

Plateforme Agri-PDB

Webinaire

Gouvernance et intégration stratégique de l'impact



I.

Contribution technique

Webinaire 1 :

Gouvernance et intégration stratégique de l'impact

De l'ambition stratégique à la décision opérationnelle

Présenté par :

Néjib Ajili
Expert en agriculture durable
CEO, Djossour Conseils & Formation

Nabil Kesraoui
Expert en finance durable
CEO, Findev Advisory

Objectifs du webinaire



Objectif 1

Du KPI “reporting” au KPI “pilotage”

Sélectionner un core set utile au management.



Objectif 2

Clarifier les rôles & routines

Aligner CA/DG, Crédit, Risques, ESG/Impact, IT/Data pour une gouvernance explicite.



Objectif 3

Distinguer Impact, ESG et Reporting

Clarifier les usages : risque, changement, redevabilité.



Objectif 4

Dresser une feuille de route 12–18 mois

Pilote → intégration crédit → industrialisation SI.

Pourquoi maintenant?

Shareholders, régulateurs et bailleurs demandent : « Quels résultats concrets ? »

Accès à la finance verte / Obligations liées à des objectifs de durabilité.

Pression accrue



sur la redevabilité

Sécurité alimentaire

Priorités de mandat & arbitrages

Inclusion & emploi

Ciblage des bénéficiaires & territoires

Risque climat

Résilience & exposition du portefeuille



Sans gouvernance claire, l'impact reste un coût; avec gouvernance claire, c'est un argument de négociation, de capital et de légitimité.

Ce que dit l'étude : 5 constats qui piquent



Constat 1

Impact reconnu... traduction inégale

Stratégie présente, routines et décisions encore inégales.



Constat 2

KPI fragmentés & orientés reporting

Multiples indicateurs, peu harmonisés, pensés pour l'externe.



Constat 3

Faible usage dans la décision

Peu mobilisés pour arbitrer ; agrégation/benchmark difficiles.



Constat 4

Confusion : ESG vs Impact vs Performance

Périmètres mêlés → sur-sollicitation de données et coûts.



Constat 5

Intégration crédit insuffisante & tensions non arbitrées

L'impact est rarement un critère ex-ante ; arbitrages impact–risque–rentabilité peu outillés.

L'impact est souvent **mesuré** mais rarement **piloté**.

Quel schema de pilotage?



Pourquoi la gouvernance est le driver #1

La gouvernance fixe qui arbitre, quand et avec quels KPI.

Concrètement : un **propriétaire**, des **routines** (comités / revues), et un **tableau de bord** utilisé pour orienter l'allocation et corriger la trajectoire.



Propriétaire
Qui arbitre



Routines
Quand discuter



KPI
Quoi suivre

L'impact devient actionnable quand il est **discuté**, **arbitré** et **suivi** comme un indicateur de management.



Ce que la gouvernance organise

3 briques indispensables

Gouvernance



Rôles & arbitrages
qui décide / qui valide



Routines de pilotage
revues / comités / reporting



Données & qualité
définitions / traçabilité



À éviter : "équipe impact" isolée → reporting sans usage décisionnel.

Les 4 dimensions de la gouvernance de l'impact

Mandat



Quel changement voulons-nous produire ?

Clarifier la finalité (inclusion, emploi, climat, territoires...).

✓ Aligner CA/DG sur **2–3 priorités** max.

Allocation



Où orienter le capital pour maximiser l'impact ?

Traduire les priorités en règles ex-ante (segments, zones, produits).

→ Faire apparaître l'impact **ex-ante** au même niveau que le risque.

KPI



Comment mesure-t-on (utilement) la stratégie ?

Choisir un core set et stabiliser les définitions (dictionnaire d'indicateurs).

✂ Qualité & traçabilité > quantité (proxies documentés).

