

# RAPPORT AUDIT SPI4

*Auteurs :*

*Guillaume Dorier*

*Jeanne Saffroy*

*Jacques Quelen*

*Supervisé par Christian E. KADANGAH  
Auditeur Qualifié SPI4*

## ANALYSE DE PERFORMANCE SOCIALE D'IADES-TOGO

Togo, juillet 2019

### Introduction

L'IADES-Togo est une ONG de développement qui a développé 4 projets/compétences qui sont l'appui socioéconomique par le microcrédit social, l'entrepreneuriat agricole par la création, gestion et développement des coopératives agricoles, l'accès aux soins de santé par le développement des mutuelles sociales et la lutte contre la précarité énergétique.

Le présent rapport d'audit SPI4 ne concerne que le projet d'appui socioéconomique par le microcrédit social développé dans les périphéries urbaines de Lomé et la région rurale de Kévé et Abobo.

L'audit social de l'IADES a été réalisé grâce à SPI4, un outil d'audit social complet qui permet aux IMF 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 les éléments clés qui ressortent de l'audit SPI4, conduit par **Guillaume Dorier, Jeanne Saffroy et Jacques Quelen** du 3 juin 2019 au 25 juillet 2019.

## Description de l'ONG

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.

## 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

## Résultats des Standards Universels par dimension

**NORMES UNIVERSELLES**

**73%**

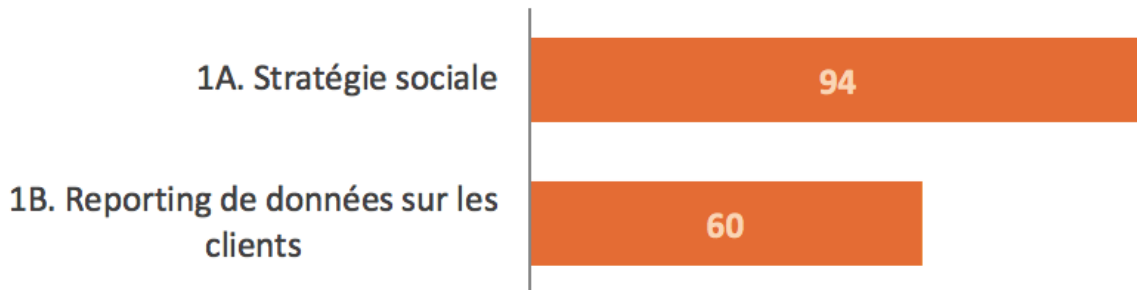


### DIMENSION 1-DEFINIR ET SUIVRE LES OBJECTIFS SOCIAUX : 77%

IADES a réussi à bien comprendre et définir ses objectifs sociaux. L'action sociale prend une grande place dans l'établissement de la mission de IADES, appuyée par la définition claire de son statut et de l'établissement, dans le plan d'affaire, de chiffres précis et clés pour la résolution

des objectifs sociaux. De plus, ces indicateurs font l'objet d'une gestion et d'un suivi interne précis et permettent d'évaluer la progression des bénéficiaires.

## 1 - Objectifs sociaux



### 1a - Stratégie sociale (94%)

IADES a clairement défini sa mission, les moyens nécessaires et les résultats attendus. La stratégie sociale de IADES va notamment dans le sens des personnes pauvres en situation précaires, des femmes, et accentue son action en zone rurale.

### 1b - Collecte et partage des données sur les clients (60%)

IADES collecte de nombreuses données clients selon un protocole de collecte bien précis. Les agents de crédit sont chargés collecter les informations auprès des clients et de vérifier l'exactitude des données. La collecte permet l'établissement du score PPI, lequel sert principalement à décider l'octroi d'un crédit mais qui permet aussi d'évaluer l'évolution de la pauvreté. Les informations sont centralisées dans le logiciel Perfect et permettent l'établissement de rapports. Les données de la performance sociale ne sont pas vraiment communiquées à l'extérieur. La note générale est affectée par l'absence de responsabilité environnementale dans les objectifs sociaux.

