

Réservé à Usage Officiel

**UNION DES COMORES**

**PROJET D'APPUI AUX INITIATIVES ÉCONOMIQUES DE BASE EN MILIEU RURAL  
(AIEB)**

**(Prêt FIDA No SRS – 42 KM)**

**RAPPORT D'ACHÈVEMENT DE PROJET  
(RAP)**

Rapport principal et annexes



**Division Afrique II  
Département de la gestion des programmes**

Le présent document fait l'objet d'une distribution restreinte et ne peut être utilisé par les destinataires que dans l'exercice de leurs fonctions officielles. Son contenu ne peut être par ailleurs révélé sans l'autorisation du Fonds International de Développement Agricole (FIDA).



**UNION DES COMORES**

**PROJET D'APPUI AUX INITIATIVES ÉCONOMIQUES DE BASE EN MILIEU RURAL**

**RAPPORT D'ACHÈVEMENT DE PROJET**

**TABLE DES MATIÈRES**

	<u>Page</u>
<b>Équivalence Monétaire</b>	iii
<b>Sigles et Acronymes</b>	iii
<b>Résumé</b>	v
<b>Cartes de la zone du projet</b>	xi
<b>Généralités</b>	xii
<b>Bilan succinct du projet</b>	xiv
<b>I. INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>II. BREVE DESCRIPTION DU PROJET</b>	<b>2</b>
<b>III. EVALUATION DE L'EXECUTION DU PROJET</b>	<b>5</b>
A. GENERALITES	5
B. ANALYSE DES RESULTATS PAR COMPOSANTE ET SOUS COMPOSANTE DU PROJET	6
<b>IV. ORGANISATION ET GESTION</b>	<b>18</b>
<b>V. COUT ET FINANCEMENT DU PROJET</b>	<b>20</b>
<b>VI. BILAN GENERAL: REALISATION DES OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DU PROJET</b>	<b>21</b>
<b>VII. EVALUATION DE LA DURABILITE DU PROJET</b>	<b>25</b>
<b>VIII. PERFORMANCE DU FIDA, DE SON INSTITUTION COOPERANTE ET DE L'EMPRUNTEUR</b>	<b>27</b>
A. PERFORMANCE DU FIDA	27
B. PERFORMANCE DE L'UNOPS	28
C. PERFORMANCE DE L'UNION DES COMORES	29
<b>IX. ENSEIGNEMENTS TIRES</b>	<b>30</b>

**ANNEXES**

Annexe 1:	Cadres logiques du projet
Annexe 2:	Principaux changements subvenus en cours d'exécution du projet
Annexe 3:	Étapes clés du projet
Annexe 4:	Relevé des missions de supervision et de suivi de l'UNOPS
Annexe 5:	Relevé des missions de suivi et d'appui technique du FIDA
Annexe 6:	Relevé des missions de suivi et d'évaluation du GRET/IRAM
Annexe 7:	Décassement du prêt par année et catégorie de dépenses (LGS)
Annexe 8:	Décassements du prêt par année, composante et catégorie de 1998 à 2004 (en francs comoriens)
Annexe 9	Amendements de l'accord de prêt SRS-42-Km et réallocations des fonds (en DTS)

- Annexe 10: Conformité de l'exécution du projet avec les clauses et conditions de l'accord de prêt
- Annexe 11: Liste des partenaires du projet
- Annexe 12: Evaluation des performances du projet par l'emprunteur
- Annexe 13 : Synthèse de l'étude de cas sur les micros entreprises avicoles
- Annexe 14: Statistiques du réseau MECK (en Francs Comoriens)
- Annexe 15: Statistiques sur les micros entreprises appuyées par le projet
- Annexe 16: Organigramme du projet et liste du personnel
- Annexe 17: Etat d'avancement du matériel du Projet
- Annexe 18: Bibliographie

## ÉQUIVALENCE MONETAIRE

Juin 1994: 1 USD = 430 FC et 1 FF = 75 FC  
Juillet 2000: 1 USD = 525 FC et 1 FF = 75 FC  
Janvier 2001: 1 USD = 517,5 FC et 1 € = 6,56 FF et 1 € = 491,9 FC  
Juin 2002: 1 USD = 545 FC et 1 € = 491,9 FC  
Juin 2004: 1 USD = 360 FC et 1 € = 491,9 FC

## SIGLES ET ACRONYMES

AAC	Agence d'appui conseil
ACTIV	Association comorienne des techniciens et ingénieurs vétérinaires
AE	Animateur économique
AFD	Agence française de développement
AIE	Appui aux initiatives économiques
AIEB	Appui aux initiatives économiques de base en milieu rural
AMIE	Structure d'appui à la création et au développement des micro et petites entreprises et de promotion des activités génératrices de revenus
APPN	Appui aux petits producteurs du Nioumakélé
AT	Assistance technique
ATE	Agent technico-économique
ATI	Assistance technique internationale
BCC	Banque centrale des Comores
BDC	Banque de développement des Comores
BdP	Bureau du Projet
BIC	Banque de l'industrie et du commerce
BIT	Bureau international du travail
BM	Banque mondiale
CADER	Centre d'Appui au Développement Rural
CEC	Caisse d'épargne et de crédit
CECMU	Caisse mutuelle d'épargne et de crédit
CEFADER	Centre fédéral d'appui au développement rural
COSOP	<i>Country Strategic and Opportunity Paper</i> (Documents des opportunités stratégiques du pays)
CT	Conseiller technique
CTP	Conseiller technique principal
DGADR	Direction générale de l'agriculture et du développement rural
DID	Développement international Desjardins
DRF	Demande de retrait de fonds
DRPE	Direction régionale de la production et de l'environnement
DRS	Défense et restauration des sols
DTS	Droits de tirage spéciaux (Taux utilisé 1 DTS = 550 FC)
FADC	Fonds d'appui au développement communautaire
FADESIM	Fédération des acteurs pour le développement économique et social de l'île de Mohéli
FC	Francs Comoriens
FDV	Fonds de développement villageois
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FMI	Fonds Monétaire International
FR	Financement Rural
G/C	Grande Comore
GCS	Groupement à caution solidaire

GIE	Groupement d'intérêt économique
GRET	Groupe de recherche et d'échange technologique
h/j	Homme/jour
IMF	Institution de micro finance
INRAPE	Institut national de recherche agriculture, pêche et environnement
IRAM	Institut de recherche et d'application des méthodes de développement
MCR	Micro entreprises créées à renforcer
MDRPE	Ministère du développement rural, de la pêche et de l'environnement
ME	Micro entreprise
MECK	Mutuelle d'épargne et de crédit ya Komor
MEN	Micro entreprises nouvelles
MER	Micro entreprise existantes à renforcer
ONG	Organisation non gouvernementale
OP	Organisations professionnelles
OUA	Organisation de l'Unité Africaine
PARMECK	Programme d'appui au réseau des MECK
PAS	Programme d'ajustement structurel
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPSA	Projet pilote des services agricoles
PTBA	Programme de travail et budget annuel
RAR	Responsable d'antenne régionale
RFIC	République fédérale islamique des Comores
RMP	Revue à mi-parcours
RPE	Rapport de pré évaluation
S/E	Suivi et évaluation
SIG	Système d'information et de gestion
SOF	<i>Start-up Operations Fund</i> (don FIDA)
SPSE	Service de planification, suivi et évaluation
UCP	Unité de coordination du projet
UNOPS	Bureau des services d'appui aux projets des Nations unies
URSA	Union Régionale des Sanduk d'Anjouan