Gouvernance

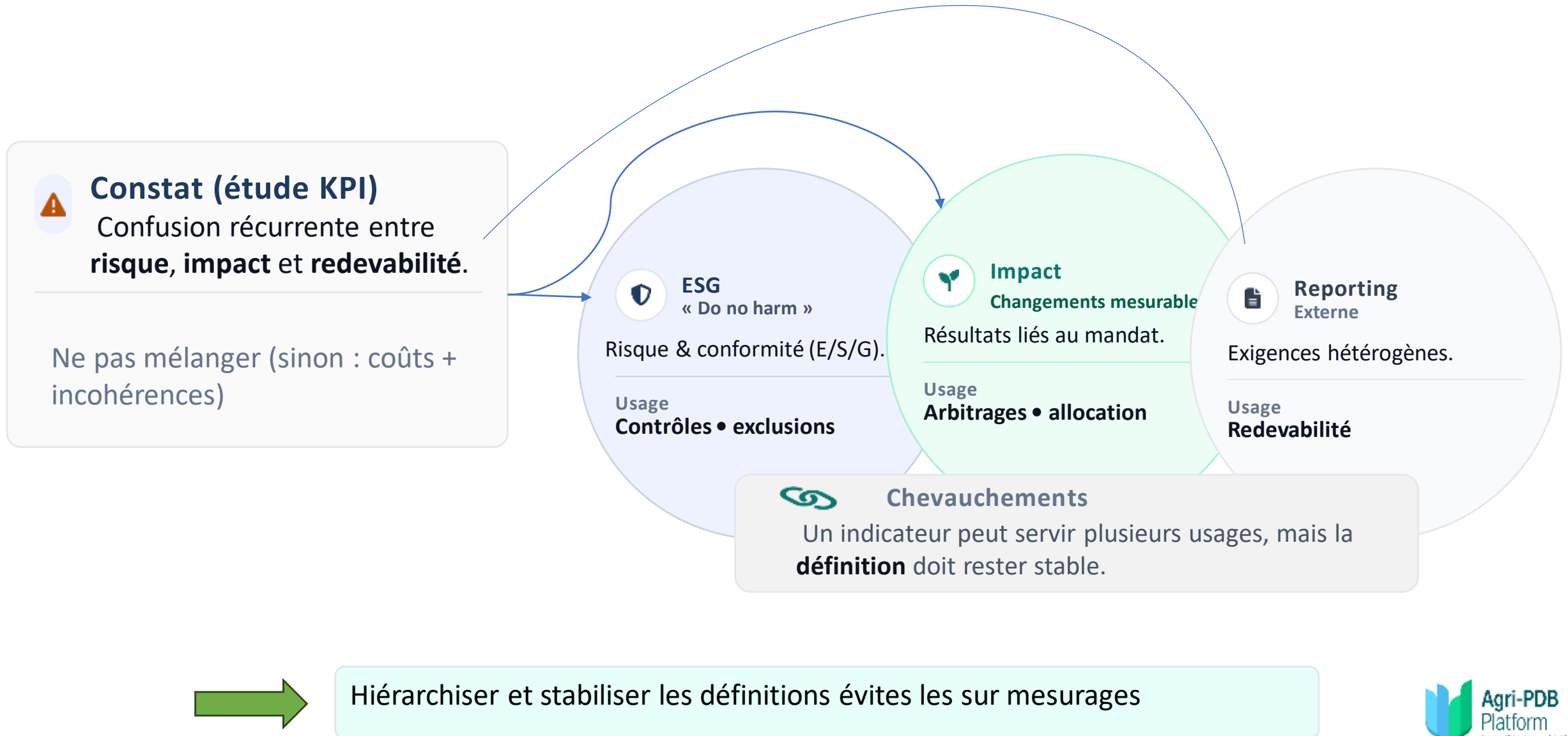


Qui arbitre, quand, et avec quels KPI ?

Mettre en place des rôles, des routines et des contrôles de qualité.