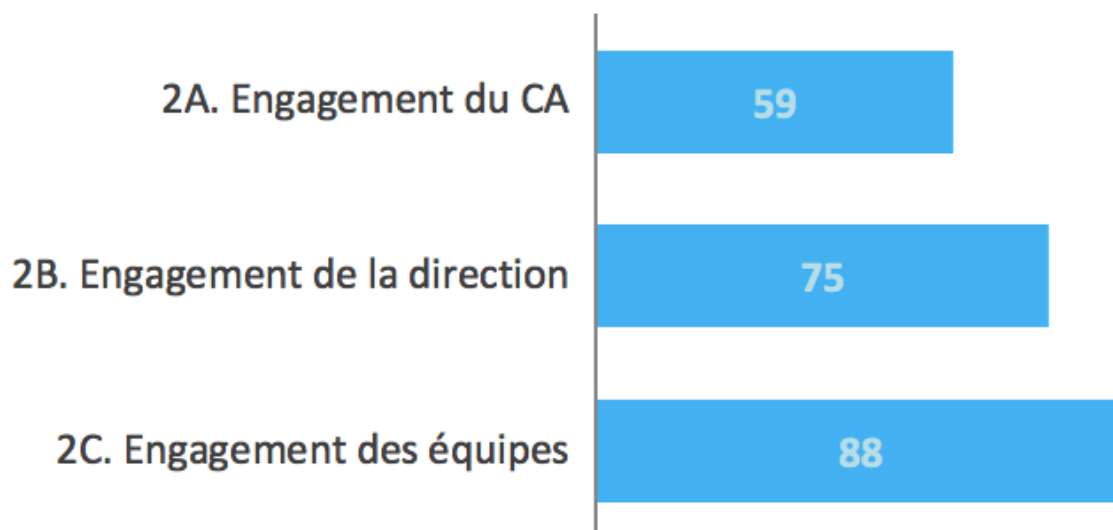
### Recommandations

- Inclure le contrôle interne dans le processus de collecte des données.
- Collecter des données concernant le retour des clients après leur premier crédit.
- Réfléchir à l'utilisation de MIX pour avoir plus de retours sur la GPS
- Approfondir l'analyse des études d'impact avec le logiciel SMS.

### DIMENSION 2 – S'ASSURER DE L'ENGAGEMENT DU CA, DU DIRECTEUR ET DES EMPLOYÉS EN FAVEUR DES OBJECTIFS SOCIAUX : 74%

La direction et les équipes opérationnelles font le nécessaire pour l'atteinte de ses objectifs sociaux et ont pleine conscience que la mission est avant tout sociale. Il reste encore des efforts à faire pour que le CA s'engage pleinement dans cette mission.

## 2 - Engagement social



### 2a – Engagement du CA (59%)

Le CA est très informé de l'évolution de la performance sociale et valide les objectifs sociaux fixés dans la mission sociale et le plan d'affaire. Néanmoins, le CA n'est pas responsable de la performance sociale et la GPS ne dicte pas leur décision dans leurs rapports. La présence d'un champion de la GPS au CA a vocation à mettre mieux en lumière la GPS.

### 2b – Engagement de la direction (75%)

La direction suit attentivement l'évolution de la performance sociale au travers de l'analyse des résultats obtenu. Des mesures sont prises par la direction lors de l'établissement des objectifs.

### 2c : Engagement des équipes (88%)

Chaque employé à bien conscience de la mission sociale de IADES et son implication dans la réussite de cette mission. Le système d'incitation semble prendre en compte l'objectif social ainsi que la qualité du service du prestataire.

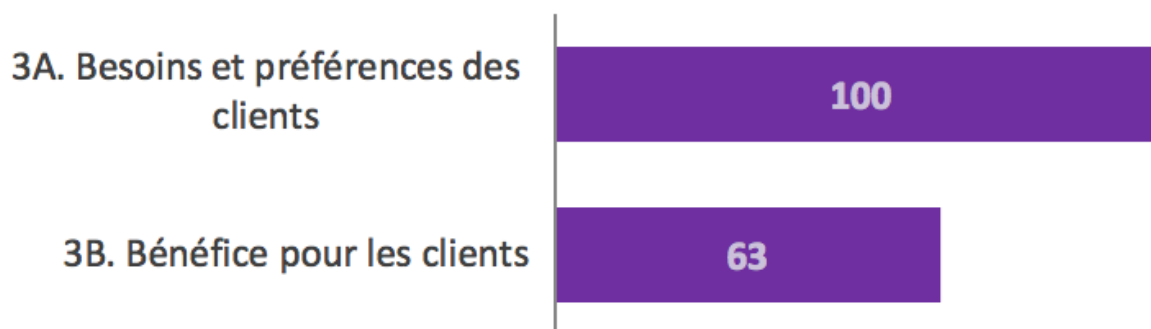
### Recommandations:

- Communiquer davantage sur la performance sociale lors des réunions du CA et impliquer les membres du CA dans l'utilisation des données de la performance sociale.
- Charger le contrôle interne de surveiller les risques liés à la performance sociale.
- Réfléchir annuellement au système d'incitation à l'atteinte des objectifs sociaux.

