



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



# RAPPORT AUDIT SPI5

---

**2024**

Réalisé par :  
**Alban Roche-Bruyn, Louise  
Desvignes et Louise Lavalaye**

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 :

Le microcrédit via deux projets:

- **Le projet Collectif d'autonomisation des femmes** : c'est un projet qui propose des microcrédits aux personnes en situation de précarité, en particulier les femmes, afin qu'elles puissent développer des activités génératrices de revenus. Ce service s'accompagne de formations régulières et de gestion de l'épargne.
- **Le projet Coopératives agricoles** : c'est un projet qui réunit les agriculteurs dans une coopérative et qui leur permet de contracter des microcrédits afin d'augmenter les rendements agricoles.

Ainsi que des services non financiers pour un accompagnement plus complet :

- **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 produire, de vendre et répartir équitablement des 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]

## Analyse PESTEL (Politique, Economique, Social , Technologique, Environnemental, Légal) du Togo

- Le gouvernement togolais intervient de manière significative dans l'économie avec diverses politiques et régulations. Cela inclut des politiques comme une modernisation des infrastructures, une politique fiscale avantageuse pour les PME/PMI, des financements dans les secteurs porteurs de croissance comme le ciment ou le coton-fibre.
- Au niveau économique, le Togo appartient à la catégorie des Pays les Moins Avancés avec un PIB/habitant de 850 euros. La croissance de 2023 est estimée à 6,4% et est principalement soutenue par l'agriculture, le commerce et les services. Le taux d'inflation est actuellement en baisse et se situe autour des 5% et celui du taux d'intérêt légal annuel est à 4%. Le climat des affaires togolais, tel qu'évalué par la dernière enquête Doing Business, indiquait une nette amélioration avec un gain de 40 places. Il s'agissait de la plus importante progression comptabilisée au niveau du continent africain sur l'année, ce qui a permis au pays de se hisser à la 97ème place mondiale sur 190.
- Le développement humain, tel qu'enregistré par le rapport 2021 du PNUD, est faible, le pays étant classé au 162ème rang mondial sur 189 avec une note de 0,539. Pour l'aspect social, le Togo est caractérisé par une diversité culturelle riche, avec une population généralement consciente de la santé et une distribution démographique qui inclut une jeunesse importante. En effet, le taux de croissance démographique est de 2,3%. C'est un taux modéré qui impacte positivement le besoin en infrastructures et services sociaux.
- Par ailleurs, le développement technologique est hétérogène sur le territoire. Si la capitale semble relativement bien équipée, les technologies ne pas accessibles en milieu rural. Surtout, l'alphabétisation numérique reste très limitée. Par ailleurs, les investissements en R&D restent relativement modestes au Togo, limitant le développement technologique.
- Au niveau environnemental, le Togo fait face à des défis tels que la déforestation, la gestion des déchets, et la conservation des ressources naturelles. Avec le changement climatique, les habitants sont plus exposés aux sécheresses et aux inondations.
- Enfin, Le Togo dispose de lois contre la discrimination, bien que leur application puisse varier. La législation sur le travail régule les conditions de travail et les droits des travailleurs. Des régulations existent pour protéger les consommateurs, bien que leur efficacité puisse varier.