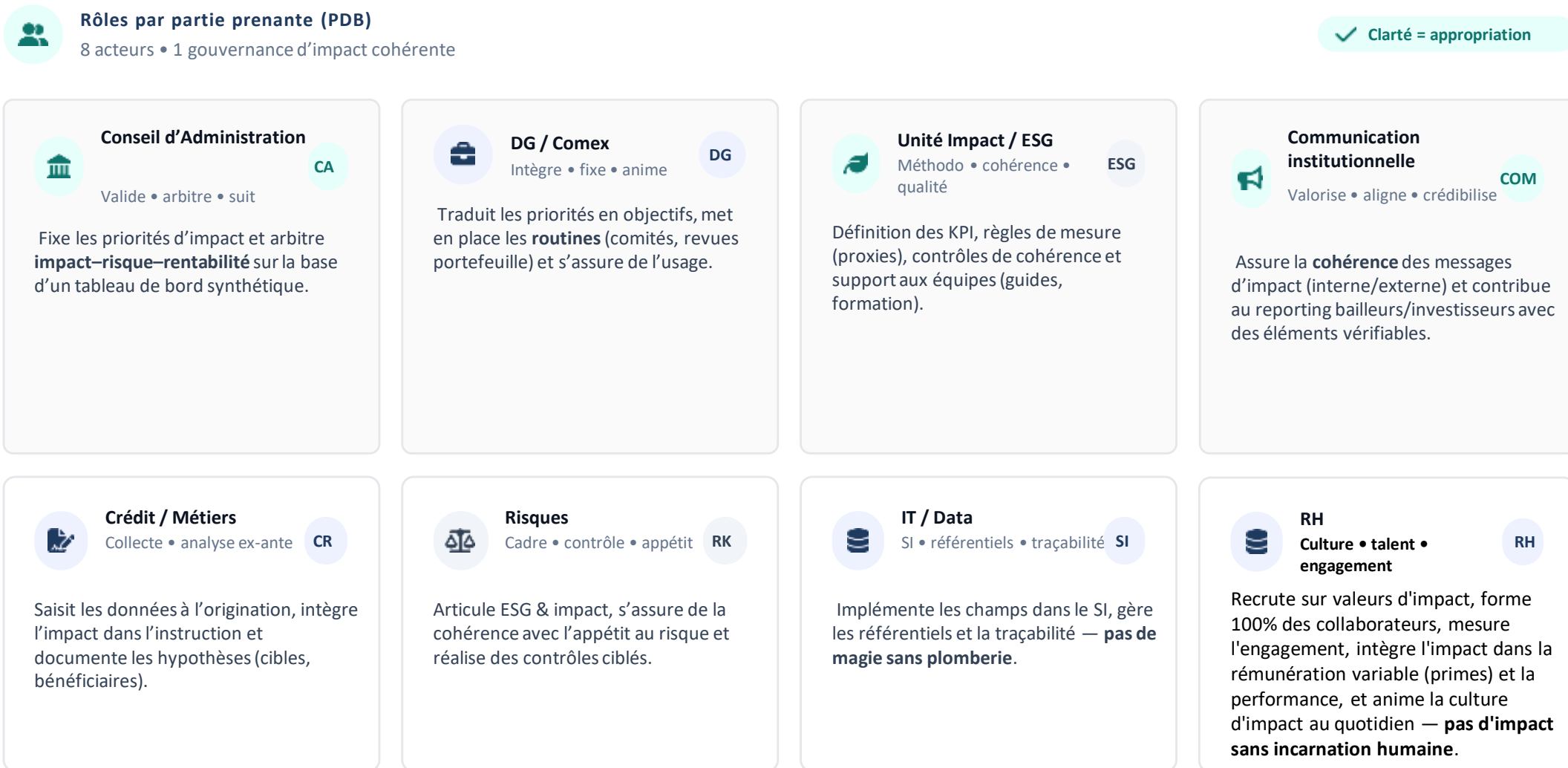
⚠ À éviter : KPI « en plus » (reporting) sans moment d'arbitrage.