### DIMENSION 3-CONCEVOIR DES PRODUITS, SERVICES ET CANAUX DE DISTRIBUTION QUI REPONDENT AUX BESOINS ET PREFERENCES DES CLIENTS : 81%

Les produits proposés par IADES sont en adéquation avec les besoins des bénéficiaires. Les études de marché, des enquêtes de satisfaction client ainsi que des études d'impact sont menées afin de concevoir et proposer des services et produits suivant les préférences des clients. Le suivi des bénéficiaires est essentiel dans la mission de IADES.

## 3 - Conception des produits



#### 3a - Besoins et préférences des clients (100%)

Grâce à un contact physique avec les bénéficiaires, le prestataire cerne parfaitement les besoins et préférences de ses clients pour le développement de son activité. Les rapports de synthèse, analyses et enquêtes permettent par la suite d'un suivi de l'adéquation entre les services de IADES et les besoins des bénéficiaires.

#### 3b - Bénéfices pour les clients (63 %)

Le personnel s'adapte aux clients grâce à une formation qui leur est donnée. Les réunions de groupes permettent par la suite d'ajuster le travail des employés en fonction de l'activité.

Le client lui-même est informé sur les conditions d'octroi ainsi que les engagements que cela implique lors de l'établissement de son dossier. Une bonne communication est permise grâce au contact entre l'agent de crédit et son client. Aucune garantie ne lui est demandée.

Les produits et services du prestataire sont parfaitement conçus pour s'adapter aux exigences des clients (taille, échéance, crédit de groupe). Les formations données sont adaptées aux demandes des clients. La vente agressive est proscrite car contre-productif face aux objectifs fixés en termes de recouvrement.

#### Recommandations

- Suivre les recommandations des clients : le rapport de l'enquête de satisfaction des bénéficiaires guide l'action de IADES vers une compréhension accrue des clients. Il

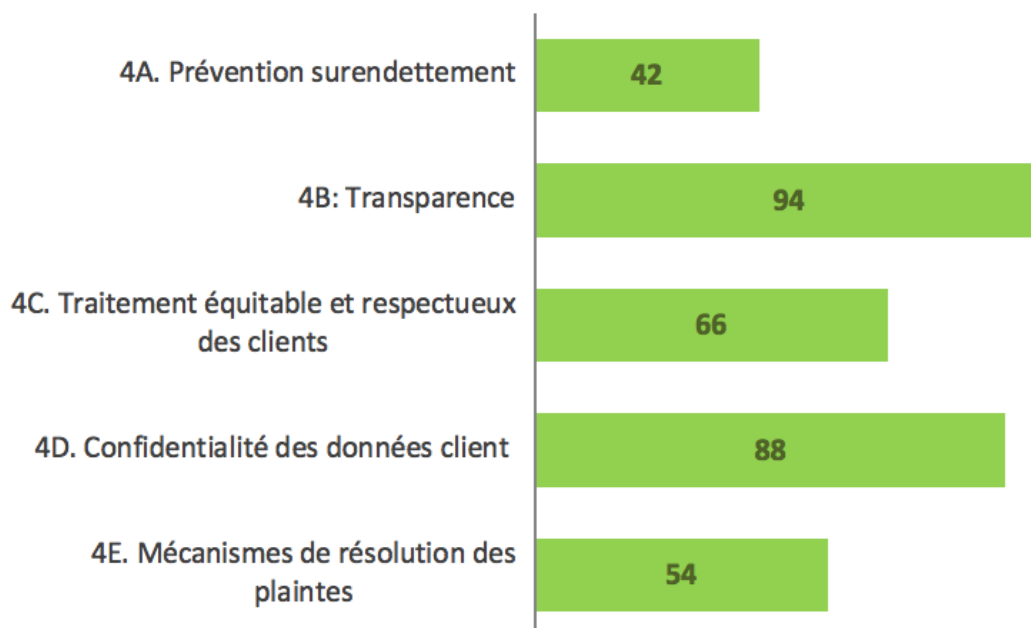
s'agit notamment des conditions d'octroi du crédit, de la disponibilité des lampes solaire, du rythmes des réunions, etc.

- Développer le canal de distribution : le contact physique dans les villages permet sensibilisation et bouche à oreille, mais ce n'est pas suffisant pour élargir la clientèle.
- Approfondir l'analyse de la satisfaction des clients : l'enquête menée n'est qu'annuel, elle ne touche qu'une petite partie des bénéficiaires et reste général.

