

RAPPORT SPI4

Année 2021



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



Réalisé par Jonas Carette, Océanne Lewden et Lucie Peyrin

INTRODUCTION

L'IADES est une ONG de développement qui agit au Togo et plus précisément à Lomé et Kévé. Elle possède 3 agences et intervient auprès de ... bénéficiaires. Ses champs d'action sont diverses : 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 et le projet AKADI d'électrification solaire des zones rurales avec la vente de lampes solaires.

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.

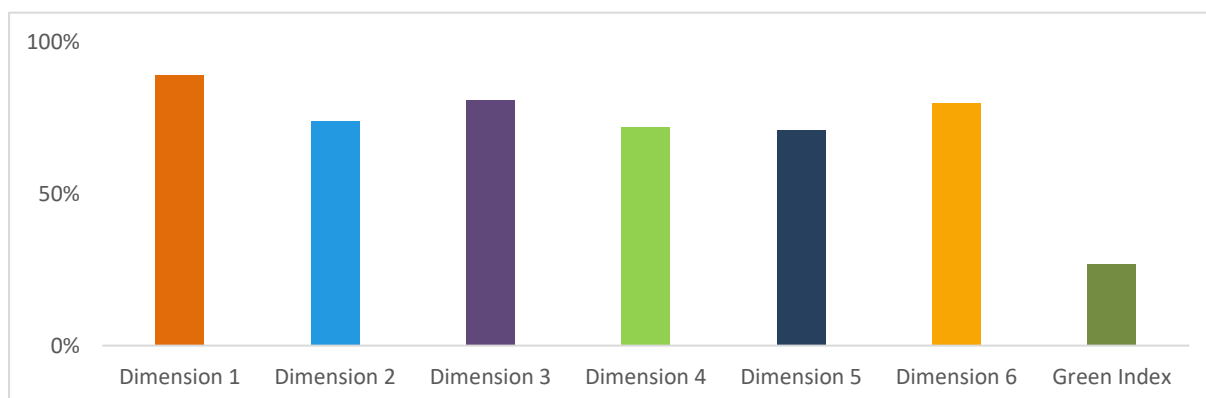
Ce rapport résume donc les éléments principaux qui sont ressortis de l'audit SPI4 mené entre juin et juillet 2021 par trois étudiants de l'association Develop EDHEC : Jonas CARETTE, Océanne LEWDEN et Lucie PEYRIN.

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 d'année en année.

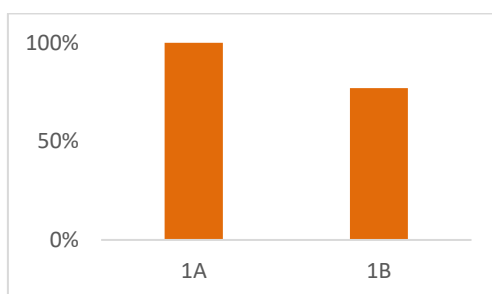
Mission de l'ONG

« 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]



DIMENSION 1 : Objectifs sociaux (89%)

L'IADES agit pour des objectifs sociaux bien définis et pris en compte à chaque étape du processus de microcrédit. Les employés connaissent la valeur de leur travail et tentent d'appliquer au mieux les objectifs de l'IADES. Ils collectent les données de la manière la plus juste possible afin que l'IADES puisse ensuite les analyser et avoir une vision précise de l'avancée de ses objectifs. En amont, le plan d'affaire définit de manière chiffrée les objectifs sociaux de l'IADES qui sont ensuite suivis par différents logiciels de traitement de données comme Mambu ou Perfect et sont enfin analysés dans le rapport de mission sociale annuel.



1a – Stratégie sociale (100%)

Le rapport de mission sociale définit clairement une stratégie sociale chiffrée et orientée vers une clientèle cible défavorisée, majoritairement féminine et rurale. Pour cela, 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.