Impact ≠ ESG ≠ Reporting

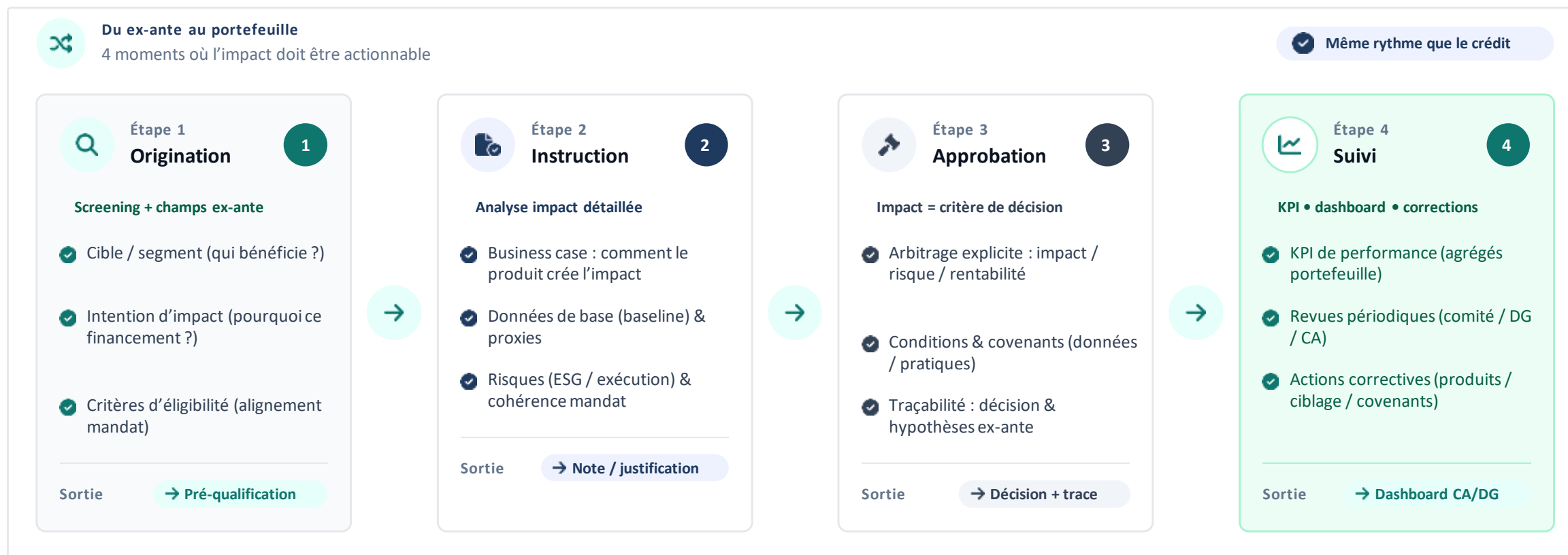


Qui fait quoi dans la gouvernance de l'impact ?

Un principe : responsabilité partagée + coordination explicite.



Intégration dans le cycle de financement



Constat (étude KPI)

Analyse d'impact **souvent a posteriori** → faible influence sur l'approbation.

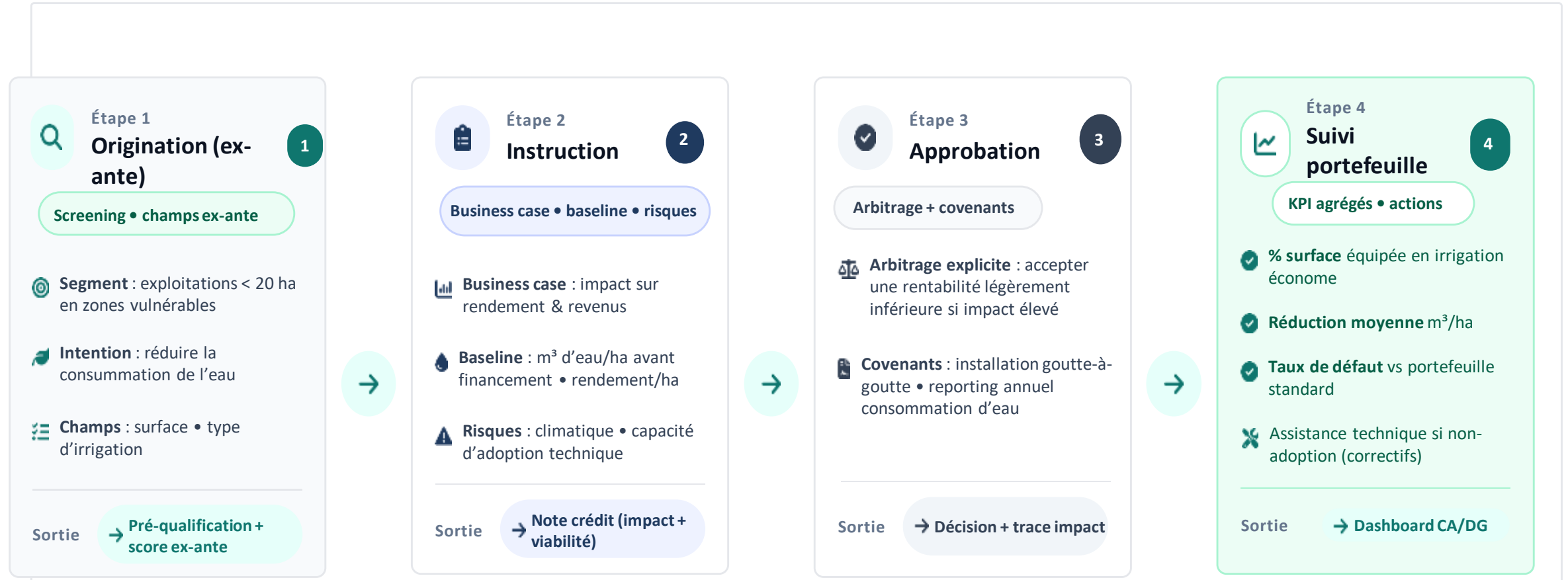


Recommandation

Définir **quoi** capturer, **quand** et **par qui**, à chaque étape.