#### DIMENSION 4 – TRAITER LES CLIENTS DE MANIERE RESPONSABLE :66%

IADES a mis en place une politique de confidentialité pour garantir la protection des données de ses clients. La structure fait preuve de transparence lors de son activité. IADES utilise des processus efficaces afin de de prévenir le surendettement. En revanche, le système de plainte est à améliorer.

#### 4 - Traitement responsable des clients



4a - Prévention du surendettement : 42%.

De nombreuses mesures sont prises afin de prévenir le surendettement. La gestion bonne du portefeuille est un des objectifs principaux des agents, lesquels fournissent des rapports hebdomadaires à ce sujet est sont contrôlés. Les agents de crédits bénéficient d'une formation. Le portefeuille peine parfois à être équilibré.

4b - Transparence : 81%.

Le contrat avec les clients ne laisse aucune place à l'ambiguïté : toutes les informations essentielles sont explicitement transmises (à l'oral lorsque la barrière de l'illettrisme se présente). Ainsi, chaque client sait en théorie les engagements qu'implique l'octroi d'un crédit. La présence obligatoire à 2 réunions avant de pouvoir avoir un prêt permet d'informer le futur bénéficiaire sur le fonctionnement de IADES. Le carnet que chaque bénéficiaire est claire et permet de savoir où en est leur solde. Les agents de crédit sont très disponibles pour la moindre question.

#### 4c - Traitement équitable et respectueux des clients : 66%.

Bien que le client cible soit la femme, les clients sont tous traités de manière équitable et reçoivent les mêmes services quelque-soit leur condition. Un code de déontologie est prévu à cet effet pour formaliser la manière de traiter les clients.

#### 4d - Politique de confidentialité : 88%.

La confidentialité des données des clients est assurée à 100%. Les clients sont au courant de cette confidentialité.

#### 4e - Mécanisme de résolution des plaintes : 54%.

Le processus de gestion des plaintes existe et est opérationnel. Il n'y a pas assez de plaintes pour pouvoir en faire une analyse et conclure à une action corrective. Les plaintes sont souvent informelles (à l'oral) ou bien réglées en interne dans les groupes.

### Recommandations

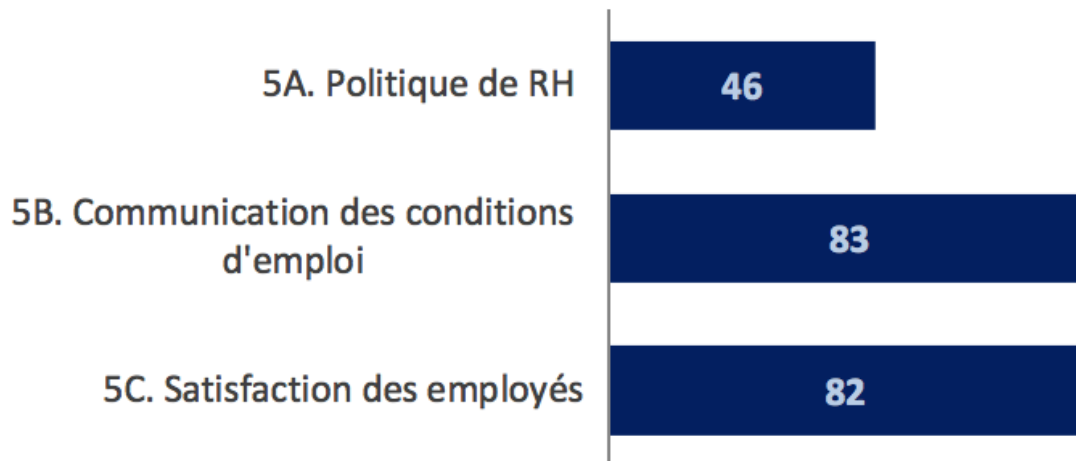
- Conduire une étude approfondie avec le contrôle interne et l'aide des agents opérationnelles sur les causes du surendettement.
- Prioriser l'action du service de recouvrement (Agir en priorité sur le PAR30, s'occuper de manière définitive des PAR180).
- Réfléchir à une politique de rééchelonnement qui aiderait les bénéficiaires sans les contraindre. (Pour les clients en retard de paiement)
- Mettre en place une procédure de contrôle interne afin de contrôler le comportement entre l'agent de crédit et les bénéficiaires afin de voir comment les procédures sont respectées et si la bonne entente règne.
- Améliorer le processus de gestion des plaintes afin qu'il aide mieux les clients.

