommes-femmes sur la performance sociale n'est pas analysé.

2c – Engagement des équipes (50%)

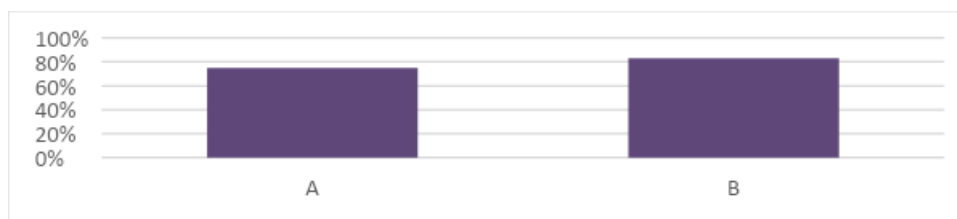
Bien que certains employés semblent manifester un engagement social, l'IADES forme peu ses équipes sur ce volet. L'évaluation du personnel de l'IADES ne se fait pas sous des critères de performance sociale alors même que c'est la raison d'être de l'organisation. Les systèmes d'incitation sont sous objectifs de résultat et non de performance sociale. Bien que l'impact de ces incitations n'est pas évalué, les chiffres montrent que jusqu'ici que les agents n'ont pas un nombre trop important de bénéficiaires à gérer qui pourraient nuire à leur travail.

RECOMMANDATIONS :

- Faire signer aux membres du CA un document portant sur leurs responsabilités en matière de suivi de la performance sociale et qui confirme leur engagement envers les objectifs sociaux de l'IADES.
- Déléguer la gestion des plaintes au contrôleur interne ou tout autre membre de l'IADES qui n'a pas de relation avec les bénéficiaires pour les laisser exprimer sans retenue leurs plaintes.
- Enrichir l'évaluation du personnel en y ajoutant des critères de performances sociales.

DIMENSION 3 : Conception des produits (79%)

IADES connaît bien les caractéristiques et les besoins de sa clientèle vulnérable, ce qui lui permet de proposer une activité de microfinance adaptée. La politique de crédit est en phase avec la mission sociale mise en œuvre par des employés bien formés. Les exigences raisonnables en matière de garantie, la méthodologie des réunions, les nombreuses formations, la praticité des modes de transfert d'argent ainsi que le suivi de la direction expliquent ces bons scores. Paynam permettra de rendre encore plus pratique l'accès à ses informations et le transfert d'argent. Néanmoins, l'absence d'enquêtes sur l'abandon des clients et la difficulté à mener une enquête de satisfaction des clients qui soit représentative sont néanmoins des points à améliorer.



3a – Compréhension des besoins et préférences des différents types de produits (75%)

Le prestataire conduit des études de marché avant d'introduire ou de modifier des produits. Chaque année une équipe de consultants externes réalise une enquête de satisfaction des bénéficiaires. L'enquête se fait auprès d'une palette de bénéficiaires des microcrédits, l'année dernière sur un peu moins de 100 clients. Ce n'est pas représentatif, l'échantillon devrait être d'un peu moins 300 clients. Néanmoins, les agents de crédit et la directrice des opérations se déplacent très régulièrement sur le terrain, ce qui permet de cibler les besoins et préférences des clients. L'absence d'enquête sur les raisons de l'abandon des clients est néanmoins regrettable.

3b – Conception des produits, services, et canaux de distribution pour profiter aux clients (83%)

Le prestataire offre des produits et services adaptés aux besoins des clients. L'institution s'informe, de façon irrégulière, de l'impact des taux sur la clientèle et les garanties sont peu exigeantes. Concernant les canaux de distributions, les détenteurs de crédits individuels ont leurs comptes reliés à Mobile Money, une plateforme très utilisée qui permet de payer par téléphone. Une application très complète et à l'interface facile d'utilisation est en cours d'élaboration. Un calendrier de remboursement est établi pour chaque prêt avec des échéances fixes et il y a un différé de remboursement pour les éleveurs en raison de la période de gestation des animaux.

Pour ce qui est des réunions de groupe, il existe un guide méthodologique de l'animateur qui détaille les objectifs et le déroulé d'une réunion de groupe. Enfin, le prestataire propose, sans l'obliger, une mutuelle santé.

RECOMMANDATIONS :

- Poursuivre les formations pratiques permettant aux bénéficiaires de développer leurs activités et financer en partie le matériel nécessaire pour ces formations.
- Construire une base de données solide sur les raisons de départ des bénéficiaires.