Exemple 1 — Ligne de crédit agriculture résiliente au climat

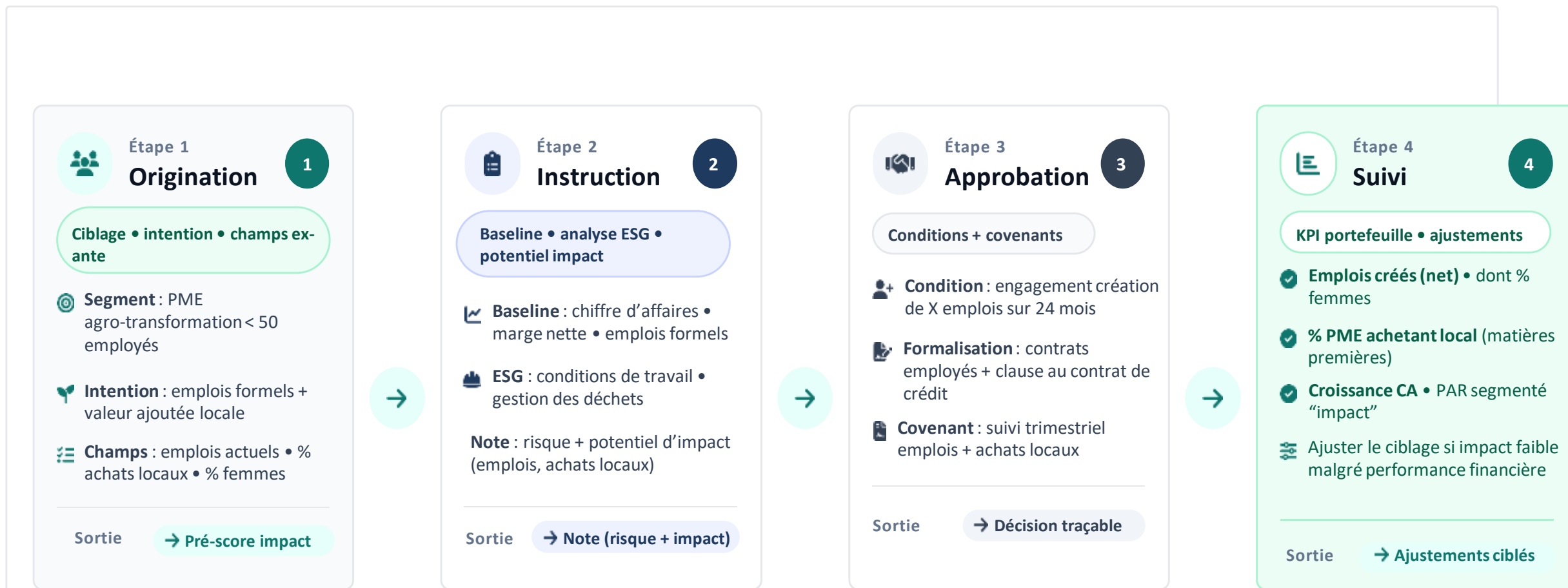
Objectif stratégique : financer des exploitations adoptant des pratiques d'irrigation économe en eau.



i Astuce : démarrer avec 1–2 portefeuilles pilotes, puis industrialiser les champs et covenants.

Exemple 2 — Programme PME agroalimentaires locales

Objectif stratégique : soutenir la transformation locale et la création d'emplois en zone rurale.



i Astuce : définir 2–3 KPI “deal-level” (emplois, achats locaux, conditions travail) puis agréger au portefeuille.

Dictionnaire des indicateurs— la pièce anti-chaos

Un format simple pour que les équipes parlent la même langue et que les KPI deviennent actionnables.



5 éléments à documenter (minimum viable)

Pour chaque KPI (core set et spécifiques)

● Dictionnaire KPI ● Standard ● Limites



1) Définition claire

Périmètre, formule, unité, population.



2) Source de données

SI, déclaratif client, enquête, tiers.



3) Fréquence de collecte

Mensuelle, trimestrielle, annuelle.



4) Méthode

Proxies, échantillonnage, règles QA.



5) Limites & hypothèses

Ce que le KPI ne dit pas, marges d'erreur, conditions de validité.

à expliciter



Gouvernance du dictionnaire

Qui valide ? Qui met à jour ?

Owner KPI

Unité Impact/ESG + métier concerné.



Contrôle qualité

Règles simples, contrôles ciblés.



Versioning

Date, changements, justification.



À quoi ça sert ?

Stabiliser **définitions, sources et méthodes** (qualité > quantité).



Effet attendu

Un KPI = une page (versionnée), avec owner et règles de mise à jour.



+ fiabilité • + comparabilité

Dictionnaire des indicateurs— la pièce anti-chaos

Exemple d'un seul KPI de l'économie d'eau



Exemple de KPI documenté

KPI – Consommation d'eau par hectare

● Dictionnaire KPI

● Standard

● Limites



1) Définition

m³ d'eau consommée / hectare cultivé
Périmètre : cultures irriguées



2) Source

Compteurs d'irrigation, déclarations exploitants



3) Fréquence

Mensuelle (par saison culturale)



4) Méthode

Volumes pompés ÷ surface déclarée



5) Limites

● Fiabilité des compteurs

● Ne distingue pas pluie vs irrigation

à expliciter

Cadres internationaux — vue d'ensemble (Partie 1/2)

Principe : sélectionner selon le contexte (fit-for-purpose) — éviter l'empilement.