## RESUME

1. Le projet d'appui aux initiatives économiques de base en milieu rural (AIEB), à l'instar du pays tout entier, a été caractérisé tout au long de sa période d'exécution par l'instabilité, les réorientations et les restrictions, aussi bien politiques, économiques et financières, qu'organisationnelles, logistiques et humaines. Le projet AIEB a été conçu dans un contexte d'ajustement structurel (PAS adopté en 1991) et d'instabilité politique récurrente (19 coups d'Etat depuis son indépendance en 1975 et 18 gouvernements différents depuis 1993). La République Fédérale Islamique des Comores (RFIC) était en pleine période de réforme administrative (réduction du nombre de fonctionnaires), et d'élaboration d'une nouvelle stratégie du secteur agricole basée sur la privatisation (désengagement de l'Etat des fonctions d'approvisionnement en intrants, d'appuis technologiques, de production, et de commercialisation). Une importance particulière voulait être donnée à la valorisation des productions locales pour rompre la dépendance vis-à-vis des produits importés, ainsi que contribuer à l'augmentation et à la diversification des revenus des populations en milieu rural.

2. Le projet AIEB a été identifié fin 1989 par une mission d'identification générale du FIDA, suivie d'une mission d'identification spécifique en octobre 1992. La formulation du projet a été confiée au Centre d'Investissement de la FAO fin 1993. Suite à la requête du Gouvernement de la RFIC, une mission de pré évaluation du FIDA s'est rendue dans le pays en mai 1994 pour finaliser le document du projet, y compris son coût total estimé à 4,82 millions d'USD. L'accord de prêt No. SRS-42-KM a été signé entre le FIDA et la RFIC le 27 janvier 1995. Il a ensuite été amendé par 2 fois, en septembre 1995 et décembre 2001. Le projet AIEB a vécu 4 périodes de suspension du prêt FIDA (pour non-paiement du service de la dette), dont la plus longue, de près de 23 mois entre 1998 et 2000. Suite à cette dernière suspension, une réorientation drastique de l'organisation et du mode d'exécution du projet a été proposée par l'emprunteur (Nouvelles orientations stratégiques du projet AIEB). Celle-ci a été revue et discutée lors d'un séminaire de redémarrage organisé en juillet 2000, qui a consacré une nouvelle phase dans la mise en œuvre du projet.

3. Compte tenu de la pertinence persistante des objectifs visés par le projet AIEB, ceux-ci ont toujours été conservés, soit un **objectif à long terme** de susciter, dans le secteur rural, une dynamique durable de développement basée sur la mobilisation des ressources physiques, humaines et financières locales en vue de résoudre les problèmes d'emploi et d'améliorer les revenus et le niveau de vie des familles rurales issues des couches les plus défavorisées de la population. Les **objectifs principaux à court et moyen termes** étaient de: (i) augmenter et sécuriser les revenus du groupe cible, dépendant des recettes des produits d'exportation en baisse et des transferts de fonds de la diaspora; (ii) réduire l'exode rural, surtout des jeunes en absence de perspective et d'emploi dans les villes; (iii) améliorer les services en amont et en aval de la production agricole suite au désengagement de l'Etat; et (iv) augmenter la disponibilité de produits locaux en tirant partie de la dévaluation du franc comorien. La stratégie adoptée était basée sur la diversification des activités économiques en milieu rural au moyen de la création de micro entreprises non agricoles, et avec la mobilisation de l'épargne locale pour financer ces initiatives économiques.

4. Suite à la levée de la suspension du prêt FIDA, il a été nécessaire de réadapter le projet aux vues des résultats obtenus pendant les 2 premières années d'exécution et du contexte socio-économique de l'an 2000. D'une part, la Convention de financement signée entre le Gouvernement des Comores et l'Agence Française de Développement (AFD) pour appuyer le réseau des MECK pouvait permettre au projet AIEB de concentrer une majeure partie de ses fonds et de son énergie sur le développement des micro entreprises (ME). Cette composante avait démontré un faible niveau d'exécution au cours de la première phase (1996-98) du fait, entre autre, de la faible performance de la Banque de développement des Comores (BDC) tombée en faillite et donc incapable de financer les ME promues par le projet. D'autre part, il fallait reconnaître que le contexte était plutôt défavorable à la création de ME dans la mesure où certaines hypothèses fondamentales du rapport de pré évaluation (RPE) de 1994 ne s'étaient pas vérifiées. En effet, la dévaluation du franc comorien n'a pas accru la compétitivité de la production locale escomptée. Au contraire, cette dévaluation notoirement

insuffisante (33% contre 50% dans les autres pays africains de la zone franc CFA) rend les productions artisanales malgaches ou industrielles du Golfe très compétitives même pour les produits de base. Ainsi, les habitudes alimentaires et les expatriés privilégient les produits importés, surtout en Grande Comore, ce qui rend irréaliste l'objectif de substituer les produits importés par la production locale. De même, l'approvisionnement des hôtels internationaux en produits locaux a été entravé par la politique d'importation systématique de ces établissements lorsqu'ils faisaient encore partie du groupe Sun sud-africain, mais également par la fermeture du principal complexe touristique de l'archipel (Galawa). Il faut également mentionner les problèmes majeurs du réseau électrique (longues et fréquentes coupures d'électricité sur l'ensemble du territoire et dans les zones rurales en particulier lorsqu'il existe), soit l'impossibilité de compter sur un approvisionnement régulier des machines et appareils réfrigérants. D'où la conclusion de l'atelier de redémarrage en juillet 2000 que «la création d'entreprise est une activité à risque, soit par insuffisance du marché, soit par saturation rapide du marché intérieur limité. Le fréquent manque de savoir-faire accroît le risque du promoteur et de l'établissement financier» L'objectif de créer 350 ME devenait donc irréaliste surtout qu'un autre projet avait également comme objectif de développer le secteur de la ME (AMIE).

5. Ainsi, certains **changements** ont été introduits afin de mieux atteindre les objectifs de développement du projet AIEB, soit (1) la redéfinition et l'élargissement de la zone et des groupes cibles, (2) la réduction des objectifs quantitatifs en matière de création de ME et de MECK (l'objectif étant de renforcer les ME existantes plutôt que d'en créer de nouvelles, et de consolider les MECK existantes afin qu'elles soient viables et autonomes techniquement et financièrement avant de se lancer dans l'extension du réseau), (3) la collaboration avec l'AFD pour l'appui au réseau des MECK, (4) la simplification de la stratégie d'intervention avec un allègement de l'organigramme du projet,<sup>1</sup>, ainsi que (5) une extension de 2 ans de la durée d'exécution du projet afin de compenser les diverses périodes de suspension.