1b – Traitement des données sociales (77%)

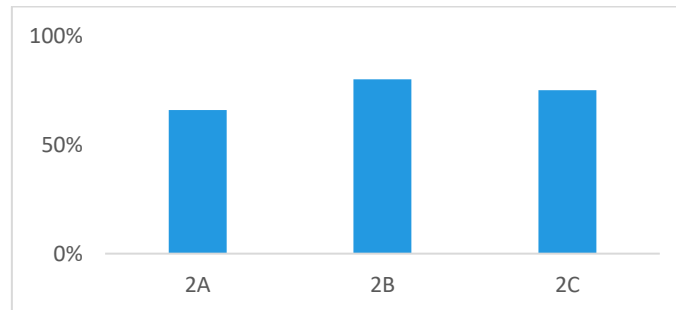
Les données sont collectées et traitées selon un processus qui fait l'objet d'un document écrit : la démarche à suivre et les clauses de confidentialité sont donc énoncées clairement et connues de tous les employés. Les données sont collectées directement sur le terrain puis retranscrites dans les différents logiciels de traitement de données, c'est-à-dire Perfect (sur le réseau interne) et Mambu (pour communiquer les données au partenaire principal Deki). Le score a augmenté par rapport au dernier audit mais pourrait augmenter encore plus si les données environnementales étaient analysées aussi.

RECOMMANDATIONS :

- Optimiser la saisie de données car recopier les données sur plusieurs logiciels prend beaucoup de temps
- Utiliser le temps gagné pour analyser plus en profondeur ces données
- Trouver les groupes qui ont les meilleurs résultats et essayer de comprendre les facteurs
- Commencer à analyser les données environnementales du projet Akadi
- Peut-être déléguer une partie de la saisie de données au contrôleur interne

DIMENSION 2 : Engagement Social (74%)

Comme vu en première dimension, l'IADES a des objectifs sociaux solides et bien définis. L'engagement envers ses objectifs sociaux, bien qu'honorable, semble aux vues des résultats pouvoir être approfondi, notamment au niveau du conseil d'administration et dans les procédures touchant à l'évaluation des employés.



2a – Engagement du conseil d'administration (66%)

L'audit a pu bénéficier pour cette partie des procès-verbaux et d'un entretien avec un membre du CA. Cela a notamment permis d'attester de la sensibilité personnelle des membres envers des causes sociales. Cependant il manque au conseil un engagement global et formalisé envers les objectifs sociaux de l'IADES. L'étude des procès-verbaux mis à disposition reflète aussi des lacunes lors des réunions du conseil : le principal sujet de discussion du CA concerne les décisions opérationnelles et stratégiques, et des thématiques telles que la satisfaction des clients, les données sur le départ des clients, la satisfaction du personnel... ne sont pas abordées en réunion. De plus le conseil ne tient pas le directeur exécutif pour responsable de la réalisation des objectifs sociaux.

2b – Engagement de la direction (80%)

La direction formalise bien les objectifs sociaux et analyse les résultats de performance sociale. Une partie cependant des risques liés à ses activités sont oubliés. La direction par exemple n'évalue pas régulièrement les départs de clients et les causes de ces départs ou encore les inégalités de genre au sein de l'équipe. Par ailleurs l'audit interne n'intègre pas les critères de performance sociale dans ses activités courantes.

2c – Engagement des équipes (75%)

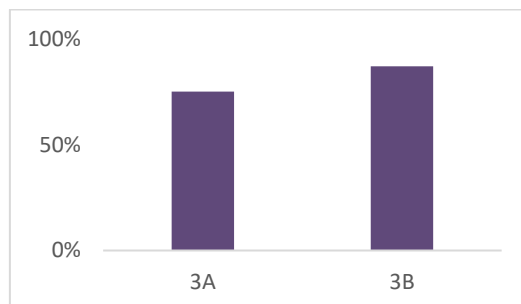
Les entretiens et le temps passés avec les employés ont permis d'attester de l'engagement social sincère de l'équipe. Les recrutements prennent bien en compte l'aspect social. Néanmoins, on peut regretter que les fiches d'évaluation du personnel et le système d'incitation mentionnent peu les objectifs sociaux et ne sont pas révisés systématiquement au moins une fois par an. Il est pourtant essentiel de veiller régulièrement à éviter les dérives de mission et des conséquences non prévues (comme un système d'incitation uniquement financier qui pousseraient les agents à privilégier la quantité à la qualité). Enfin l'IADES ne forme pas ses employés sur le volet social.

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.
- Orienter les discussions du conseil vers des sujets de performance sociale. Le CA doit aborder régulièrement la satisfaction des clients et les causes de leur départ, la satisfaction du personnel et le taux de rotation.
- Le CA doit procéder chaque année à une évaluation du directeur exécutif en incluant des critères de gestion de la performance sociale pertinents avec les objectifs sociaux de l'institution.
- Intégrer les objectifs de GPS à l'audit interne.
- La direction doit évaluer plus exhaustivement les risques liés à la performance sociale (départs des clients et causes de ces départs).
- Intégrer des formations sociales au plan de formation des employés.