Cadre	Institution / origine	Objectif principal	Type de mesure	Domaines clés	Alignement / complémentarité
 IRIS+ Taxonomie KPI	Global Impact Investing Network (GIIN)	Mesure d'impact standardisée & langage commun (taxonomie d'indicateurs).	Indicateurs quantitatifs standardisés (500+ métriques, PI & codes).	Économique (revenus, emplois), Social (genre, inclusion), Environnement (climat, eau, biodiversité).	Aligné avec les ODD • structuré autour de dimensions d'impact • interopérable avec HIPSO.
 IFC PS & AIMM Risque + ex-ante	International Finance Corporation (IFC)	Gestion des risques + évaluation ex-ante de l'impact de développement (projet & marché).	Sauvegardes E&S + scoring AIMM (résultats projet & transformation de marché).	Atténuation des risques E&S, création d'emplois, transformation de marché, climat, genre.	Utilise des indicateurs IRIS+ • complète HIPSO • aligné ODD.

Cadres internationaux — vue d'ensemble (Partie 2/2)

Principe : sélectionner selon le contexte (**fit-for-purpose**) — éviter l'empilement.

Cadre	Institution / origine	Objectif principal	Type de mesure	Domaines clés	Alignement / complémentarité
 Cadre ODD Alignement	Nations Unies (Agenda 2030)	Objectifs mondiaux de développement + alignement des résultats (17 ODD).	Alignement stratégique (cartographie objectifs / portefeuille).	Faim Zéro (ODD2), Travail décent (ODD8), Climat (ODD13), Vie terrestre (ODD15), Partenariats (ODD17).	Cadre « parapluie » guidant IRIS+, IFC et HIPSO (langage de communication commun).
 OCDE-CAD Résultats	OECD Development Assistance Committee	Gestion & redevabilité fondées sur les résultats (cadre logique).	Chaîne logique : Intrants → Extrants → Effets → Impact.	Réduction pauvreté, croissance des revenus, résilience, genre & intégration climat.	Soutient l'harmonisation • relie les KPI au mandat de développement • compatible ODD.
 HIPSO Comparabilité	Initiative conjointe DFI (IFC, BEI, BAD, KfW/DEG, Proparco, EDFI...)	Reporting harmonisé pour la finance de développement du secteur privé.	Indicateurs standardisés inter-DFI (initialement ~38+).	Emploi, inclusion financière, agriculture, infrastructures, climat.	Alignement fort avec IRIS+ • SDG-linked • complète IFC & OCDE-CAD.

Cadres internationaux — vue d'ensemble (Partie 2/2)

Approche progressive : **cadrer** → **intégrer** → **consolider**.



Timeline (horizontale)

Livrables clés par phase

✓ 12–18
mois



Phase 1 • 0–6 mois Pilote & cadrage

1

Livrables

- ✓ Mandat / priorités d'impact validés (CA/DG)
- ✓ Core set (5-10 KPI) + dictionnaire (définitions)
- ✓ RACI & routines pilotées (1–2 portefeuilles)

Sortie

→ Dictionnaire v1 + 1 dashboard pilote



Phase 2 • 6–12 mois Intégration cycle crédit

2

Livrables

- ✓ Champs ex-ante structurés (origination & instruction)
- ✓ Scoring / grille d'approbation (critères & seuils)
- ✓ Formation métiers + contrôle qualité ciblé

Sortie

→ Impact = critère décision formalisé



Phase 3 • 12–18 mois Consolidation

3

Livrables

- ✓ Dashboards opérationnels (DG-CA)
- ✓ Incitations alignées (RH / objectifs / revues)
- ✓ Revues trimestrielles & boucle d'amélioration

Sortie

→ Gouvernance structurée & acceptée



Démarrer petit, **fiabiliser**, puis industrialiser.

MERCI DE VOTRE ATTENTION

nabil.kesraoui@findevadvisory.net & nejib.ajili14@gmail.com

II.