6. La structure même du projet a donc été modifiée afin de mieux refléter la nouvelle stratégie d'intervention proposée, réduire les frais d'assistance technique internationale et valoriser les compétences locales. Les 3 composantes ont été maintenues: (1) Appui aux initiatives économiques (AIE), (2) Financement rural (FR), et (3) Gestion du projet (GdP). Toutefois, leurs sous composantes respectives ont été modifiées, soit pour AIE: (a) Animation et organisation, (b) Formation et appuis technologiques, et FR: (a) Promotion de caisses mutuelles d'épargne et de crédit, (b) Crédits d'appui. L'organigramme du personnel d'exécution a été simplifié afin de limiter le nombre de personnel contractuel et avoir davantage recours à des partenaires externes, recrutés en tant que prestataires de services ponctuels.

7. En termes de **réalisations financières**, le projet AIEB a réussi à décaisser près de 100% du prêt (94%) après 2 réallocations de fonds entre catégories de dépenses. En termes de **réalisations physiques**, les objectifs quantitatifs du RPE revus à la baisse lors de la principale réorientation du projet (séminaire de redémarrage de juillet 2000), ont pour la plupart été dépassés. Pour la composante FR, l'ensemble de la population vivant dans les régions couvertes par le réseau de mutuelles d'épargne et de crédit ya Komor (MECK) peut être considérée comme bénéficiaire du projet. Le réseau est constitué de 12 caisses, soit 100% de réalisation par rapport à la priorité No.1 retenue lors du séminaire de redémarrage (34% par rapport à l'objectif de 35 caisses du RPE devenu totalement irréaliste en 2000). Pour la composante AIE, le nombre total de micro entreprises appuyées (crédit, formation, et/ou appui technique) a été dépassé de plus de 253% (884 contre 350 prévus); avec 130 ME créées dont 108 sont encore actives en 2004.

8. Le projet AIEB s'est caractérisé par la forte motivation de son personnel, malgré les nombreuses difficultés rencontrées, afin de promouvoir le développement de micro entreprises et de mutuelles d'épargne et de crédit dans l'ensemble du pays. Toutefois, les moyens techniques, méthodologiques et organisationnels nécessaires aux bénéficiaires pour assurer la pérennité de leurs activités ne leur ont pas toujours été donnés pour pouvoir jouer durablement, sans aide extérieure, un

---

<sup>1</sup> (voir Tableau des principaux changements subvenus en Annexe 2

rôle d'acteurs de leur propre développement. De même, le projet n'a pas toujours su cibler ou faire bénéficier les groupes les plus démunis de la population rurale de ses activités (manque de considération et de possibilité de financer de toutes petites initiatives productives, modestes en investissement de départ), parallèlement à la volonté des promoteurs d'entreprendre immédiatement des micro entreprises ambitieuses et coûteuses, dépendantes de matériels/technologies modernes et/ou de matières premières importés.

9. Néanmoins, la mise en œuvre des activités du projet AIEB a eu un impact considérable sur le développement du secteur de la micro finance aux Comores, avec la création d'un nouveau réseau d'institutions financières décentralisées. Les 12 MECK créées couvrent l'ensemble du territoire. Elles sont présentes essentiellement dans les centres semi urbains et disposent d'un taux de couverture géographique supérieur à celui des banques commerciales, même si le taux de pénétration reste faible (entre 6 et 10% en fonction des tranches d'âge considérées). Touchant un type de population assez distinct des autres institutions (population rurale pauvre pour les SANDUK et population citadine plus nantie pour la BIC et la BDC), elles offrent d'autres services financiers à des conditions différentes. Le réseau MECK a su s'intégrer dans le panorama financier existant tout en affirmant sa spécificité et complémentarité. Le fort engouement des populations face à la création et au développement de chacune des mutuelles, notamment la survie et le développement exponentiel des 4 premières MECK pendant les longs mois de suspension du prêt FIDA entre 1998 et 2000, a clairement indiqué l'importance des services offerts par ces institutions, qui répondent à un besoin manifeste d'une grande partie de la population comorienne. Le nombre de membres est passé de 1509 (dont 36% de femmes) en septembre 1998 à 3025 en décembre 1999 (dont 45% de femmes). Pendant la même période, l'encours de prêt a augmenté de 89 000 à 407 600 USD. L'épargne est passée de 192 000 USD fin 1997 à près de 501 000 USD en 1998, 796 000 USD en 1999, pour atteindre 1,6 million d'USD en 2000, puis 2,1 millions d'USD en 2001, 8,4 millions d'USD en 2003 et plus de 13,2 millions en 2004.

10. Ainsi, le réseau MECK a permis de sécuriser l'épargne en réduisant la thésaurisation, de drainer les fonds considérables de la diaspora dans le circuit formel, afin de les réinjecter dans le pays par le financement d'activités socio-économiques. La part d'épargne reconvertie en crédit est de l'ordre de 45%, mais principalement en faveur des crédits commerciaux et sociaux (respectivement 48% et 29% du montant total des prêts octroyés) au détriment des crédits productifs moins nombreux et considérés plus risqués (23% de l'encours de prêts).

11. Même si la situation du réseau MECK est très disparate du fait de la date de création et du volume d'activités de chacune des 12 mutuelles actuelle, sa sur liquidité est significative; il présente donc un potentiel considérable pour financer les initiatives économiques des petits producteurs aux Comores. Toutefois, il est navrant de constater que l'activité de crédit reste toujours assez limitée dans le domaine productif à cause de 3 principaux facteurs: (i) la faible culture de crédit encore généralisée, (ii) les forts besoins sociaux à assouvir en priorité, et (iii) la rareté des réelles opportunités économiques dans lesquelles investir avec une marge de risque limitée, contrôlée et des perspectives concrètes de gain.

12. La mise en œuvre du projet AIEB a, à travers les activités proposées, eu un **impact** non négligeable sur la qualité des conditions de vie de la population rurale aux Comores et donc permis d'atteindre en partie les objectifs de développement visés dans le RPE. Même s'il est difficile d'apprécier avec précision l'incidence du projet sur la réduction de l'exode rural et la réduction de la pauvreté, il est clair qu'avec la création de nouvelles micro entreprises, ou le renforcement de certaines d'entre elles déjà existantes, il a contribué à diversifier et améliorer les revenus des promoteurs concernés et de leurs familles. En créant plus de 400 emplois (427 encore opérationnels en 2004 contre un total de 470 créés), il a su réduire le taux de chômage en zone rurale. Cependant, la surévaluation du franc comorien et l'absence de politique cohérente par rapport aux importations, n'ont pas permis de favoriser la commercialisation des produits locaux, fruits des micro entreprises appuyées, ni de réduire la forte dépendance du pays envers les produits importés.

13. Les **leçons apprises** de la mise en œuvre du projet AIEB aux Comores sont les suivantes:

- En dépit d'une situation socio politico-économique instable et difficile au niveau central comme régional, la réalisation du projet AIEB peut être considérée comme une réussite. Avec un personnel de projet motivé et compétent il est donc possible de mettre en œuvre un projet au niveau de la base, directement avec les populations cibles. De plus, une meilleure communication, coordination des activités sur le terrain et la recherche de partenariat entre projets ne peut que bénéficier aux populations visées, en évitant ainsi les duplications et les messages/approches contradictoires auprès de mêmes groupes cibles (approche subvention contre approche crédit). Ainsi, l'organisation d'ateliers de concertation s'est révélée enrichissante pour les participants, avec un impact successif sur les bénéficiaires, même si les procédures de décaissement propres à chaque projet ne facilitent pas toujours les partenariats (surtout entre agences bilatérales et multilatérales lorsque d'un côté il s'agit de don et de l'autre d'un prêt).
- Cependant, le manque d'échange d'informations et de stabilité institutionnelle n'a pas permis la négociation, la promotion, ni la mise en place de mesures d'accompagnement essentielles (allègements fiscaux au niveau des frais douaniers, réduction des importations des produits concurrentiels et facilitation de l'importation des matières premières), qui auraient contribué à stimuler les initiatives économiques des groupes cibles, et à garantir leur pérennité.