DIMENSION 3 : Conception des produits (81%)

Dans l'ensemble, IADES Togo comprend bien les caractéristiques de son marché et conçoit en conséquence des produits adaptés à la population. Chaque année, IADES mène des enquêtes de satisfaction et des études d'impact améliorant la compréhension de l'environnement de ses bénéficiaires et par conséquent, la conception des produits qui leur est destiné.



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

Grâce à ses nombreux déplacements sur le terrain, le prestataire est capable de cibler les différents besoins et préférences des bénéficiaires de micro-crédits. De plus, les études de marché réalisées par IADES Togo permettent de bien cibler les besoins et préférences des clients. L'IADES Togo arrive à assurer un certain suivi relatif à l'adéquation des produits, services et canaux de distribution. Néanmoins, quelques données sont encore manquantes. Par exemple, IADES ne recense pas de façon systématique les raisons pour lesquelles des bénéficiaires quittent un groupe ou abandonnent leurs créances.

3b – Conception des produits, services, et canaux de distribution pour profiter aux clients (87%)

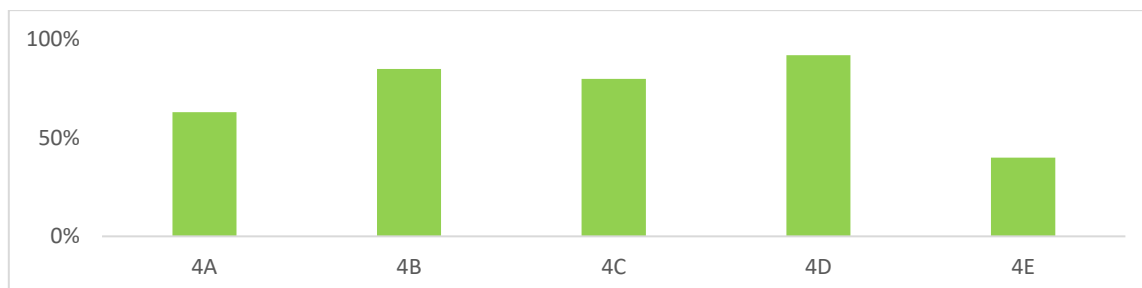
Dans la politique de l'IADES, les besoins et caractéristiques sont réellement prises en compte pour proposer des produits qui leur correspondent. De ce fait, les produits sont adaptés aux exigences des clients (échancier, taille, conditions). Les conditions d'octroi de crédit sont assez souples, ce qui permet aux personnes les plus vulnérables d'accéder à un crédit. Les bénéficiaires peuvent emprunter peu importe qu'ils commencent une activité ou qu'ils veulent la développer. Enfin, l'enquête de satisfaction révèle que les bénéficiaires sont satisfaits de la transparence et de la communication qui règnent entre eux-mêmes et les agents de crédit, réduisant ainsi tous les risques possibles concernant les remboursements. Les agents de crédits sont également bienveillants à l'égard de tous les clients et ne pratiquent aucune technique de vente agressive.

RECOMMANDATIONS :

- Construire une base de données solide sur les raisons des départs des bénéficiaires.
- Proposer plus de formations permettant aux bénéficiaires de développer leur commerce. Le questionnaire de satisfaction des bénéficiaires révèle une envie des agriculteurs de se voir fournir du matériel.

DIMENSION 4 : Traitement responsable des clients (72%)

Dans un souci de protection de ses clients, IADES Togo sait traiter ses clients de façon responsable, conserve une bonne prévention du surendettement, un mécanisme de transparence efficace ainsi qu'une très bonne confidentialité des données clients. Cependant, IADES Togo continue de rencontrer certaines difficultés sur les mécanismes de résolutions de plaintes et peine encore à trouver des solutions durables.



4a – Prévention du surendettement (63%)

Le prestataire évalue tous les risques liés au surendettement à l'aide d'une analyse hebdomadaire de son portefeuille et des flux entrants. Les membres de la directions ainsi que les agents de crédits sont formés aux risques autour des crédits. IADES Togo multiplie les mesures pour prévenir du surendettement et ces mesures s'avèrent relativement efficaces.

4b – Transparence (85%)

Le prestataire est assez transparent sur sa manière de fonctionner auprès des bénéficiaires. Chaque contrat de prêt énonce clairement les conditions auxquelles sont tenus les clients, et grâce aux formations préalables dispensées aux bénéficiaires de groupe, aucune ambiguïté ne règne.