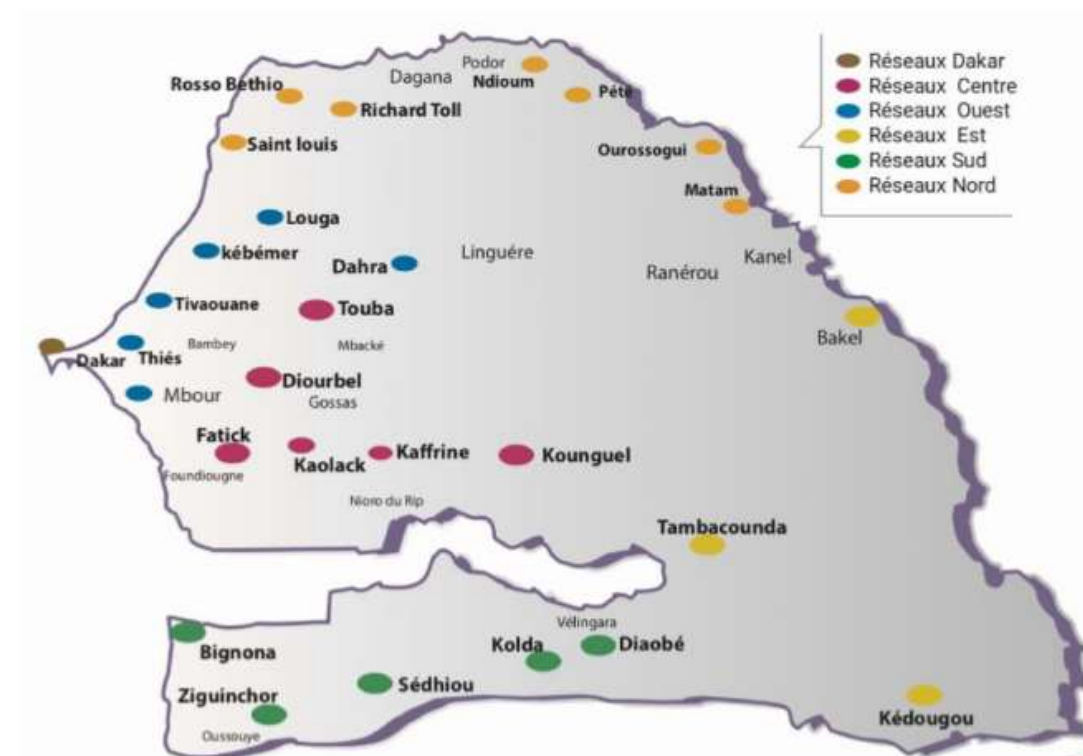
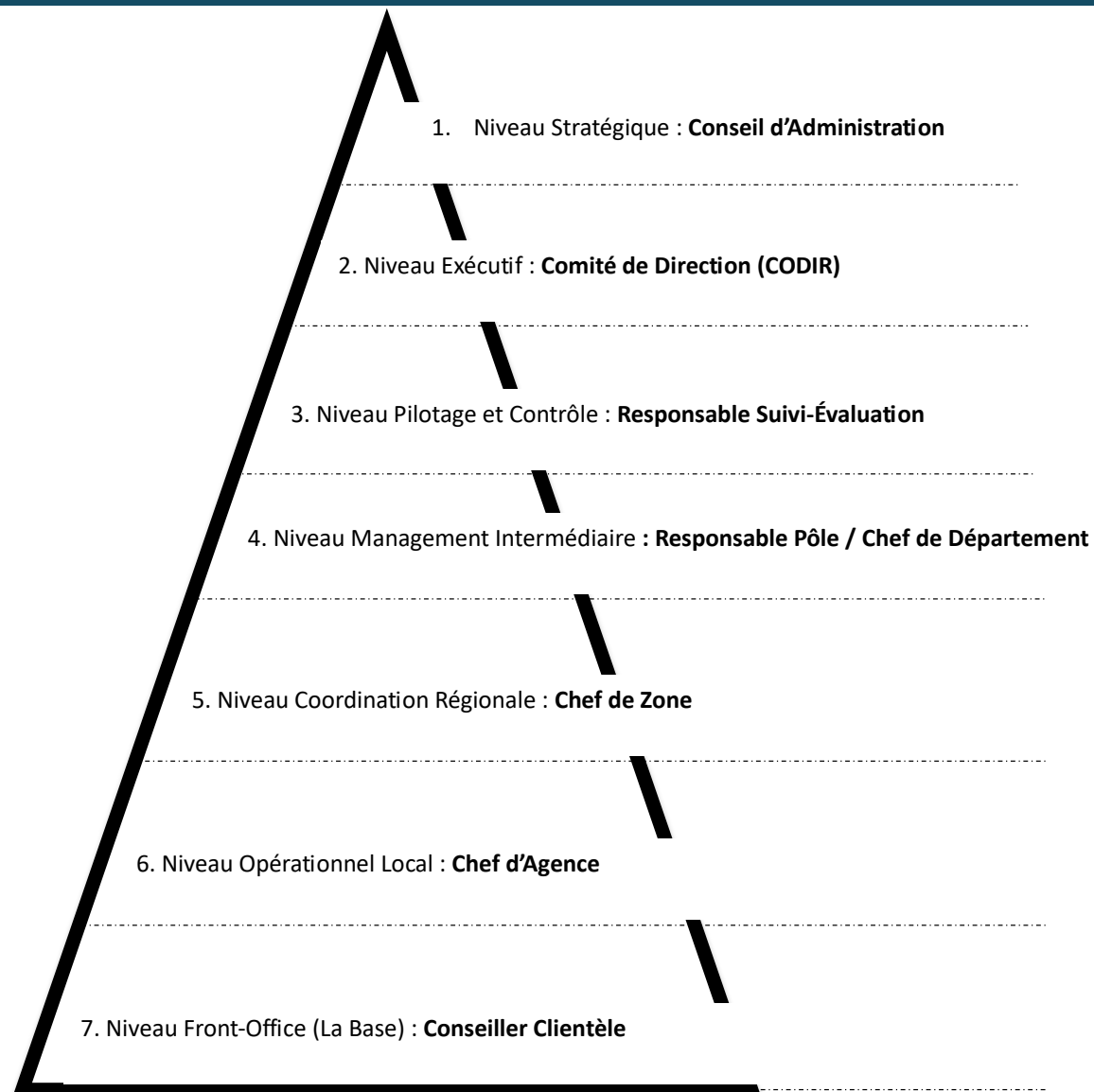
Témoignage de La Banque Agricole du Sénégal