Composante FR:

- Lorsqu'une activité répond à un réel besoin prioritaire, les populations cibles bénéficiaires sont capables de se mobiliser, de s'auto financer, voir de se dévouer (bénévolat) pour la mettre en œuvre et la faire survivre. L'exemple des 4 MECK à peine créées et restées sans appui pendant près de 2 ans en est la preuve, ainsi que le début de construction des 2 dernières mutuelles alors que le projet s'achevait et ne pouvait plus apporter son appui technique ni financier.
- La principale fonction reconnue aux MECK est la sécurisation de l'épargne; épargne qu'il est difficile de reconvertir en crédits productifs en milieu rural. Les crédits commerciaux et sociaux sont privilégiés par les MECK car représentent moins de risques, à court terme avec un taux d'intérêt très rémunérateur et des garanties importantes. Un système d'assurance sur les crédits productifs pourrait encourager leur octroi. Une réelle culture du crédit et un esprit mutualiste restent toutefois encore à inculquer aux populations.
- La rentabilité et autonomie d'un réseau de micro finance demande un appui extérieur de longue durée, qui dépasse bien souvent la période d'exécution d'un projet. La viabilité d'un réseau est alors dépendante de la capacité d'inculquer aux populations une réelle culture de contrôle et de respect des textes et des règles prudentielles. Le risque d'appropriation par une poignée de notables/élus et donc de déviation de l'objectif commun et de l'esprit mutualiste des caisses de base est important et réel, dans un contexte comme les Comores. Dans une société fortement hiérarchisée, caractérisée par une cohésion sociale fondée sur l'appartenance à un groupe/une lignée, ainsi que par l'entraide et les obligations sociales, la pression sociale peut avoir une valeur très limitée pour le recouvrement des impayés, surtout lorsqu'il s'agit d'élus et de notables. Ainsi, seuls un cadre juridique clair (loi bancaire pour les institutions de micro finance pour fixer des règles strictes et protéger l'épargne des membres), un contrôle externe rigoureux (Union des MECK, Banque Centrale, Ministère des Finances), et une sensibilisation des populations à la base (membres des mutuelles sans se limiter aux élus qui ne retransmettent pas toujours fidèlement les informations) pourront permettre de contraster cette réalité locale.

- Il importe de considérer le caractère saisonnier de certaines activités (ex: pêche, préparation de vanille) afin que le montage des dossiers technico-financiers se fasse pendant la période de sous activité et que l'octroi du crédit et le commencement des remboursements par l'IMF correspondent à la période de forte activité et donc de génération de revenus, pour éviter les retards de paiement ou la mobilisation de fonds ayant une autre provenance pour rembourser le crédit.

#### Composante AIE:

- Le secteur de la micro entreprise peut constituer un secteur rentable et une réelle alternative au secteur agricole même s'il est fortement dépendant de l'importation des matières premières de qualité. Il importe cependant de mettre en place des mesures d'accompagnement en coordination avec une politique claire du gouvernement en matière de promotion du secteur privé (importations jugulées, facilités fiscales, appui-conseil, formation, appui aux chambres de commerce, etc.) afin de faciliter l'exercice des promoteurs et le développement durable de leurs micro entreprises.
- Il ne s'agit pas uniquement de financer les petits promoteurs porteurs d'une idée de projet, mais il importe de les accompagner tout au long de la mise en place de leurs activités. C'est une fois le financement obtenu, que les vraies difficultés se présentent. Le projet aurait dû prévoir un temps minimum de 1 an de suivi (maximum 2 ans), de réel appui-conseil technique et de gestion comptabilité, de manière continue afin de s'assurer de la bonne implantation de l'activité économique par la maîtrise des techniques.
- Il était important de faire contribuer les petits promoteurs aux coûts de montage de dossier de leurs initiatives économiques, afin de les habituer dès le départ, même en présence du projet, à payer pour les services rendus. Une réelle culture de l'esprit d'entreprise est encore à développer pour inculquer aux populations les bases mêmes de la ME (études de faisabilité et de marché, compte d'exploitation, recherche de financement, appui technique pour la mise en œuvre, réinvestissement, bonne gestion et comptabilité).

#### Conception et mise en œuvre:

- Il est difficile pour un projet de devoir répondre à plusieurs institutions différentes (Ministère des Finances au niveau de l'Union, Ministère de la production au niveau central et régional, Commissariat au Plan et Présidence). Le Commissariat au Plan pourrait constituer aux Comores une unique interface plus adaptée et performante.
- Une vision du développement rural devrait davantage être axée sur une approche filière permettant de garantir une maîtrise de toutes les contraintes aux différents niveaux (approvisionnement, production, transformation, transport, conservation et commercialisation).
- Il importe de respecter et de tenir compte de la spécificité de l'environnement, des habitudes culturelles et des ressources des différentes îles dans la promotion des initiatives locales, surtout dans le contexte des Comores où chaque île a des caractéristiques différentes et présente des avantages comparatifs à valoriser pour favoriser leur complémentarité.
- L'importance de la communication à tous les niveaux a été soulignée; entre bailleurs, composante, mais également entre projets de développement ayant les mêmes objectifs (mieux vaut faire jouer la coopération plutôt que la concurrence).
- La formation et le renforcement des compétences locales (organisations pérennes) se sont démontrés des activités fondamentales afin de favoriser la continuité et la réplication des activités après projet. Il importe cependant d'adapter les modules et supports de formation au niveau des bénéficiaires.

- La mise en place dès le départ d'un service de comptabilité et d'une cellule de suivi évaluation performants est déterminante pour la réussite d'un projet. Ils doivent appuyer la coordination du projet dans la programmation et la gestion du compte spécial afin d'assurer une réorientation et/ou le financement au moment opportun des activités de terrain sans risque de blocage.
- Une stratégie de pérennisation des activités, des structures mises en place et des services proposés, doit clairement être élaborée dès le départ, de même qu'une stratégie progressive de désengagement du projet avec transfert des compétences aux acteurs locaux partenaires, impliqués dès le début et renforcés au cours du projet.
- Le projet AIEB aurait dû insister sur l'identification de petites activités productrices pour permettre aux groupes cibles de prendre conscience de la notion de progression/d'apprentissage dans la mise en place d'une ME.
- La réalisation d'évaluations à des moments précis de l'exécution d'un projet (initiale, mi-parcours, annuelle, terminale) est fondamentale pour pouvoir juger de l'état d'avancement du projet mais surtout pour réorienter au moment opportun les activités aux vues des objectifs visés et des résultats obtenus.