DIMENSION 4 : Traitement responsable des clients (62%)

IADES traite véritablement ses clients de manière respectueuse et équitable grâce à son code de déontologie, sa politique de non-discrimination, sa méthodologie de groupe, sa politique de crédit et le contrôle interne. La confidentialité des clients est également bien respectée. En matière de transparence, les informations sur les taux, frais, etc. ne sont pas communiquées au public. Certaines informations ne figurent pas sur les documents remis aux clients, ce qui est à relativiser car beaucoup ne savent pas lire. En revanche, le mécanisme de résolution des plaintes est défaillant. Les clients se plaignent certes peu par écrit, mais il faut quand même qu'ils en aient la possibilité. L'initiative consistant à aller récolter les plaintes à la fin de chaque cycle est néanmoins prometteuse.



4a – Prévention du surendettement (64%)

Le prestataire pratique une politique rationnelle et suit un processus documenté pour l'approbation des prêts. La fiche de demande de crédit permet une analyse complète des risques autour des crédits. Il n'y a pas de centrale de risques fonctionnelle mais IADES échange des informations avec ses concurrents.

4b – Transparence (60%)

IADES est transparent avec ses clients concernant les termes, conditions et prix des produits. Les contrats sont clairs, mais quelques informations pourraient y être ajoutées comme le TIA, le TEG, les restrictions sur l'utilisation du prêt, le délai de réflexion et les droits de résiliation. Paynam permettra aux clients de prendre connaissance des soldes de leurs comptes plus facilement.

4c – Traitement équitable et respectueux des clients (85%)

Un code de déontologie et différentes politiques sont appliqués pour que les clients soient traités de manière équitable et respectueuse. Les employés sont formés aux bonnes pratiques de recouvrement. Le contrôle interne, l'audit de performance sociale et l'enquête de satisfaction des bénéficiaires permettent de prendre des mesures utiles.

4d – Confidentialité des données des clients (75%)

Les données des clients sont gardées en sécurité et restent confidentielles. Une politique de confidentialité des données existe et est appliquée. Il n'existe pas de formation spécifique dessus mais c'est un point abordé dans le code de déontologie et qui est présenté en début de formation initiale. Si les contrats n'abordent pas la confidentialité des données, ces informations sont communiquées à l'oral.

4e – Mécanismes de résolution des plaintes (26%)

Les bénéficiaires sont formés sur la procédure de gestion des plaintes mais elle n'est pas appliquée par le nouveau contrôleur interne qui n'y est pas encore formé. Il n'y a ni boîte à réclamation ni registre des plaintes. L'IADES a commencé à mettre en place un recueil des plaintes à chaque fin de cycle de crédit.

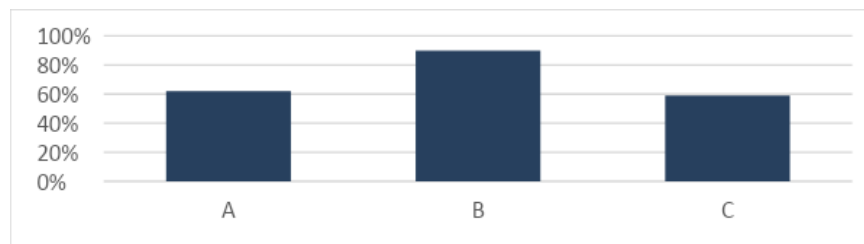
RECOMMANDATIONS :

- Mener l'enquête de satisfaction sur une durée plus longue. Il est difficile d'avoir de nombreuses réponses lors des réunions de groupe, en raison de la barrière de la langue et de l'esprit convivial voire dissipé qui y règne. Prolonger cette enquête la rendrait plus représentative.
- Poursuivre le recueil des plaintes à la fin des cycles de crédit et prévoir un rendez-vous entre le contrôleur interne et le client pour les crédits individuels.
- Remettre en place des boîtes à suggestion dans chaque agence.

-

DIMENSION 5 : Traitement responsable du personnel (70%)

L'IADES tient ses promesses en termes de traitement responsable du personnel. Les employés connaissent les avantages auxquels ils ont droit et de nombreux documents les concernant sont affichés à l'agence. Ils sont payés selon une grille salariale adaptée, évalués de façon annuelle et leur satisfaction est sondée une fois par an. Cependant, il ressort de l'enquête de satisfaction que certains problèmes persistent d'années en années et que certains points inscrits dans les procédures ne sont pas respectés autant qu'ils pourraient l'être comme la prise en compte des heures supplémentaires par exemple.



5a – Politique de ressources humaines (62%)

La politique des ressources humaines est disponible à la majorité des employés (mais tous n'ont pas accès aux documents comme le manuel de procédure administrative) et couvre leurs droits dont la non-discrimination qui est bien respectée et détaillée alors qu'elle faisait défaut les années précédentes (cf rapport d'audit 2021) (elle ne prend pas en compte les accords de négociation collective). Les salaires des employés correspondent aux salaires moyens du secteur de la microfinance et sont supérieurs ou égaux au salaire minimum togolais. Cependant, le système de gestion des plaintes est inefficace : le registre et la boîte à recommandations n'ont toujours pas été installés depuis le déménagement (qui a eu lieu deux mois plus tôt), et ces mécanismes sont très peu utilisés (seulement 3 plaintes/ remarques inscrites dans le registre en un an).