### **DIMENSION 5 – TRAITER LES EMPLOYÉS DE MANIÈRE RESPONSABLE** **: 70%**

IADES assure un traitement satisfaisant de ses employés : elle possède une politique de ressources humaines, assure un salaire suffisant à ses employés, tiens ceux-ci informés de leurs conditions d'emploi et organise un entretien individuel pour faire le bilan. Cependant, la

politique RH, et notamment les conditions de travail et les heures supplémentaires, ainsi que les procédures et de résolution des plaintes restent à améliorer.

## 5 - Traitement responsable du personnel



### 5a – Politique RH (46%)

La politique RH est satisfaisante et formalisé dans des documents disponibles ainsi que dans le contrat de travail. Certains efforts peuvent être menés afin de mieux écouter les préoccupations des employés.

### 5b – Communication des conditions d'emploi (83%)

Le contrat de travail est clair et chaque employé est informé de sa mission et des objectifs clairs qu'il doit atteindre. Chaque employé est formé à son poste et bénéficie d'opportunités de formations.

### 5c – Satisfaction des employés (82%)

L'entretien individuel et l'enquête de satisfaction permettent de soulever les points d'insatisfaction des employés afin de discuter de solutions. Les besoins et demandes du personnel sont en général pris en compte.

### Recommandations

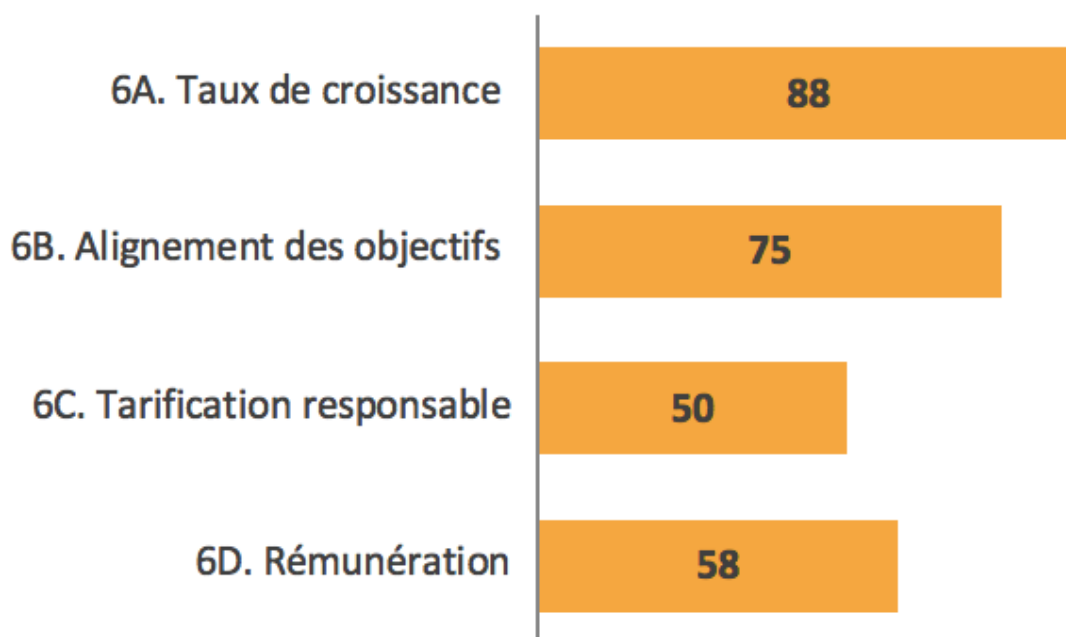
- Réfléchir à un système de paiement des heures supplémentaires tout en fixant clairement le volume de travail attendu.
- Faciliter encore plus la communication au sein de IADES entre le DE et les employés.

- Suivre les recommandations faites à la suite de l'enquête de satisfaction des employés.

## DIMENSION 6 : ÉQUILIBRER PERFORMANCES FINANCIERE ET SOCIALE : 68 %

Une croissance surveillée fixant des objectifs sociaux et des objectifs de performance permet un équilibre entre performance financière et sociale. Les partenaires de IADES sont en phase avec la mission de IADES ce qui contribue à l'objectif. De plus IADES applique une tarification responsable à ses clients, bien que la rentabilité ne soit pas atteinte.