## **CARTES DE LA ZONE DU PROJET**

## GENERALITES

1. L'archipel des Comores est situé dans le canal du Mozambique à quelques 200 km au nord-est de Madagascar et à 300 km à l'Est du Mozambique. Il est composé de quatre îles: la Grande Comore (Ngazidja), Mohéli (Mwali), Anjouan (Ndzواني) et Mayotte (Maore), dont la superficie est respectivement de 1 148, 290, 424 et 374 km<sup>2</sup>. La densité de la population est très élevée, variant de 566 hab/km<sup>2</sup> à Anjouan, 258 en Grande Comore et 152 à Mohéli. Les trois premières îles constituaient la République Fédérale Islamique des Comores (RFIC), indépendante depuis juillet 1975, devenue l'Union des Comores après le référendum constitutionnel de Décembre 2001. L'île de Mayotte a, elle, choisi de demeurer dans le giron de la France avec un statut de collectivité territoriale en voie de départementalisation. La population totale des trois îles de l'Union qui a été estimée à 551 500 habitants en 1999 aurait progressé au rythme de 3% par an. Cette population est très jeune, puisque 43% ont moins de 15 ans. L'espérance de vie est de 58,8 ans.

2. Comme beaucoup d'autres économies insulaires, l'Union des Comores souffre de son isolement, de son absence de continuité territoriale, ainsi que de l'étroitesse de son marché intérieur. Elle constitue un des pays les plus pauvres du monde (PIB par habitant estimé à 257 USD avec une chute de -2,1% par an entre 1995-1999<sup>2</sup>). Le taux de croissance du PIB serait de 2,1% en 2001 et de 3% en 2002 pour s'élever à 121 milliards de FC, avec un taux d'investissement brut de 18% du PIB<sup>3</sup>. Les transferts des travailleurs immigrés (diaspora) et l'assistance internationale jouent un rôle prédominant dans l'économie du pays. Toutefois, une très faible partie est destinée aux investissements productifs.

3. Le secteur de l'agriculture domine largement l'économie du pays; il occupe plus de 70% de la population, et contribue à environ 40% du PNB; 35% des terres sont cultivables. La part de l'industrie reste très faible (11,5%); elle reflète les carences des entreprises publiques et le faible niveau de développement du secteur privé. Etant donnée la croissance négative de l'économie, le processus de paupérisation de la population s'accroît. En effet, l'incidence de la pauvreté est passée de 45% en 1976-80 à 53% en 1995-99 et le niveau de pauvreté varie selon les îles: 70% de la population d'Anjouan sont considérés comme pauvres, contre 63% à Mohéli et 41% en Grande Comore.

4. La situation économique est affectée par une croissance démographique élevée (3%), une production agricole en stagnation, des investissements publics limités et sans effet sur la croissance, des déficits budgétaires chroniques, un alourdissement du poids de la dette internationale, ainsi qu'un manque de volonté politique soutenu pour la mise en œuvre de réformes économiques. En mars 2000, après près de 2 ans de rupture, les Comores ont repris le paiement du service de leur dette et rétablissaient ainsi leurs relations avec la Banque Mondiale (BM), le Fonds Monétaire International (FMI) et le Fonds International de Développement Agricole (FIDA). En juillet 2001, le pays a été admis par la BM et le FMI sur la liste des pays les plus endettés, et il reste au Gouvernement de finaliser son Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), pour pouvoir bénéficier de l'initiative de réduction de la dette pour les pays pauvres très endettés (PPTE).

5. Depuis son indépendance, le pays a été secoué par de fréquentes crises politiques (19 coups d'Etat en 25 ans d'indépendance). La sécession d'Anjouan en 1997, suivie par celle de Mohéli, a déstabilisé le pays pendant près de deux ans. La situation s'est normalisée fin 1999, avec la mise en œuvre (sous l'égide de l'OUA) d'un processus de réconciliation et l'amorce d'une profonde réforme institutionnelle encore en cours.

---

<sup>2</sup> Source: COSOP, FIDA, Février 2002.

<sup>3</sup> Source: Agenda officiel de l'Union des Comores, 2004.

## La zone du projet

6. En fin de projet, le RPE prévoyait que la zone d'intervention du projet AIEB serait nationale, c'est-à-dire présent dans les 3 îles composant l'Union des Comores: Grande Comore, Anjouan et Mohéli. L'extension géographique du projet devait être progressive (à partir de la quatrième année et après la revue à mi-parcours) en fonction des résultats obtenus à la Grande Comore, et ne devait couvrir que des zones rurales. Des zones de concentration avaient toutefois été identifiées pour disposer d'un échantillon significatif des diverses zones agro écologiques et concentrer les moyens limités: au sud les cantons de Mbadjini Est et Mbadjini Ouest et au nord les cantons de Hamahamet et Mboudé à la Grande Comore, puis avec l'extension le canton de Mitsamiouli plus au Nord, les côtes, l'île de Mohéli, et la zone du Nioumakélé à Anjouan.

7. Compte tenu de l'arrêt prématuré du Projet d'appui aux petits producteurs du Nioumakélé (APPN) en 1998, en pleine période de suspension des prêts FIDA, il a été décidé d'élargir la zone d'intervention du projet AIEB à une plus vaste zone d'Anjouan où l'incidence de pauvreté est la plus élevée et la population est en grande partie rurale. Toutefois, la suspension des activités du projet AIEB jusqu'à mi-2000, la crise séparatiste initiée par Anjouan et suivie par Mohéli (1997-2000), et l'embargo qui en a suivi à Anjouan, n'ont pas permis au projet d'intervenir dans ces deux îles avant le second semestre 2000 pour Mohéli, et 2001 (composante AIE) et 2002 (composante FR) pour Anjouan.

8. Dans la pratique, du fait même de la nature du projet qui se veut promoteur de micro entreprises en amont ou en aval de la production agricole, il s'est avéré difficile de travailler uniquement en zone rurale; même si la distinction entre les zones rurales et semi urbaines est assez relative aux Comores. De même, l'implantation des MECK a dû tenir compte de sa population cible (épargnants potentiels) un peu moins défavorisée, ainsi que des zones d'implantation des caisses du réseau Sanduk beaucoup plus rural. Par conséquent, même la ville de Moroni, la capitale de l'archipel des Comores, a été touchée par les activités du projet, ainsi que les principaux chefs-lieux des îles. Le siège du projet et la caisse école MECK étant eux-mêmes situés à Moroni, la décentralisation des activités dans les îles avec la présence constante de Responsables d'antenne régionale (RAR – 2 dans chaque île) a permis, à partir de l'an 2000, d'avoir une majeure visibilité du projet dans les îles. Cependant, la discontinuité du territoire a rendu plus difficile et onéreux le suivi des activités du projet et a nécessité une multiplication des investissements.

## BILAN SUCCINCT DU PROJET

1. Formulé en 1993 et pré évalué en 1994, le Projet d'appui aux initiatives économiques de base en milieu rural (AIEB – Prêt FIDA SRS 42-KM de 2,45 millions de DTS), était conçu pour une durée de 7 ans. Le prêt est officiellement entré en vigueur en octobre 1995 alors que le projet a effectivement démarré sur le terrain en septembre 1996. Il s'agit d'un projet de développement visant à «susciter, dans le secteur rural, une dynamique durable de développement basée sur la mobilisation des ressources physiques, humaines et financières locales» en vue de résoudre les problèmes de l'emploi et d'améliorer les revenus et le niveau de vie des familles rurales issues des couches les plus défavorisées de la population.