5b – Communication des conditions d'emploi (90%)

Les employés reçoivent bien une documentation claire sur leur poste et leurs obligations, et connaissent le processus d'évaluation de leur performance. (Les fiches de postes ne sont pas accessibles par tous mais les postes sont décrits dans le contrat de travail). Ils reçoivent une formation à leur embauche, participent à des formations décidées par la direction et peuvent en requérir s'ils en ont besoin. Il ne semble pas y avoir de discrimination dans les perspectives de promotion et de formation.

5c – Satisfaction des employés (59%)

Une enquête de satisfaction anonyme est réalisée tous les 12 mois et prend en compte des critères liés au bien-être et aux conditions de travail des salariés (charge de travail, formation du personnel, communication au sein de l'IADES).

RECOMMANDATIONS :

- Rassembler les nombreux documents abordant les mêmes sujet en un seul pour plus de clarté et pour pouvoir afficher une seule source d'information à l'agence.
- Suivre les recommandations du rapport d'enquête de satisfaction des employés.
- Faire une analyse plus approfondie des problèmes qui persistent d'année en année et avoir une discussion participative avec les employés à ce propos.

DIMENSION 6 : Équilibre entre performances financière et sociale (70%)

Les répercussions de la crise du Covid sont toujours visibles sur l'IADES qui n'a pas encore atteint son seuil de rentabilité., avec la perte de certains groupes les recettes sont amoindries. Cependant elle est en bonne voie pour atteindre cet objectif avec des projets plus rentables . Le prestataire veille toujours à la tenue de ses objectifs sociaux en appliquant une tarification responsable, en refusant de répercuter ses coûts et ses charges sur ses clients, grâce à des partenaires en phase avec ses objectifs sociaux.



6a – Taux de croissance (85%)

Le taux de croissance de l'IADES prend en compte la demande selon les types de clients, en se fondant sur des études de marché, sur les données de la centrale des risques, sur les données du réseau ou d'autres sources, le taux de pénétration du marché, la capacité des ressources humaines et la qualité du service et la satisfaction des clients sur les relations avec les agents de terrain. L'IADES ne fait pas appel à une centrale des risques et ne prend en compte le SIG que partiellement dans son taux de croissance. Enfin, le taux de croissance par agence est bien analysé et prend en compte le nombre d'employés, la formation du personnel et le nombre de clients par agent de crédit.

6b – Alignement des objectifs (68%)

Un ratio de rentabilité est calculé chaque année, mais l'IADES n'est pas rentable et le deviendrait dans un horizon de 3 ans. Néanmoins elle reste alignée avec les investisseurs, les partenaires et membres du CA sur les objectifs sociaux. La politique de risque protège les clients d'un non-remboursement et la clarté et la transparence des États financiers (qui rendent compte du bilan et des éléments hors bilan) permet une bonne gestion et une relation de confiance avec les partenaires. Cependant les états financiers doivent être mis à jour.

6c – Tarification responsable (64%)

Les activités de l'IADES ont rencontré de grosses difficultés durant la crise COVID, ce qui a éloigné la perspective de la rentabilité mais l'ONG conserve une tarification responsable, avec un intérêt faible et calculé de manière dégressive, la tarification et les taux appliqués se situent dans les normes du marché de la microfinance. Le ratio des actifs se situe en dessous de la fourchette voulue mais se justifie par la crise, les autres ratios sont dans les normes.

6d – Rémunération (63%)

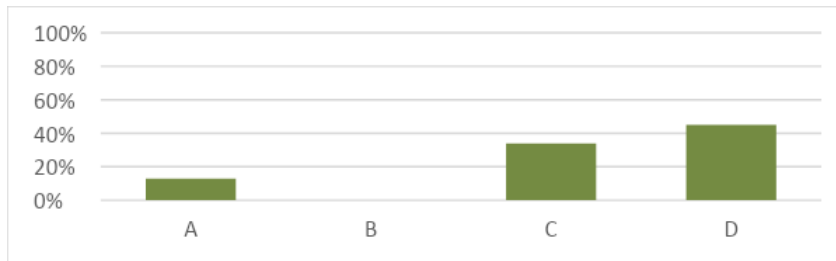
La rémunération de la direction est majoritairement axée sur les objectifs de performance sociale, chaque employé peut toucher des primes en fonction de ses résultats et les salaires sont analysés en CA. Elle est aussi comparée à la rémunération moyenne des cadres/ employés du secteur de la microfinance togolaise. Cependant la différence de rémunération entre la direction et le reste des employés n'est pas analysée.