## 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.

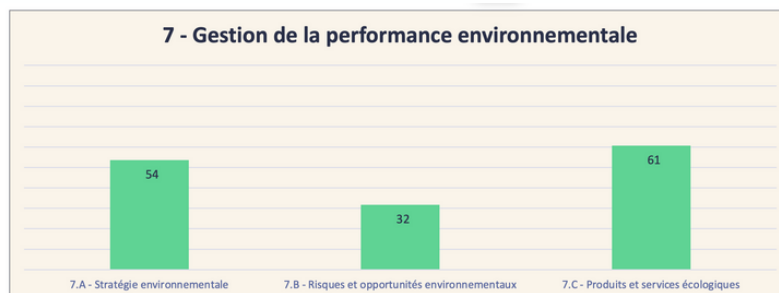
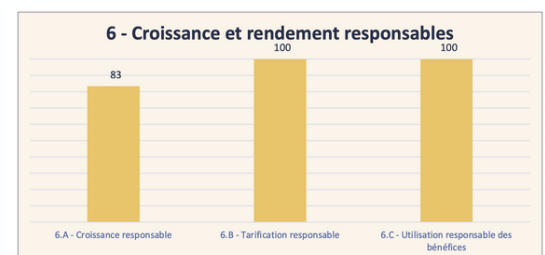
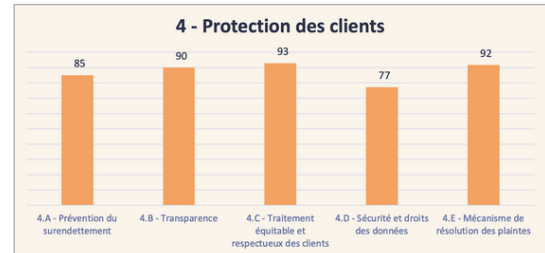
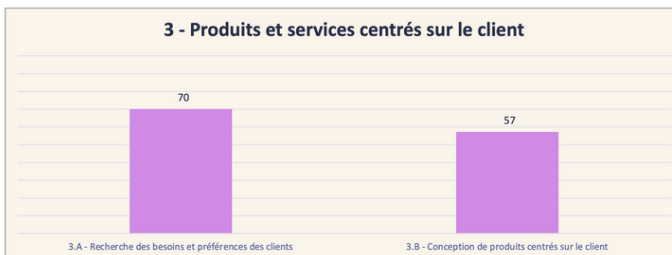
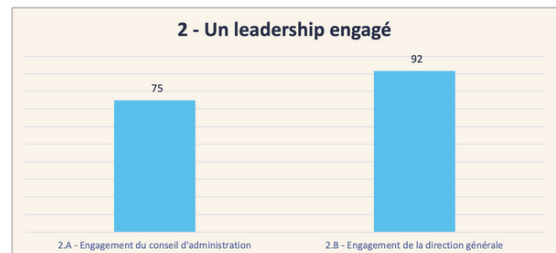
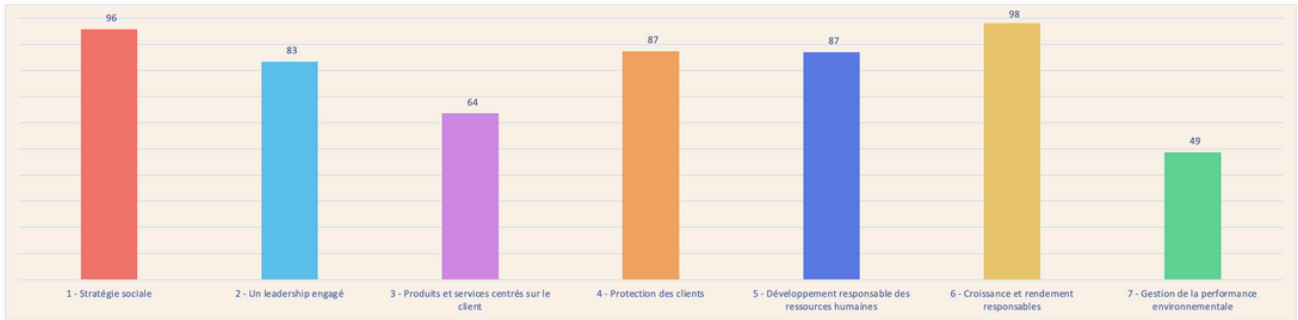
Le questionnaire de base de SPI5 comprend les éléments suivants :

- 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 2024 par trois étudiants de l'association Develop EDHEC Social Business : Alban Roche-Bruyn, Louise Desvignes et Louise Lavalaye. Durant ces deux mois, ils ont observé et interrogé les procédures dans les agences et sur le terrain.