Vers une politique d'impact

- ❑ **Contribuer à la mise en œuvre durable de la politique agricole et environnementale nationale**
 - ✓ Contribuer aux reporting au niveau national et international: CDN, ODD, etc.
- ❑ **Renforcer les moyens de subsistance et promouvoir le bien-être des populations, notamment en zones rurales**
 - ✓ Nécessité de disposer d'indicateurs adaptés
- ❑ **Entité accréditée auprès du GCF et du Fonds d'adaptation (reporting périodique)**
 - ✓ Système de gestion environnemental et social (SGES)
 - ✓ Unité d'évaluation Indépendante GCF: FP262
- ❑ **Exigences des bailleurs – Canevas de reporting**



Organisation et gouvernance des indicateurs d'impact



Piloter la performance: des KPI à l'action



USAID : *Woomal Mbay* : Atteinte des milestones pour le décaissement de la subvention

- ✓ Volume de financement octroyé
- ✓ Nombre d'unités vendues



Atteinte des cibles pour un renouvellement de la ligne

- ✓ Genre : 2X Challenge
- ✓ Volume de financement Atténuation/Adaptation



FP262 : Exigence de reporting

- ✓ Quantité de CO2
- ✓ Nombre de bénéficiaires (Directs/Indirects)

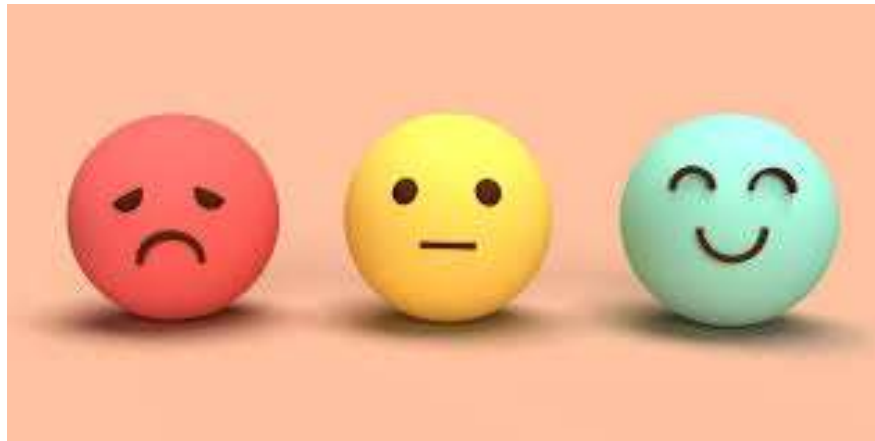


Financement innovant, Passage à l'échelle, Exploitation de niche

- ✓ Prime à l'investissement
- ✓ Prix Sahel

KPI et retour d'expérience: leçons et écueils

- ❑ **Constat** : Nécessité d'aller au-delà des simples *flux financiers* et des *taux de remboursement*
- ❑ Indicateurs d'impact parfait mais complexe et parfois coûteux (Challenge technique et financier)
- ❑ Besoin de renforcement de capacités des IFs
- ❑ Multitudes d'approches des partenaires : besoin d'uniformisation





Thank you!

Thierry Latreille

t.latreille@ifad.org

Yue Hu

y.hu@ifad.org

Anaïs

Petitjean

a.petitjean@ifad.org

Agri-PDB

agriPDB@ifad.org