### 6 - Equilibre entre performances financière et sociale



#### 6a - Taux de croissance (88 %)

La fixation des objectifs prend en compte la croissance du nombre e groupe ainsi que le maintien d'un portefeuille à risque stable. IADES étudie également la possibilité d'évoluer dans d'autres secteurs comme une extension en zone rurale (Abobo). Le suivi de l'activité se fait à l'aide de l'utilisation systématique du logiciel Perfect. Lors de l'établissement du plan d'affaire, les capacités de IADES sont revues afin de répondre aux besoins inhérents à sa croissance.

#### 6b - Alignement des objectifs (83 %)

IADES, bénéficie d'un bon dialogue avec ses partenaires qui permet de continuer de financer l'activité alors même que la structure peine à être rentable. Les ratios financiers sont tout de même analysés de près, et le dialogue avec les partenaires est centré sur la performance sociale avant tout. IADES gère bien l'instabilité financière vis-à-vis de ses clients car certains crédits sont conditionnés par une épargne de garantie et/ou par une cotisation au fond de solidarité emprunteur, ce qui protège en partie les clients.

#### 6c - Tarification (50%)

La tarification met au premier plan l'accès au crédit : IADES applique une tarification responsable dans l'intérêt du client : pas de facturation inutile, un calcul dégressif de l'intérêt, taux d'intérêt dans l'idée de faciliter le remboursement. Néanmoins, IADES peine à rentrer dans ses frais, les charges d'exploitation élevés empêchant le prestataire d'atteindre une rentabilité souhaitée.

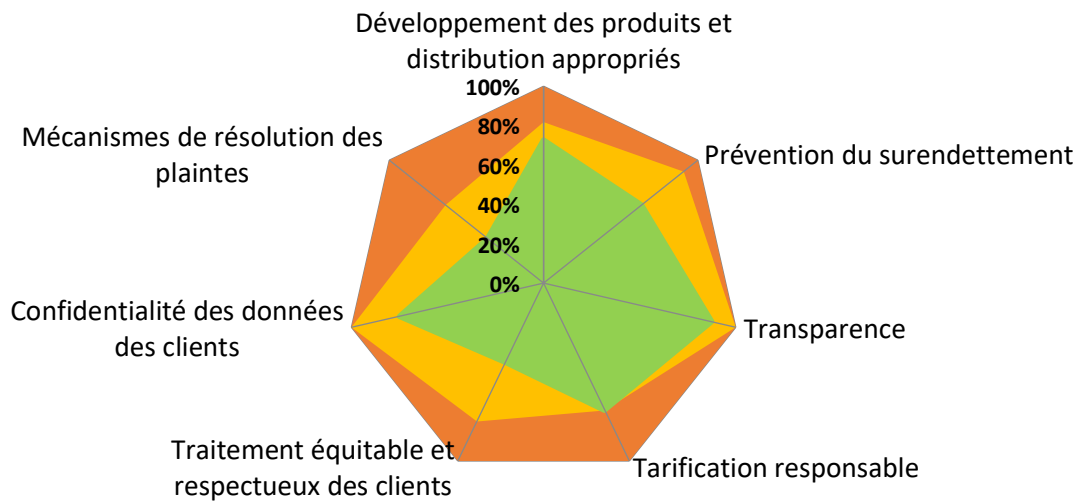
#### 6d - Rémunération (58 %)

Bien que les rémunérations soient examinées et possiblement revues, celle des cadres de direction n'est pas soumise à une évaluation ou bien à des primes d'incitations.

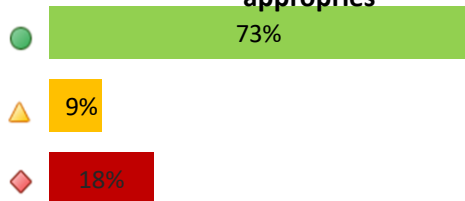
#### Recommandations

- Diversifier le portefeuille pour permettre d'avoir un encours plus rentable tout en maintenant la part du portefeuille touchant les plus démunis des clients. Ainsi, toute nouvelle perspective de croissance devrait être conditionnée par un équilibre entre projet « rentable » et projet « social ».
- Améliorer la qualité du portefeuille en luttant contre les impayés.
- Revoir l'évaluation des cadres de direction pour prendre en compte l'atteinte des objectifs sociaux.