# RÉSULTATS



## **DIMENSION 1 : STRATÉGIE SOCIALE. 96%**

L'IADES détient le deuxième score le plus élevé dans cette dimension. Cette réussite repose sur une stratégie claire et détaillée, adaptée à une clientèle cible précisément définie selon des critères démographiques et socio-économiques variés. Les objectifs sociaux de l'IADES sont explicitement définis, accompagnés d'indicateurs et de résultats attendus, soutenus par des procédures rigoureuses de collecte et d'analyse de données. L'organisation se distingue également par sa transparence, communiquant efficacement ses performances sociales tant en interne qu'à ses partenaires externes.

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

La stratégie de l'IADES cible les personnes, en particulier les femmes, qui sont sous ou proches du seuil de pauvreté, exclues du système bancaire, en train de développer une activité génératrice de revenus dans le secteur informel depuis plus de 3 mois.

Chaque projet vise à améliorer leur quotidien : le microcrédit pour augmenter les revenus, l'assurance santé, les foyers améliorés et les forages pour renforcer leurs ressources et leur santé.

La stratégie prévoit de minimiser les risques sociaux tels que le surendettement et la corruption. L'IADES utilise des pratiques strictes comme des ratios de prêts, des politiques de protection du client, des audits internes réguliers et des formations sur les discriminations pour ses agents

Enfin, pour mesurer ses progrès, l'IADES se base sur le taux de pauvreté, la mesure de l'émancipation (femmes) et sur la satisfaction des clients.

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

L'IADES collecte régulièrement des données qualitatives et quantitatives dès le début de chaque nouveau crédit, utilisant le logiciel Perfect et des questionnaires papier saisis par ses agents de terrain. Un comité d'audit vérifie la conformité des procédures sur le terrain. Le comité de crédit utilise un système d'information intégré pour analyser les données financières et sociales recueillies sur Perfect.

L'IADES analyse les évolutions en fonction des profils et comportements financiers des clients, tenant compte de facteurs comme le genre, la résidence, l'ancienneté et le type de prêt.

Pour assurer la transparence de sa performance sociale, l'IADES mène chaque année un audit social SPI, dont les résultats sont publiés. Des rapports supplémentaires sur l'étude d'impact et la pauvreté sont également publiés annuellement, accessibles sur le site internet de l'IADES et partagés avec les employés et partenaires. Des ateliers annuels permettent aux employés de discuter des résultats de performance sociale de l'organisation.

## **Recommandations**

- Mettre à jour les documents concernant le ciblage des populations pauvres sur le site internet
- Communiquer plus fréquemment/ de manière plus ciblée sur la performance sociale auprès des employés pour faciliter la mémorisation

## **DIMENSION 2 : LEADERSHIP ENGAGÉ. 83%**

Recevant une note de 83% pour la dimension 2, on observe que, tout comme pour la dimension 1, l'IADES dispose d'objectifs sociaux solides et bien définis. Cependant, il est possible d'améliorer cet engagement envers les critères sociaux, notamment en clarifiant la manière dont les membres du conseil d'administration responsabilisent l'équipe de direction quant à la réalisation des objectifs sociaux de l'institution.

### **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'institution montre un engagement varié en matière de gouvernance sociale et de performance. Il comprend des membres diversifiés en termes de nationalité et d'expérience directe avec les clients cibles, bien qu'il ne respecte pas la représentation féminine minimale de 20%. Les membres sont formés sur les objectifs sociaux et la responsabilité sociale, bien que l'audit environnemental ne soit pas encore inclus. La surveillance des conditions de travail des employés est limitée, mais des mesures correctives sont prises lorsque des risques sont identifiés. La rémunération des dirigeants est alignée sur des critères de performance sociale et financière, bien que l'évaluation formelle des objectifs de performance sociale du PDG soit absente. En temps de crise, le conseil prend des mesures pour protéger clients et employés, démontrant ainsi une responsabilité proactive.