4c – Traitement équitable et respectueux des clients (80%)

Il n'existe pas de différences de traitement entre les différents clients et le prestataires assure un traitement équitable et respectueux de ses clients, renforcé par son code de déontologie.

4d – Confidentialité des données des clients (92%)

Il existe une politique de confidentialité et de protection des données des clients qui s'est avérée extrêmement efficace. Néanmoins, les agents de crédit devraient passer plus de temps à bien expliquer aux clients à quoi leur sert la récolte de leurs données et comment ils la gardent confidentielle.

4e – Mécanismes de résolution des plaintes (40%)

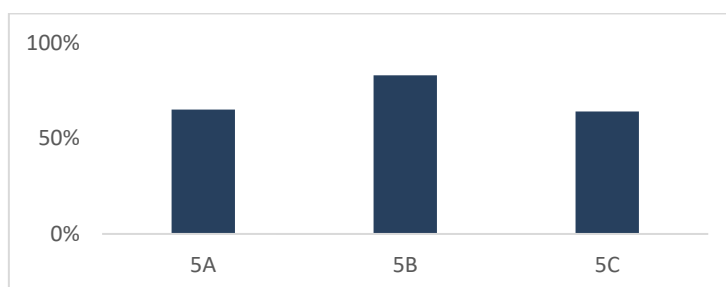
Bien qu'il existe un mécanisme de recueil des plaintes, il n'y a pas de réelle base de données qui a été établie pour pouvoir analyser les quelques plaintes qui pourraient remonter afin de passer à une action corrective. Bien souvent, les plaintes ne restent qu'orales, et sont prononcées à un agent de crédit qui lui-même le fait remonter à la direction, empêchant la formulation directe de plaintes.

RECOMMANDATIONS :

- Développer des relations avec la centrale de risques pour diminuer le risque de surendettement, bien que celle-ci ne soit que peu efficace. Etablir des dossiers sur les bénéficiaires rencontrant de nombreuses difficultés au remboursement.
- Améliorer le recueil des plaintes et organiser à la fin de chaque crédit un temps pour que les bénéficiaires fassent remonter leur difficultés et plaintes.
- Formaliser une procédure de gestion des plaintes et de leur analyse : exemple venue du contrôleur sur le terrain à la fin de chaque prêt pour les groupes afin qu'ils exposent les problématiques qu'ils ont rencontré et que le contrôleur en dresse un bilan. Pour les prêts individuels, on peut organiser un rendez-vous entre le contrôleur et le bénéficiaire.
- Mettre en place une boîte à suggestion dans chaque agence.

DIMENSION 5 : Traitement responsable du personnel (71%)

L'IADES tient ses promesses en terme de traitement responsable du personnel. Les employés connaissent les avantages auxquels ils ont le 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 (65%)

La politique de ressources humaines est rédigée et comprend tous les points les plus importants. Pourtant, certains manquent comme une politique de non-discrimination détaillée par exemple. De plus, les documents qui évoquent les ressources humaines sont nombreux (politique RH, code de déontologie etc) et gagneraient à être rassemblés en un seul document. Les informations deviendraient alors plus claires, ce qui permettrait aussi aux employés de mieux les assimiler et donc de mieux les respecter. La personne chargée des ressources humaines ne fait plus partie du personnel depuis la crise du covid-19 et la politique pourrait sûrement être clarifiée une fois que la situation permettra d'embaucher à nouveau quelqu'un à ce poste.

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

Les conditions d'emplois sont communiquées de manière formelle dans le contrat de travail de chaque employé mais certaines apparaissent aussi dans d'autres documents comme les avantages liés à l'emploi. Pour plus de clarté, les documents devraient être rassemblés afin que tout figure sur le contrat de travail et d'être certain que chaque employé en a conscience.