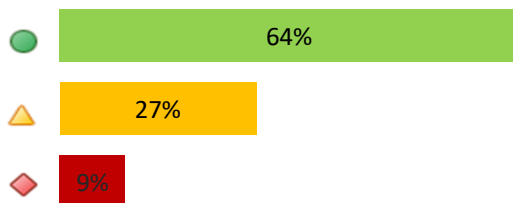
### **Résultats pour les normes de protection des clients**



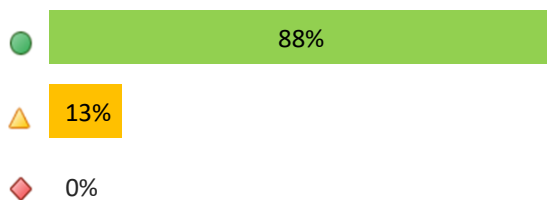
### Développement des produits et distribution appropriés



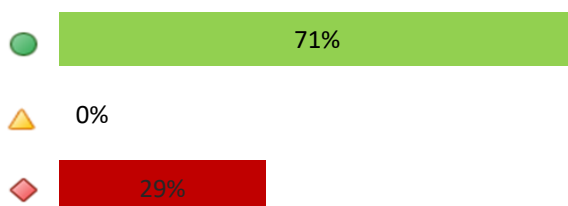
### Prévention du surendettement



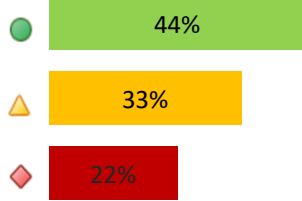
### Transparence



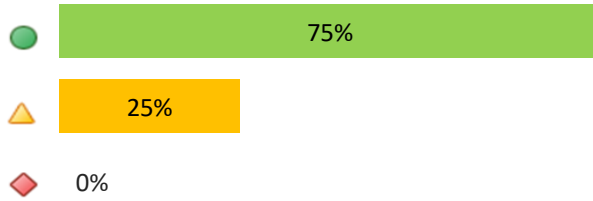
### Tarification responsable



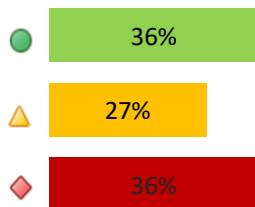
### Traitement équitable et respectueux des clients



### Confidentialité des données des clients



### Mécanismes de résolution des plaintes



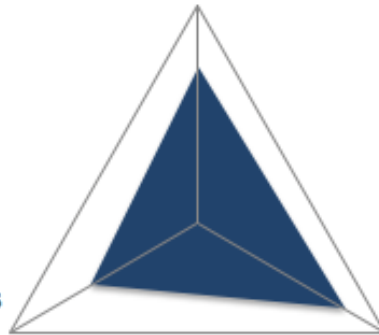
## Résultats pour les principes Truelift

## PRO-POOR PRINCIPLES

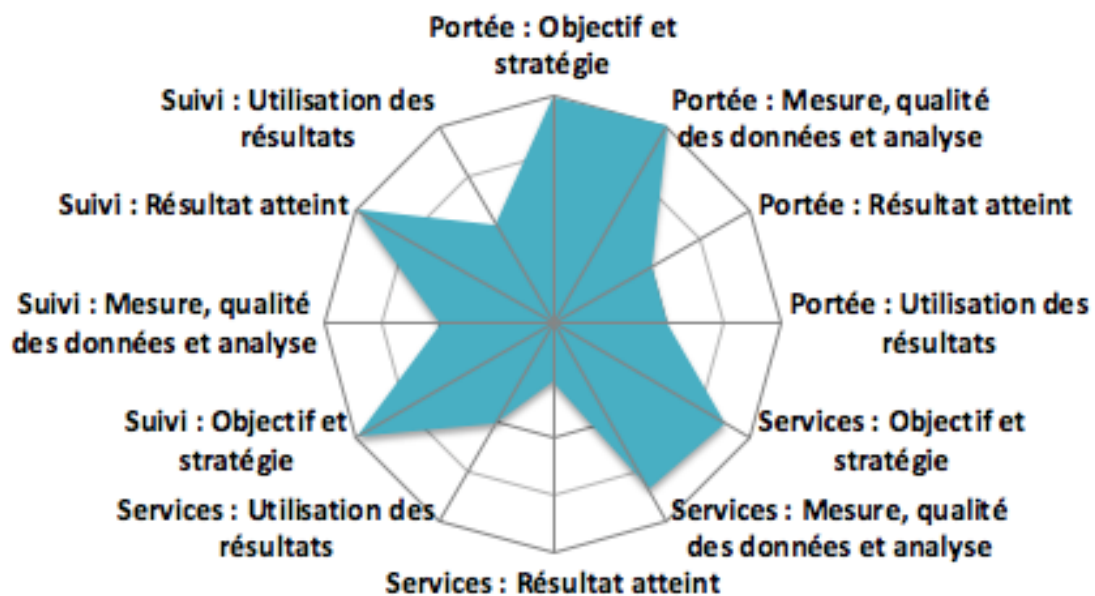
1. Un ciblage délibéré des personnes qui vivent dans la pauvreté