2. Les **objectifs principaux à court et moyen termes** étaient de:

- (a) augmenter et sécuriser les revenus du groupe cible dépendant des recettes des produits d'exportation en baisse et des transferts de fonds de la diaspora;
- (b) réduire l'exode rural, surtout des jeunes en absence de perspective et d'emploi dans les villes;
- (c) améliorer les services en amont et en aval de la production agricole suite au désengagement de l'Etat;
- (d) augmenter la disponibilité de produits locaux en tirant partie de la dévaluation du franc comorien.

3. La stratégie adoptée était basée sur la diversification des activités économiques en milieu rural, au moyen de la création de micro entreprises non agricoles, et avec la mobilisation de l'épargne locale pour financer ces initiatives économiques.

4. Tel que présenté dans le rapport de pré évaluation (RPE), le projet AIEB était structuré autour de 3 grandes composantes subdivisées en sous composantes, avec chacune des objectifs quantitatifs et qualitatifs spécifiques. Toutefois, compte tenu de la réorientation donnée en juillet 2000 au projet après une longue période de suspension, certains objectifs fixés initialement n'ont pas été retenus, ce qui explique le taux de réalisation zéro. De plus, les déménagements répétés du projet et le turn-over du personnel ont contribué à la perte de plusieurs documents d'où l'absence de certaines données.

### **Composante I: Appui aux initiatives économiques (AIE)**

#### ***1.1 Animation et Organisation:***

- La construction et l'équipement de 23 maisons des petits entrepreneurs pour abriter les 23 organisations professionnelles constituées qui auraient bénéficié chacun d'un voyage d'étude (*aucune OP constituée, aucune maison construite et aucun voyage d'étude financé<sup>4</sup>*).
- Le financement de 18 voyages d'étude pour les animateurs économiques - AE (*4 formations et 1 voyage d'étude*)
- 1806 h/j de formation pour les AE et le cadre de l'ONG (*320 h/j*)
- Organisation de 21 colloques et débats animés (*aucun atelier organisé*)
- 17 h/mois de mission d'appui effectués par des consultants locaux et internationaux (*données non disponibles*).

#### ***1.2 Formation et appuis technologiques:***

---

<sup>4</sup> Les réalisations atteintes par le projet en date du 30 juin 2004 sont mentionnées (*entre parenthèses et en caractères italiques et gras*).

- Formation locale des ATE 1400 H/J et 8750 pour bénéficiaires (**160 h/j**).
- 8 missions d'appui local et 2 h/mois de mission d'appui extérieur (**données non disponibles**).
- Réhabilitation et équipement de 2 centres de formation/démonstration (**1 centre réhabilité et équipé à Simamboini**).
- La création et l'appui de 350 micro entreprises rurales avec la création de 1150 emplois (**130 ME créées et 884 promoteurs formés pour 351 emplois créés dont 300 encore en activité**).
- Réalisation d'une étude de base sur le secteur des micro entreprises (**1 étude socio-économique réalisée mais avec des résultats insatisfaisants, 6 monographies régionales d'excellente qualité réalisées par les Responsables d'antenne régionale et mises à jour annuellement**).

## **Composante II: Financement rural (FR)**

### **II.1 Epargne et Crédit**

- Construction et équipement (mobilier et coffre-fort) de 35 caisses locales d'épargne et de crédit (**12 mutuelles créées et équipées**) regroupant 6796 membres (**19105 membres**) pour un encours d'épargne de 541,7 millions de FC (**4,4 milliards de FC**) et un encours de crédit de 227 millions de FC (**5,9 milliards de FC**); et la création d'une Union des caisses (**1 Union nationale des MECK créée en août 2003**).
- Formation des dirigeants, salariés, élus des caisses 3000 h/j, avec des stages pour les dirigeants 75 h/j et de l'alphabétisation fonctionnelle 67 h/mois (**aucune alphabétisation données sur les formations et stages non quantifiées**).
- La présence d'un expert international pendant 5 ans (**2 ans DID et 1,5 an GRET/IRAM**) et 9 h/m de mission d'appui (**5 missions soit 3,5h/m d'un ATI canadien**).
- 20 études de milieu et 1 audit annuel des caisses pendant 7 ans (**12 études de milieu et 5 audits**).

### **II.2 Crédit d'appui**

- La mise à disposition d'un fonds de risque au bénéfice de la BDC (**Fonds de risque reconverti en lignes de crédit au bénéfice des MECK et de l'Union des Sanduk d'Anjouan**).
- Organisation d'un voyage d'étude dans la sous région pour un agent de crédit de la BDC (**non réalisé**).
- Un appui institutionnel à la BDC sous forme d'une assistance technique de 2h/m (**non réalisé**).

## **Composante III: Gestion du projet (GdP)**

- Le recrutement d'un assistant technique spécialisé en appui technique et économique aux ME, pendant une durée de 2 ans (**1 an**) et 3 h/m de mission d'appui (**données non disponibles**).
- Recrutement d'un comptable national pendant 7 ans (**1 comptable national pendant 3 ans et une aide-comptable pendant 2 ans appuyée par un consultant national pendant 10 mois**).

- Recrutement d'un responsable en suivi et évaluation (*aucun responsable, fonction de suivi interne transférée aux chefs de composante et du suivi/évaluation externe au SPSE du Ministère de tutelle*).
- Prévision de voyages d'études à raison de 4 h/m (*3 voyages pour participer aux ateliers régionaux UNOPS/FIDA*).

5. Suite à l'atelier de redémarrage du projet en juillet 2000, la structure des deux composantes techniques du projet a évolué et de nouveaux objectifs ont été fixés, sans vraiment être énoncés de manière formelle. On peut toutefois retenir la structure suivante:

### **Composante I: Appui aux initiatives économiques (AIE)**

**I.1. Sensibilisation et identification des groupes cibles:** 7 antennes régionales, 4 responsables d'antenne régionale (*6 antennes régionales et 6 RAR*)

**I.2. Appui aux petits promoteurs ruraux :** 350 ME créées/renforcées/appuyées, 1 organisation professionnelle opérationnelle, 1 cadre juridique et fiscal connu et adapté, 1 agent de communication (*130 ME créées dont 108 encore actives, 552 ME existantes renforcées, 884 promoteurs formés, aucune organisation professionnelle constituée mais 3 existantes renforcées, pas de cadre juridique et fiscal diffusé auprès des promoteurs, 1 agent de communication recruté et comptabilisé dans la composante GdP*).

**I.3. Renforcement des compétences des agents et partenaires de la composante :** 1 centre de documentation de référence, des agences d'appui conseil renforcées et constituant une organisation professionnelle, 4 RAR formés et des outils méthodologiques largement diffusés (*1 centre de documentation cofinancé avec le projet PPSA et laissé à la gestion de l'INRAPE, aucune formation ni renforcement des AAC et des RAR, production de documents méthodologiques*).