RECOMMANDATIONS :

- Rédiger les documents qui concernent l'exercice de l'année passée plus rapidement pour que les objectifs soient clairs et pour pouvoir apprendre des possibles résultats passés (états financiers, feuille de route sociale), mettre à jour le site web.
- Établir des documents clairs sur les appuis financiers, leur durée.

GREEN INDEX (23%)

L'aspect environnemental de l'IADES n'est pas la priorité, surtout vis à vis des difficultés que l'ONG rencontre pour atteindre le seuil de rentabilité. Cependant des efforts sont faits pour tenter d'adopter des démarches plus respectueuses, malgré une absence de stratégie concrète et d'évaluation environnementale de ses activités.



A – Stratégie environnementale (13%)

L'IADES est d'abord engagée sur le volet social mais n'a pas de stratégie environnementale explicite avec des résultats attendus, des objectifs et une politique. Néanmoins, même si cela reste minime, on peut dire que la protection de l'environnement devient de plus en plus une valeur de l'association à travers des projets qui d'abord permettent l'accès à une énergie moins chère mais aussi moins polluante et dangereuse pour la santé (projet Akadi).

B – Risques environnementaux internes (0%)

L'IADES n'évalue ni ne monitore sa consommation (d'énergie, de carburant, d'eau). Aucune action n'est donc entreprise au sein de l'IADES pour réduire la consommation d'énergie, de carburant, de papier, pour recycler les déchets.

C – Risques environnementaux externes (34%)

Le but de l'IADES est de permettre le développement d'activités économiques quelles que soient leurs impacts environnementaux. L'impact environnemental de l'activité des bénéficiaires n'est donc pas pris en compte dans l'octroi d'un crédit. Cependant l'association sensibilise les bénéficiaires de lampes solaires (projet Akadi) aux enjeux environnementaux (les lampes à pétrole polluent et nuisent à la santé tandis que le chauffage et l'éclairage au charbon de bois contribue à la déforestation).

D – Opportunités vertes (45%)

L'IADES propose des produits de prêts pour financer des énergies renouvelables : en effet le projet Akadi permet d'obtenir des lampes solaires (bien moins polluantes que des lampes à charbon/ huile) via un prêt à taux 0. Elle permet aussi l'accès à l'eau potable via les nouveaux projets de forage. Cependant, il n'existe pas de prêt spécifique qui permettrait aux bénéficiaires de développer leur résilience face aux chocs climatiques et environnementaux, ni de micro-assurance agricole ou climatique pour aider les clients à faire face aux mêmes problèmes.

A travers le projet Akadi, l'IADES essaie de sensibiliser ses clients aux enjeux environnementaux, notamment à la déforestation (les lampes solaires évitent de se chauffer/ s'éclairer au bois).

RECOMMANDATIONS :

- **Sensibilisation** : faire davantage de formations aux problèmes environnementaux, les membres des coopératives étaient vraiment intéressés par les formations des Audencia, mais il conviendrait d'abord de former les agents de crédit aux enjeux environnementaux par une personne extérieure pour qu'ils puissent expliquer plus clairement l'importance du problème (des formations par des élèves d'école de commerce sont intéressantes mais ne surviennent qu'une fois par an, il faudrait des formations sur le long terme et régulièrement)
- Analyser au moins une fois par an la consommation d'énergie de l'IADES, réduire la consommation de carburant (utilisation d'une moto pour deux lors de déplacements courts par exemple).
- Idée : octroyer un supplément de crédit/ faciliter l'accès au crédit aux coopératives qui s'engagent à réduire leur impact environnemental (arrêt d'intrants et engrais chimiques, reforestation).
- Idées évoquées l'année dernière à reprendre : nommer une personne en charge de la performance environnementale, mise en place à long terme de panneaux solaires dans tous les centres, mettre en place une véritable politique environnementale avec des objectifs clairs, des résultats attendus et des indicateurs.

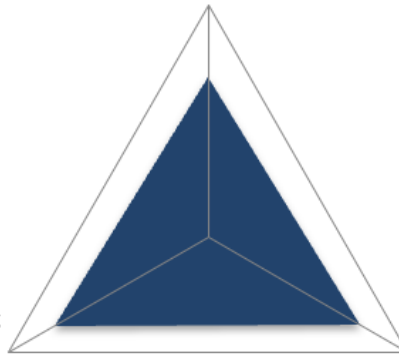
PRO POOR PRINCIPLES, TRUDELIFT :

PRO-POOR PRINCIPLES

1. Un ciblage délibéré des personnes qui vivent dans la pauvreté

2. Des services qui satisfont les besoins des personnes vivant dans la pauvreté

3. Suivi de la progression des personnes vivant dans la pauvreté



PRINCIPLES BY CATEGORY