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

L'institution intègre ses objectifs sociaux dans ses plans d'affaires ou opérationnels, et analyse annuellement les risques liés à la protection des clients, ainsi que les changements affectant ces derniers. Elle évalue également annuellement les conditions de travail décentes pour ses employés, avec des postes spécifiques dédiés à ces responsabilités. L'audit interne et la gestion des risques incluent régulièrement des critères tels que la capacité de remboursement des clients, la transparence envers les clients, et la prévention de la fraude et de la corruption.

La direction prend des mesures correctives lorsque des risques sont identifiés pour les clients, les employés ou lorsque les objectifs sociaux ne sont pas atteints, démontrant ainsi une gestion proactive. Par exemple, des politiques sont en cours de développement pour limiter les activités nuisibles à l'environnement, et des initiatives sont mises en place pour soutenir les agriculteurs, comme l'utilisation du compost.

En revanche, le PDG/directeur général ne réalise pas d'évaluation formelle des cadres supérieurs sur la réalisation des objectifs de performance sociale, et il n'y a pas d'évaluation formelle des objectifs de performance sociale du PDG/directeur général par le conseil d'administration.

### **Recommandation**

- Augmentez la diversité au sein du conseil d'administration en incluant plus de femmes.
- Renforcez la formation continue des membres du conseil sur les objectifs sociaux de l'institution et les normes de performance sociale et environnementale.
- S'assurer que chaque nouveau membre du conseil a une exposition directe aux clients dans la première année, lorsque cela est possible et pertinent.

## **DIMENSION 3 : PRODUITS ET SERVICES CENTRÉS SUR LES CLIENTS. 64%**

La dimension des produits et services centrés sur les clients de l'IADES, notée à 64%, reflète son engagement à répondre aux besoins diversifiés de ses bénéficiaires. L'institution adapte la taille et la durée de ses prêts en fonction des profils économiques variés, tout en proposant des services complémentaires comme la mutuelle santé, les foyers améliorés et l'entretien des forages pour soutenir efficacement les populations locales. Malgré une orientation claire des techniques de vente, des préoccupations persistent concernant la fréquence des remboursements et la connaissance limitée du système de gestion des plaintes parmi les emprunteurs.

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

L'institution effectue une étude de marché complète avant d'introduire de nouveaux produits, en analysant la part de marché, la saturation et le potentiel du marché, ainsi que le profil démographique et les besoins des clients. Cependant, elle ne réalise pas de tests pilotes systématiques ni ne recueille de feedback formel des employés et des clients sur les produits pilotes. Une fois les produits lancés, elle analyse les données transactionnelles et l'utilisation par segments démographiques, tout en menant des enquêtes de satisfaction au moins tous les deux ans. Elle recueille des feedbacks informels auprès des clients inactifs, mais ne planifie pas d'entretiens formels pour identifier les défauts de conception. Elle reconnaît partiellement l'impact du stress sur l'utilisation des produits par les clients.

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

L'institution adopte une approche partiellement centrée sur les besoins et les commentaires des clients lorsqu'elle conçoit de nouveaux produits (forages, foyers améliorés, etc), services (Musa par exemple) et canaux de distribution. Elle consacre des ressources significatives au développement continu de ses offres et adapte les conditions de prêt aux profils économiques des clients. Cependant, elle n'offre pas plusieurs canaux de distribution et n'effectue pas d'évaluation détaillée de la garantie vérifiée par un comité de crédit ou d'approbation de deuxième niveau.

Elle utilise des technologies adaptées à la culture numérique de ses clients, mais ajuste partiellement les échéanciers de remboursement en fonction des flux de trésorerie des clients, principalement dans les zones rurales. L'institution a établi une liste d'actifs inappropriés en garantie et respecte des limites raisonnables pour les dépôts de garantie.

