

# Résumé d'évaluation

Projet d'appui et de renforcement des Sanduk d'Anjouan (PARSA)

Pays : Comores

Secteur : Microfinance

Évaluateur : **Gouperment FIDECO/Consulting Plus**  
Date de l'évaluation : août 2016

## Données clés de l'appui AFD

Numéro de projet : CKM 1073

Montant : subvention de 750 000 €

Taux de décaissement : 98 %

Signature de la convention  
de financement : mai 2010

Date d'achèvement : décembre 2014

Durée : 4 ans et 7 mois

## Contexte

Le PARSA est le quatrième projet de l'AFD en appui à l'Union régionale des Sanduk d'Anjouan (URSA).

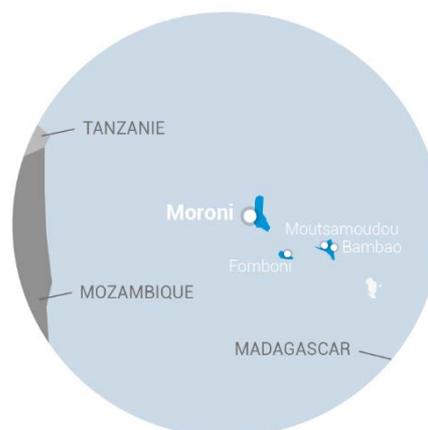
Le réseau Sanduk a été créé en 1993 grâce au financement de l'AFD.

En 2008, l'AFD a décidé de reprendre ses interventions dans le secteur de la microfinance en choisissant de soutenir à nouveau l'URSA pour **améliorer l'inclusion financière sur l'île d'Anjouan à travers le PARSA**. Cet appui a été accompagné par une **ligne de refinancement (PRSA)** de 1 M€ pour répondre à la croissance de la demande dans l'île.

## Intervenants et mode opératoire

La **maîtrise d'ouvrage** était gérée par l'URSA.

L'**assistance à la maîtrise d'ouvrage**, par FTHM/ICAR.



## Objectifs

- **Accompagner le développement et la professionnalisation** de l'URSA
  - l'aider à définir un **nouveau plan stratégique** qui favorise une croissance maîtrisée et pérenne de l'activité et du réseau.
- **Appuyer le réseau** pour la définition et la mise en œuvre d'une offre diversifiée, viable et pérenne qui répond aux besoins des populations exclues du système bancaire.
- **Renforcer l'URSA** dans son rôle de structure faitière en charge d'accompagner le développement du réseau, d'anticiper les besoins et les risques, et de fournir les services d'appui et de conseil à destination des caisses adhérentes.
- **Informatiser le réseau** et redéfinir un SIG informatisé pouvant répondre aux perspectives de croissance.

## Réalisations attendues

### Professionnalisation et renforcement des capacités :

- Audit et développement du plan d'affaire
- Renforcement des capacités
- Formation, étude, partenariat régional
- Rating international

### Informatisation et refonte du SIG :

- Déploiement nouveau SIG
- Modernisation des équipements des caisses
- Création du site Internet

## Appréciation de la performance

### Pertinence

Le projet répond aux attentes du document stratégique de réduction de la pauvreté et au document cadre de partenariat France-Union des Comores. Par ailleurs, il cadre parfaitement avec les axes stratégiques du plan d'action du schéma directeur de la finance inclusive de 2011 qui vise à **renforcer la professionnalisation des institutions financières de développement (IFD)**..

### Efficacité

Le projet a globalement atteint les objectifs de professionnalisation, de diversification de l'offre, d'accompagnement de la croissance et d'informatisation. Cependant, **plusieurs activités prévues dans le plan d'affaires n'ont pas été réalisées** pour des raisons externes. La totalité des 39 caisses ont été informatisées et équipées en matériel solaire et l'interconnexion de toutes les caisses et agences de l'URSA permet désormais de **disposer d'informations fiables en temps réel**, mais **le site Internet n'a pas été mis en place**. Des formations ont été dispensées aux élus et aux techniciens des caisses. À fin 2014, l'URSA comptait près de 7 000 emprunteurs, soit plus de **90 % de la cible**, dont 35 % de femmes pour une cible de 45 %. **La croissance des dépôts collectés était de 7 % par an (cible : 30 %) et celle des crédits de 13 % (cible : 43 %)**.

### Efficience

**Le projet s'est révélé efficient**. L'assistance technique (AT) à temps partagé entre la mise en œuvre du projet et les appuis techniques, de manière intermittente, moins coûteuse qu'une assistance technique permanente, a permis **de réaliser les activités prévues dans le cadre du projet**, exceptées certaines activités abandonnées pour de raisons justifiées.

### Impact

**Le projet a amélioré l'organisation interne et la visibilité institutionnelle de l'IFD**. Les bénéficiaires finaux interrogés ont pour la plupart déclaré une **évolution positive de leurs revenus** et des **conditions de vie** de leur ménage grâce aux activités développées avec les crédits de l'URSA.

### Viabilité/durabilité

La viabilité institutionnelle passe par une prise de responsabilité accrue dans la gestion des élus, dont la capacité à superviser la mise en œuvre de la stratégie de l'IFD doit être renforcée. Les techniciens doivent être davantage formés sur les processus métier. Même si les cadres de l'URSA affichent des compétences techniques satisfaisantes, **l'absence de plan de succession formalisé** pour les postes clés est un risque important pour l'avenir de l'institution, au vu de la difficulté à trouver des ressources humaines qualifiées sur l'île d'Anjouan. La participation des membres du personnel et des élus de l'URSA à des ateliers de formation thématiques et à l'extérieur ont contribué au renforcement de capacité, mais **l'absence de suivi post-formation** compromet la durabilité de ces acquis. La santé financière de l'IFD est satisfaisante mais devrait être soutenue par l'amélioration de la qualité du portefeuille de crédit.

### Valeur ajoutée de l'appui AFD

L'AFD a appuyé directement l'IFD en **moyens techniques et technologiques, en formation et accompagnement des techniciens et élus**. Ces moyens ont été accompagnés d'un levier financier pour créer un véritable changement d'échelle dans l'encours de crédit et la portée des activités. **L'AT aurait dû être assortie d'un plan de transfert de compétences plus précis**.

## Conclusions et enseignements

Le projet a atteint la majorité de ses objectifs. Il a renforcé les capacités techniques, managériales et financières de l'URSA, ainsi que ses outils de travail.

**L'absence d'un dispositif de transfert de compétences clair et solide menace cependant la pérennité des résultats obtenus**, notamment la gouvernance de l'URSA et sa capacité de supervision et d'orientation stratégique.

L'appui des IFD de microfinance doit aussi inclure une **sensibilisation des bénéficiaires finaux à la bonne utilisation des services d'épargne et de crédit**.