### **Composante II: Financement rural (FR)**

#### **II.1 Appui technique au réseau des MECK**

**II.1.a Extension et développement:** 8 nouvelles mutuelles et 1 Union nationale ou des Unions régionales (*8 nouvelles mutuelles et 1 Union nationale créées*)

**II.1.b Structuration et consolidation du réseau :** adhésion à AFRACA, 450 millions de FC d'encours d'épargne (*pas d'adhésion à AFRACA, épargne de plus de 4,43 milliards de FC*).

**II.1.c Professionnalisation et sécurisation:** un manuel de procédures, SIG, une loi-cadre promulguée et agréement du Ministère des Finances, des audits annuels des caisses, un bulletin d'information (*manuel de procédures/gestion non finalisé, logiciel SIG identifié mais pas acheté ni installé, décret signé le 22 juin 2004 pour la réglementation des institutions financières décentralisées, 5 audits réalisés, 1 bulletin trimestriel créé*).

**II.2 Appui au personnel de la cellule technique:** 1 voyage d'étude, des études et formations, mise en place d'une plate-forme de concertation sur la micro finance (*1 voyage d'étude réalisé, comité sur la micro finance constitué pour l'élaboration du projet de loi et dissous par la suite*).

## I. INTRODUCTION

1. Le Projet d'appui aux initiatives économiques de base en milieu rural (AIEB) s'inscrit dans le cadre de la politique d'ajustement structurel du Gouvernement de l'Union des Comores (ex République Fédérale Islamique des Comores) quant au désengagement de l'Etat des activités d'approvisionnement en intrants, de production, et de commercialisation, dans le but de stimuler le développement du secteur privé. Cette politique visait également la réduction de l'exode rural, du taux de chômage et de la pauvreté à travers l'intensification agricole et la diversification des sources de revenus. Ainsi, le projet AIEB était conçu pour répondre aux attentes des micro entrepreneurs existants et nouveaux en milieu rural en leur apportant l'encadrement, la formation et les mesures d'accompagnement nécessaires au développement de leurs activités, dont notamment l'accès au financement avec la création d'un réseau de mutuelles d'épargne et de crédit au niveau national.

2. L'ensemble du projet AIEB était placé sous la tutelle du Ministère du développement rural, de la pêche et de l'environnement (MDRPE) devenu par la suite Ministère du développement, des infrastructures, des postes et télécommunications et des transports internationaux (Gouvernement de l'Union des Comores). Même si, de par la nature bancaire des mutuelles d'épargne et de crédit créées par le projet, et des problèmes d'arriérés dans le service de la dette, le Ministère des Finances et la Banque Centrale des Comores (BCC) ont fortement été impliqués dans l'exécution du projet.

3. Avec un coût total estimé à 4,8 millions d'USD (soit environ 2,07 milliards de FC), un prêt du FIDA de 2,45 millions de DTS (équivalant à 3,50 millions d'USD et 1,5 milliard de FC) a été accordé à la RFIC (Union des Comores) avec des conditions particulièrement favorables, c'est-à-dire remboursable en quarante ans dont une période de grâce de 10 ans, avec des frais de service s'élevant à 0,75% sur les montants décaissés sur le compte du prêt.

**Tableau 1: Coûts du projet AIEB et co-financeurs prévus par le rapport de pré évaluation**

Coût total du projet	2,07 milliards de FC (4,8 millions d'USD)	100%
Montant total du prêt FIDA	1,5 milliards FC (3,50 millions USD)	72,6%
Contribution du Gouvernement Comorien	306,5 millions FC (0,71 million USD)	14,8%
Contribution des co-financeurs:		
DID	241,1 millions FC (0,56 million USD)	11,6%
ONG locale	6,4 millions FC (14 800 USD)	0,3%
Bénéficiaires	14,1 millions FC (30 000 USD)	0,7%
Don SOF (premier)	50 000 USD	

**Tableau 2: Coûts et contributions du projet AIEB après le redémarrage en juillet 2000**

Coût total du projet	2,9 millions d'euros
Contribution du gouvernement Comorien	En nature (bureaux du projet)
Prêt FIDA	3,50 millions d'USD (100% des dépenses) soit environ 2,08 millions d'euros
Don SOF (second)	60 000 USD

**Tableau 3: Coûts par composante prévus dans le RPE**

Composante AIE	1 999 900 USD	41,5%
Composante FR	1 904 700 USD	39,5%
Composante GdP	918 700 USD	19%
Coût Total	4 822 200 USD	100%

Source: Rapport de pré évaluation, FIDA, juin 1994.

**Tableau 4: Coûts par composante prévus par l'atelier de redémarrage avec les fonds encore disponibles sur le prêt FIDA (de juillet 2000 à juin 2004) <sup>5</sup>**

Composante AIE	355,7 millions de FC	677 500 USD	47%
Composante FR	145,8 millions de FC	277 700 USD	19%
Composante GdP	199,1 millions de FC	379 200 USD	26%
Imprévus	60,1 millions de FC	114 500 USD	8%
Total	760,7 millions de FC	1 448 900 USD	100%

Source: Conclusions du séminaire et de la mission d'appui à la planification du projet AIEB, juillet 2000.

## II. BREVE DESCRIPTION DU PROJET

4. Le projet AIEB a été formulé fin 1993 et pré évalué en mai/juin 1994, avec un coût total estimé à 4,82 millions d'USD pour une durée de 7 ans. L'accord de prêt No. SRS-42-KM a été signé entre le FIDA et la RFIC le 27 janvier 1995 pour un montant de 2,45 millions de DTS. Il a ensuite été amendé par 2 fois, en septembre 1995 et décembre 2001. Le projet AIEB a effectivement démarré en septembre 1996 avec la signature des conventions d'exécution entre le Gouvernement et les partenaires principaux du projet pour l'exécution des deux composantes techniques (le Consortium de 2 ONG locales MOIFAKA/Réseau Femme et Développement, l'ONG canadienne Société Développement International Desjardins et la Banque de Développement des Comores).

5. Tel que présenté dans le RPE, le projet AIEB était structuré autour de 3 **composantes**:

### **Composante 1: Appui aux initiatives économiques (AIE), 1,998 million d'USD, soit 41,4% du coût total du projet**

6. Elle regroupait deux sous composantes:

- « *Animation et Organisation* » qui avait pour objectif d'identifier les personnes désireuses d'entreprendre ou de développer des activités économiques non agricoles, de les orienter et de les accompagner dans la réalisation et la gestion de leurs initiatives, ainsi que la constitution d'organisations professionnelles. Son exécution était confiée au Consortium d'ONG locales Moifaka/Réseau Femme et développement, soit 8 animateurs économiques (AE) et de leur responsable.
- « *Formation et Appui technologique* » qui avait pour objectif de favoriser l'émergence d'une capacité locale à entreprendre et pérenniser des activités économiques diversifiées en milieu rural et apporter aux petits entrepreneurs les appuis nécessaires à la réalisation de leurs initiatives (formation, appui-conseil, réhabilitation de centres de formation/démonstration, voyage d'études). Ces activités étaient sous la responsabilité d'un assistant technique international spécialisé en micro entreprises, appuyé par 4 agents technico-économiques (ATE).