Elle analyse les données sur l'utilisation de ses produits mais ne surveille pas les demandes d'indemnisation ni l'expérience client en assurance. L'institution propose des produits et services non financiers et assure des formations aux clients pour combler leurs lacunes. Elle offre également des produits pour soutenir les opportunités économiques comme les prêts pour le démarrage de commerce, bien qu'elle ne propose pas de produits pour les événements majeurs de la vie.

## **Recommandations**

- Améliorer la communication sur le système de gestion des plaintes : Éduquer les emprunteurs sur le processus de gestion des plaintes et faciliter l'accès à ce système pour renforcer la transparence et la confiance.
- Adapter les conditions de remboursement : Étudier la possibilité d'ajuster les échéances de remboursement pour mieux correspondre aux capacités financières des clients, en particulier dans les zones rurales où les cycles économiques peuvent être différents.
- Travailler sur les tests pilotes pour améliorer la satisfaction sur les produits et services.

## **DIMENSION 4 : PROTECTION DES CLIENTS. 87%**

L'IADES a notablement amélioré sa note dans cette dimension, grâce à une politique robuste de protection des clients. Cette politique inclut des procédures rigoureuses pour évaluer la capacité de remboursement, une transparence totale sur les conditions et les prix des produits, ainsi qu'un traitement équitable des bénéficiaires tout au long de la relation contractuelle, y compris en cas de recouvrement. L'institution sécurise également les données des clients et s'assure de leur consentement. Cependant, des améliorations restent nécessaires, notamment en matière de protection des données et des droits des clients, ainsi que dans la diffusion d'informations et la surveillance pour prévenir le surendettement.

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

L'IADES évalue individuellement la capacité de remboursement des clients en examinant leurs revenus, dépenses et activités. Un comité de crédit se réunit pour approuver chaque prêt, avec une règle stipulant que les bénéficiaires doivent rembourser intégralement leurs prêts précédents avant d'en contracter de nouveaux.

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

L'IADES assure une transparence sur ses produits en fournissant toutes les informations essentielles sur les prêts et les assurances avant et pendant le contrat. Les agents de crédit communiquent ces détails verbalement et ils sont également disponibles dans des documents écrits. A noter que les documents ne peuvent pas être rédigés dans la langue locale qui est seulement orale. Par ailleurs, l'institution communique régulièrement les soldes des comptes et les termes des contrats, accessibles à tous les clients.

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

La politique RH de l'IADES met l'accent sur le respect et la tolérance dont les employés doivent faire preuve. Des sanctions sont prévues dans le règlement intérieur pour toutes discriminations, intimidations ou corruptions. Le comité d'audit vérifie que les agents n'utilisent pas de techniques de ventes agressives. Les procédures de recouvrement sont très encadrées et l'IADES se réserve le droit de radier des prêts dans des cas exceptionnels comme la maladie, la mort.

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

Les bénéficiaires qui le souhaitent peuvent signer une décharge autorisant l'IADES à communiquer leurs informations à des membres tiers. Sinon, les données collectées restent toujours en interne et les employés sont tenus au secret professionnel. L'utilisation des données est clarifiée à l'oral par les agents de crédit mais cela manque de rappel des droits qu'ont les bénéficiaires sur leurs données.

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

Il existe de plusieurs moyens pour les bénéficiaires de faire une réclamation en plus du contact avec l'agent de crédit : appel au siège, visite au siège, boîte à suggestions. L'IADES possède un système de gestion des plaintes qui permet de les quantifier et d'envoyer des accusés de réception automatiquement. Chaque plainte est traitée en moins de 3 jours par le responsable du système et est remontée à l'administration.