5c – Satisfaction des employés (64%)

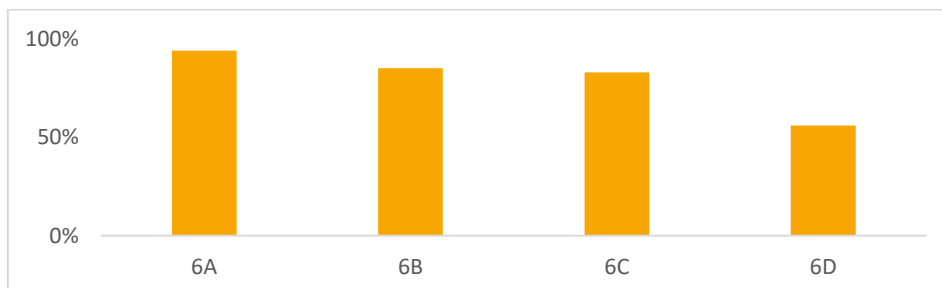
Les employés peuvent exprimer leurs doléances à l'occasion de l'enquête annuelle de satisfaction des employés qui n'a pas eu lieu l'année dernière mais qui reprend cette année. Le rapport de l'enquête rédigé à part pourra donner une idée plus détaillée du niveau de satisfaction des employés. Des recommandations y figurent aussi. La comparaison avec le rapport précédent (datant d'il y a deux ans) montre que l'IADES a mis en place certains des conseils proposés suite à l'enquête et que ces améliorations ont pu être conservées dans le temps. Cependant, certains des problèmes qui étaient déjà relevés sont toujours des freins à la satisfaction des employés.

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 (80%)

L'IADES peine à atteindre la rentabilité. La crise du covid-19 et une année 2020 très déficitaire a eu beaucoup de conséquences sur l'IADES et sur ses objectifs. Malgré cela, le prestataire veille 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 (94%)

Les taux de croissance sont définis rigoureusement par l'IADES dans son plan d'affaire, en tenant compte aussi bien de facteurs externes qu'internes. En interne, un facteur fait malgré tout défaut dans le plan d'affaire : la capacité du système d'information et de gestion à supporter une masse de données supérieure due à une croissance de l'activité. Or, un SIG non performant peut poser de sérieux problèmes à l'atteinte des objectifs. Concernant la surveillance de sa croissance, l'IADES analyse bien ses taux par agence et vérifie que ses capacités internes sont cohérentes par rapport à sa croissance, en les renforçant si nécessaire.

6b – Alignement des objectifs (85%)

L'alignement de la direction, du CA et des partenaires avec les objectifs sociaux de l'IADES est certain – malgré sa non-rentabilité, chacun poursuit ses engagements envers l'institution. En outre, l'institut a quand même défini des objectifs de rentabilité pour 2024 au plus tard, ne souhaitant pas rester dans cette situation. L'IADES menant de nombreux autres services non-financiers, les bénéfiques futurs seront probablement utilisés pour soutenir ces projets. Les partenaires sont avertis des objectifs sociaux et maintiennent leur soutien malgré l'absence de rentabilité, ce qui permet à l'IADES d'avoir des coûts de financement limités et ainsi ne pas avoir à les répercuter sur ses clients et de les protéger en priorité. Une transparence dans ses états financiers permet aussi d'avoir une structure financière propice à des relations saines avec ses partenaires.

6c – Tarification responsable (83%)

La politique de tarification de l'institut est appliquée dans l'intérêt de ses clients, notamment en proposant des tarifs et des frais parmi les plus faibles du marché : intérêt calculé sur un solde dégressif, pas de pénalité en cas de paiement anticipé... Cependant, l'IADES n'a pas atteint l'équilibre, les produits qu'elle génère ne lui permettent pas de couvrir ses charges opérationnelles. Cela s'explique entre autres par une tarification responsable et une clientèle cible particulièrement vulnérable. Ainsi, pour beaucoup de ratios (ratio de charges d'exploitation, ROA, ...) l'IADES se trouve en dehors des normes BCEAO, mais peut fournir une justification valable (coûts d'exploitation élevés, dus à une clientèle cible vulnérable et difficile à atteindre, gestion de projets non financiers utiles aux bénéficiaires...).

6d – Rémunération (56%)

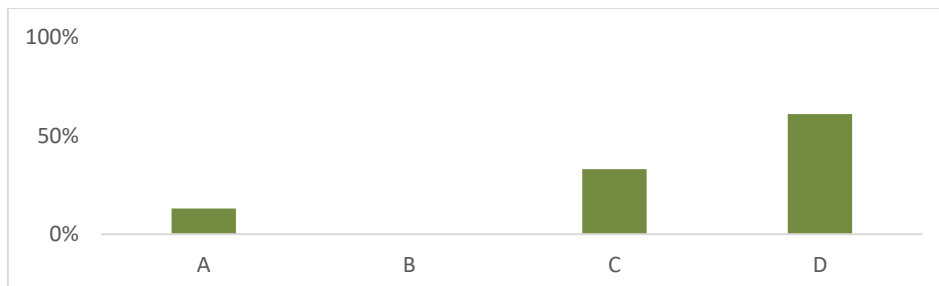
La politique de rémunération des membres de la direction de l'IADES ne prend pas suffisamment en compte les objectifs de performance sociale. Les salaires ne sont pas examinés ni comparés avec ceux des autres employés par le conseil d'administration.