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



## RECOMMANDATIONS

Forces/opportunités	Faiblesses/menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>- IADES a réussi à bien comprendre et définir ses objectifs sociaux.</li> <li>- Le programme de microfinance sociale de IADES s'adresse à tous.</li> <li>- IADES collecte, stocke et traite beaucoup de données sur les clients pour évaluer leurs profils socioéconomiques, évalue l'impact et leur niveau de satisfaction</li> <li>- La direction ainsi que l'équipe opérationnelle sont très concernés par l'atteinte des objectifs sociaux : c'est le sujet principal abordé lors de l'élaboration de la mission et du plan d'affaire.</li> <li>- Le DE est un auditeur qualifié SPI4, ce qui en fait le « champion de la GPS » souhaité.</li> <li>- Les produits proposés par IADES sont en adéquation avec les besoins des bénéficiaires et le suivi des bénéficiaires est essentiel. La tarification est en adéquation avec l'intérêt des clients.</li> <li>- IADES garantit confidentialité et transparence à tous ses clients.</li> <li>- La communication entre agents de crédit et bénéficiaires est efficace.</li> <li>- De nombreuses mesures sont faites pour lutter contre le surendettement.</li> <li>- La politique RH est satisfaisante et formalisée.</li> <li>- Un entretien individuel avec les employés permet d'éclaircir les problèmes rencontrés au travail et suggérer des solutions.</li> <li>- Une croissance surveillée fixant des objectifs sociaux et des objectifs de performance permet un équilibre entre performance financière et sociale.</li> <li>- IADES se lance toujours dans des perspectives nouvelles de projets (Abobo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La collecte de donnée pourrait mieux servir l'atteinte des objectifs sociaux.</li> <li>- le CA semble très peu impliqué dans l'atteinte des objectifs sociaux, il n'y a pas de suivi ou de directive stratégique du CA sur les objectifs, ils ont juste connaissance de l'atteinte ou pas de ces objectifs chaque année.</li> <li>- Le contrôle interne pourrait s'impliquer dans le contrôle de la collecte des données.</li> <li>- Le canal de distribution n'est pas très développé pour élargir la clientèle.</li> <li>- L'enquête de satisfaction des clients révèle des points à améliorer ; elle pourrait toucher davantage de clients et être plus précise.</li> <li>- Le mécanisme de gestion des plaintes ne semble pas efficace et il n'est donc pas exploitable pour analyser des problèmes éventuels.</li> <li>- Le portefeuille à risque est parfois trop élevé et nuit aux objectifs.</li> <li>- Le contrôle interne ne contrôle pas assez la bienséance des réunions de groupe.</li> <li>- L'enquête de satisfaction des employés révèle des points à améliorer ; il faut poursuivre le dialogue inter-hiérarchie afin d'instaurer un dialogue continu.</li> <li>- La rentabilité de IADES est un problème : IADES peine à rentrer dans ses frais mais poursuit son action sociale.</li> <li>- La qualité du portefeuille et sa diversification handicapent la performance financière de IADES.</li> </ul>

**Sensibiliser et impliquer le CA à la GPS**

**Utiliser les résultats de la collecte des données pour améliorer les objectifs sociaux. Impliquer le contrôle interne dans la collecte des données.**

**Intégrer dans l'audit la vérification de collecte de qualité des données des clients.**

**Collecter des données concernant le retour des clients après leur premier crédit afin d'approfondir la satisfaction des clients.**

**Développer un canal de distribution.**

**Prioriser l'action du service de recouvrement (Agir en priorité sur le PAR30, s'occuper de manière définitive des PAR180).**

**Conduire une étude approfondie avec le contrôle interne et l'aide des agents opérationnelles sur les causes du surendettement.**

**Développer les crédits individuels et finaliser la création de « petits groupes » afin d'avoir des clients plus rentables et ainsi s'approcher de la rentabilité.**

**Intégrer les critères de la GPS dans l'évaluation des responsables de la Direction.**

**Insérer une politique de discrimination à la politique des ressources humaines.**

**Réfléchir à un système de paiement des heures supplémentaires tout en fixant clairement le volume de travail attendu.**

**Mener une enquête concernant la procédure de gestion des plaintes afin de refonder la procédure et mieux la diffuser aux bénéficiaires.**