## **Recommandations**

- Définir des seuils de Performance-At-Risk pour déclencher des mesures préventives internes supplémentaires
- Faire apparaître le taux effectif annuel sur les contrats
- Vérifier les codes éthiques des tiers
- Clarifier le processus de protection des données mis en place lorsqu'un employé quitte l'institution
- Former davantage sur l'importance de protéger ses données
- Évaluer les risques liés aux données des clients au moins une fois par an
- Rappeler le droit de retirer son autorisation pour l'utilisation des données et expliquer ce que cela engendre
- Mettre davantage d'informations sur les documents sur les possibilités de faire une réclamation



## **DIMENSION 5 : DÉVELOPPEMENT RESPONSABLE DES RESSOURCES**

### **HUMAINES. 87%**

L'IADES tient à nouveau toutes ses promesses en termes de traitement responsable du personnel. Le système des ressources humaines est totalement transparent. L'environnement de travail est très agréable. Les employés sont heureux et motivés de travailler à l'IADES. Il n'est donc pas étonnant que cette dimension soit un point fort de l'IADES.

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

La politique de ressources humaines de l'institution garantit les différents droits requis. Les documents nécessaires au bon fonctionnement de l'IADES sont clairs et complets. Les réglementations concernant le travail et sa rémunération sont détaillées, transparentes et respectent les réglementations. Comme le montre l'enquête de satisfaction des employés 2024, les employés sont dans la majorité des cas heureux. L'environnement de travail est de toute évidence juste et équitable.

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

L'institution donne aux employés une documentation complète sur leur emploi et une formation pour comprendre les exigences de leur poste. Aucune discrimination liée au genre ou au poste n'est à déclarer : l'IADES offre des opportunités de développement professionnel à ses employés à tous les niveaux. Enfin, l'accent peut toutefois être mis sur le mécanisme de résolution des plaintes pour le rendre plus fonctionnel, en informant régulièrement les employés par exemple de l'existence de la boîte à suggestion.

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

Au cours du processus de recrutement, l'IADES évalue l'engagement de chaque candidat à atteindre les objectifs sociaux définis et à servir ses clients cibles. L'institution forme tous les employés à ses objectifs sociaux et à la protection des clients. Toutefois, dans la mesure où l'approbation du crédit est soumise à la décision d'un comité au sein de l'IADES, les agents de crédit ne sont pas spécifiquement formés à l'analyse de la capacité de remboursement. Mais il demeure que les formations de l'IADES couvrent un large spectre et insistent effectivement sur l'importance de la protection des clients. Attention cependant au système d'incitation qui, orienté sur les résultats, peut-être quelques fois porteur de conséquences négatives, à l'instar de la vente agressive pour remplir les objectifs mensuels.

### **Recommandation**

- Insister sur les raisons qui poussent la direction à faire des contrats courts au début 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.
- Former les agents de crédits sur les techniques de ventes agressives.
- Revoir le système de gestion des plaintes, en particulier la boîte à suggestion, pour le rendre plus fonctionnel : former et informer régulièrement les employés de l'existence de cette boîte.
- Veiller continuellement à renouveler les équipements et le matériel des employés pour des raisons de sécurité et pour favoriser un cadre de travail optimal.

## **DIMENSION 6 : CROISSANCE ET RENDEMENTS RESPONSABLES. 98%**

L'IADES obtient dans cette dimension le score le plus élevé. En effet, elle a établi un plan stratégique et un plan d'affaires visant une croissance responsable à laquelle elle reste vigilante en périodes de forte expansion. Elle pratique une politique de prix justes et facture des frais raisonnables, évitant de transférer des coûts inutiles à ses clients. Elle collabore avec des investisseurs en capital dont la stratégie est alignée sur ses objectifs sociaux. De plus, elle maintient une structure financière et sociale transparente. A noter que l'institution ne fait pas encore de bénéfices.

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

L'IADES gère sa croissance en ajustant ses objectifs selon la saturation du marché et en répondant aux besoins spécifiques des segments de clientèle identifiés. Par exemple, elle adapte ses stratégies de développement en fonction des demandes locales croissantes. L'entreprise investit dans ses capacités internes, comme les systèmes de contrôle interne et l'amélioration continue des systèmes d'information de gestion. Bien qu'elle surveille activement ses performances par région et la qualité du service, des mesures spécifiques pour atténuer les impacts négatifs potentiels sur les clients en cas de croissance excessive pourraient être renforcées.