RECOMMANDATIONS :

- Réévaluer la capacité du système d'information et de gestion à supporter une masse de données supérieure due à une croissance de l'activité.
- Commencer à réfléchir à des directives concernant l'affectation des bénéficiaires.
- Le CA doit vérifier et valider annuellement la rémunération du Directeur Exécutif ainsi que sa performance au cours de l'année par rapport aux objectifs de performance sociale définis en début de période.

GREEN INDEX (27%)

L'IADES ne fait pas de la microfinance verte sa priorité. Sa mission principale est l'amélioration du niveau de vie des populations vulnérables et non la protection de l'environnement. Cependant, la sortie de la pauvreté peut être accompagnée et même favorisée par l'écologie. L'IADES entend cela et mène déjà certains projets en ce sens. Cette perspective peut être approfondie.



A – Stratégie environnementale (13%)

L'IADES n'a pas de politique ou de stratégie environnementale définie. On peut noter tout de même l'engagement dans sa mission à promouvoir l'agriculture durable (via le projet coopératives) et les énergies renouvelables (projet Akadi). Il manque également au sein du personnel un chargé de la performance environnementale. Avoir une personne dédiée serait pourtant utile : elle peut aider à développer la stratégie environnementale de l'IADES, fournir les connaissances et les compétences nécessaires à sa mise en œuvre, ajouter de nouveaux critères environnementaux à la politique de crédit, rapporter les progrès de l'institution envers ses objectifs environnementaux...

B – Risques environnementaux internes (0%)

Il n'existe pas de mesures pour réduire l'empreinte écologique interne de l'IADES. Aucun relevé de consommation (d'eau, de carburant...) n'est effectué en vue de la réduire.

C – Risques environnementaux externes (33%)

Le critère environnemental ne fait pas partie des conditions d'accès au crédit. Il n'y a donc pas d'évaluation par les agents des risques environnementaux des activités des clients et ceux-ci ne peuvent être jugés non éligibles à cause de leur empreinte écologique. En revanche, l'IADES mène des actions de sensibilisation à ses clients via ses formations (par exemple, en encourageant l'agriculture durable en zone rurale).

D – Opportunités vertes (61%)

L'IADES conduit deux projets principaux favorisant les opportunités vertes : le projet de coopératives et le projet Akadi. Ainsi il existe un produit de prêt spécifique via ce dernier projet permettant d'acquérir des lampes solaires. Des crédits agricoles et crédits élevages sont également proposés et peuvent permettre aux agriculteurs de surmonter les aléas climatiques (comme une saison des pluies retardée ou écourtée). Ce produit cependant n'est pas destiné exclusivement à cet usage ou à une agriculture durable, tous les modèles d'agriculture sont soutenus. Finalement, l'IADES offre à ses clients, directement et en partenariat avec des institutions spécialisées, des formations sur les pratiques respectueuses de l'environnement.

RECOMMANDATIONS :

- Nommer une personne en charge de la performance environnementale.
- Réfléchir à des mesures simples permettant de réduire progressivement l'empreinte écologique interne de l'IADES (recycler les déchets et réduire leur production, réduire la consommation de carburant...).
- A plus long terme, envisager la mise en œuvre d'actions importantes au siège (mise en place de panneaux solaires, récupérateur d'eau de pluie...).
- Élaborer une politique environnementale spécifiant les objectifs environnementaux, les résultats attendus et les indicateurs utilisés.
- Faire plus de sensibilisation auprès des bénéficiaires concernant les risques environnementaux et les enjeux du réchauffement climatiques.

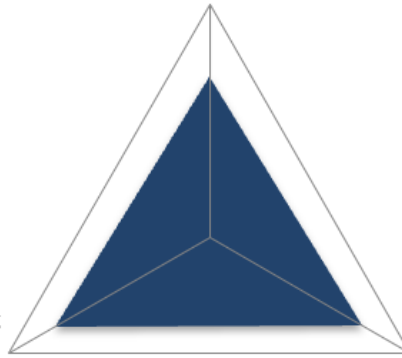
PRO POOR PRINCIPLES, TRUELIFT :

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