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

L'IADES pratique des taux d'intérêts calculés en cohérence avec les coûts et le marché et dans les délais prévus. De même, les frais de gestion sont abordables et justifiés, l'institution veille à ne pas surcharger ses bénéficiaires. Les ratios de charges appliqués et le rendement des actifs sont dans les fourchettes de performance acceptée

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

L'IADES engage des discussions avec les investisseurs en capital potentiels pour évaluer l'alignement de leurs stratégies d'investissement et de sortie sur ses objectifs sociaux, démontrant ainsi un souci de cohérence stratégique. Le conseil d'administration accorde une priorité aux offres d'investisseurs dont les stratégies sont alignées sur la mission sociale de l'institution. En matière de transparence, l'IADES divulgue publiquement ses états financiers annuels audités et partage volontiers les résultats de ses audits sociaux et de mesure des changements avec toutes les parties prenantes sur demande. De plus, elle assure la divulgation de la rémunération de son équipe de direction à la demande des bailleurs de fonds, des agences de notation, des investisseurs et d'autres parties prenantes, renforçant ainsi la confiance et la transparence dans ses pratiques de gouvernance.

## **Recommandations**

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

## **DIMENSION 7 : GESTION DE LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE. 49%**

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 comme le projet des foyers Adokpo Wazam).

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

L'IADES n'a pas concrètement défini de stratégie pour mesurer ses progrès vers ses objectifs environnementaux. Aucune étude de données n'est menée sur la question de l'impact direct de l'institution sur l'environnement. Toutefois, annuellement, l'institution mène un diagnostic environnemental sur l'impact des coopératives agricoles sur l'environnement et de leur vulnérabilité face aux risques climatiques. L'institution se sert d'indicateurs pour mesurer l'efficacité, la pertinence et les résultats des projets à impact (Adokpo Wazam et agriculture durable).

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

L'IADES n'évalue pas ses risques environnementaux. Par exemple, elle n'effectue pas son bilan carbone et n'en découle donc aucune prise d'initiative pour le réduire. Toutefois, les employés sont formés aux "petits gestes" pour limiter, entre autres, la consommation d'énergie, d'eau, de papier etc. De plus, les projets de foyers et d'agriculture durable (compost) ont pour principal objectif de limiter les impacts négatifs des clients sur l'environnement en limitant la déforestation et en préservant les sols. Mais 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 quel que soit leur bilan carbone.

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

L'IADES ne propose aucun service financier accordé dans le but d'atteindre ses objectifs environnementaux. Toutefois, certains de ses projets répondent aux défis environnementaux actuels. Les prêts dédiés aux coopératives agricoles peuvent être considérés comme des prêts dits "verts". Ils sont nécessairement investis pour rendre l'agriculture plus durable en protégeant les sols et en réduisant l'usage d'engrais chimiques. La distribution de foyers améliorés est un moyen de limiter la déforestation en favorisant l'utilisation de produits peu gourmands en bois. Enfin, au travers de formations, l'institution sensibilise ses clients à atténuer leurs impacts négatifs sur l'environnement et à adopter des pratiques durables.

## **Recommandations**

- Former les employés sur les autres gestes essentiels pour l'environnement (ne pas jeter ses débris par terre, limiter sa consommation de carburant...).
- Nommer une personne essentiellement responsable de la stratégie environnementale de l'IADES : fixer des objectifs et mesurer les progrès. Elle aurait aussi la charge de calculer le bilan carbone de l'institution.
- À moyen terme, envisager de favoriser les bénéficiaires s'engageant à réduire leur empreinte carbone.
- À plus long terme, (re)développer des produits "verts" comme ce fut le cas avec les lampes solaires Akadi.

## **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.