### **Composante 2: Financement rural (FR), 1,904 million d'USD, soit 39,5% du coût total du projet**

7. Elle aussi regroupait 2 sous composantes:

- « *Création d'un réseau de caisses mutuelles d'épargne et de crédit* » dont l'objectif était de favoriser l'émergence d'un véritable réseau d'institutions financières mutualistes capables d'améliorer l'intermédiation financière en milieu rural et de garantir sa pérennité; c'est-à-dire en mesure de collecter l'épargne, de la faire fructifier et de la rétrocéder en crédit pour le financement des initiatives économiques de base. Son exécution était confiée à l'ONG canadienne DID.

<sup>5</sup> Voir Annexe 7 sur le décaissement du prêt par année et par catégorie de dépenses

- « **Crédit d'appui** » qui visait à faciliter l'accès des petits entrepreneurs au crédit moyen terme par la mobilisation d'un fonds de risque en faveur de la Banque de Développement des Comores (BDC) qui, grâce au partage des risques, financerait sur fonds propres les petits promoteurs bénéficiaires du projet.

### **Composante 3: Gestion du projet, 0,918 million d'USD, soit 19,1% du coût total du projet**

8. Cette composante regroupe les mesures d'accompagnement nécessaires à la mise en œuvre du projet et au suivi de ses activités; soit un bureau du projet (BdP) responsable de la gestion du prêt, de la comptabilité, du suivi interne, du recrutement et de la coordination de ses partenaires, et du contrôle des activités du projet; ainsi que du service planification/suivi évaluation (SPSE) du Ministère de tutelle pour le suivi et l'évaluation externe des activités du projet.

9. Les coûts de base du projet étaient donc estimés à 1,87 milliard de FC, soit l'équivalent de 4,35 millions d'USD. Les coûts totaux du projet AIEB s'élevaient à 2,07 milliards de FC, soit 4,82 millions d'USD une fois ajoutés les taxes, les imprévus et les provisions pour hausse de prix.

10. De par la nature et la spécificité des objectifs de développement du projet, en terme de **ciblage**, le RPE précisait qu'il était nécessaire de ne pas se limiter (sans pour autant les exclure a priori) aux groupes sociaux les plus vulnérables (jeunes chômeurs, femmes chefs de ménage et paysans sans terre), mais plutôt d'insérer comme groupes cibles des couches moins défavorisées (artisans, licenciés de la fonction publique et sous certaines conditions les agriculteurs). Ainsi, si pour les activités de la composante AIE il était clair que la faible capacité d'endettement et de prise de risque, ainsi que les faibles connaissances techniques des couches les plus pauvres pour la mise en oeuvre d'une micro entreprise ne leur permettaient pas de bénéficier directement des activités du projet, pour la composante FR, les MECK devaient servir les besoins financiers des couches les plus défavorisées (crédit court terme d'un plafond de 50 000 FC) à des fins productives.

11. La stratégie du projet AIEB était basée sur le **renforcement des compétences locales** par des formations, démonstrations et voyages d'étude, sur une approche participative pour l'identification des bénéficiaires, ainsi que sur le caractère mutualiste, d'entraide, de la population sur lequel devait s'appuyer le réseau des MECK. Le projet devait s'étendre sur l'ensemble du territoire national.

12. Le projet AIEB a vécu 4 périodes de suspension du prêt FIDA (pour non-paiement par le Gouvernement du service de la dette), dont la plus longue, de près de 23 mois, de mai 1998 à fin mars 2000. Suite à cette dernière suspension, une réorientation drastique de l'organisation et du mode d'exécution du projet a été proposée par l'emprunteur en février 1999 et a été revue et discutée lors d'un séminaire de redémarrage organisé en juillet 2000, et qui a consacré une nouvelle étape dans la mise en œuvre du projet. Compte tenu de leur pertinence, les **objectifs de développement du projet** ont été conservés et visaient essentiellement à: (i) accroître les revenus et la valeur ajoutée en milieu rural, (ii) réduire l'exode rural, (iii) améliorer les services en amont et en aval de la production agricole, et (iv) accroître la disponibilité des produits locaux.

13. Ce séminaire a permis de valider de nouveaux objectifs quantitatifs sur la base de nouvelles orientations stratégiques. Il fallait tenir compte d'une nouvelle réalité et d'un contexte socio-économique différent. D'une part, la signature d'une Convention de financement entre le Gouvernement des Comores (Ministère des Finances) et l'Agence Française de Développement (AFD) pour appuyer le réseau des MECK (convention dénoncée et suspendue fin avril 2002). Ce nouveau partenariat pour l'exécution de la composante FR pouvait permettre au projet AIEB de concentrer une majeure partie de ses fonds et de son attention sur la composante AIE qui avait montré un faible niveau de performance au cours de la première phase (1996-98). D'autre part, il fallait reconnaître que le contexte était plutôt défavorable à la création de ME dans la mesure où certaines hypothèses fondamentales du rapport de pré évaluation (RPE) de 1994 ne s'étaient pas vérifiées. En effet, la dévaluation du franc comorien n'a pas accru la compétitivité de la production locale escomptée. Au contraire, cette dévaluation notoirement insuffisante (33% contre 50% dans les autres

pays africains de la zone franc CFA) rend les productions artisanales malgaches ou industrielles du Golfe très compétitives, même pour les produits de base. Ainsi, les habitudes alimentaires et les expatriés privilégient les produits importés, surtout en Grande Comore, ce qui rend irréaliste l'objectif de substituer les produits importés par la production locale. De même, l'approvisionnement des hôtels internationaux en produits locaux a été entravé par la politique d'importation systématique de ces établissements lorsqu'ils faisaient encore partie du groupe Sun sud-africain, mais également par la fermeture du principal complexe touristique de l'archipel (le Galawa). Il faut également mentionner les problèmes majeurs du réseau électrique (longues et fréquentes coupures d'électricité sur l'ensemble du territoire national et dans les zones rurales en particulier lorsqu'il existe), soit l'impossibilité de compter sur un approvisionnement régulier et fiable des machines et appareils réfrigérants. D'où la conclusion de l'atelier de redémarrage en juillet 2000 que « la création d'entreprise est une activité à risque, soit par insuffisance du marché, soit par saturation rapide du marché intérieur limité. Le fréquent manque de savoir-faire accroît le risque du promoteur et de l'établissement financier». L'objectif de créer 350 ME devenait donc irréaliste surtout qu'un autre projet avait également comme objectif de développer le secteur de la ME (AMIE sous financement PNUD/BIT).

14. Ainsi, avec l'obtention d'une extension de deux ans de la durée d'exécution du projet, afin de compenser les nombreuses périodes de suspension, les **axes principaux de la restructuration du projet** ont été les suivants:

- une plus grande autonomie administrative et financière des deux composantes du projet tout en développant une plus grande synergie de leurs activités sur le terrain, et donc un majeur impact du projet;
- l'allègement de la structure du projet pour une plus grande efficacité et une réduction des charges fixes du projet (réduction du personnel local et international et non renouvellement des 3 conventions de partenariat ONG locales, DID et BDC);
- une meilleure responsabilisation des partenaires et plus grande synergie de leurs activités menées sur le terrain, sous forme de contrats de prestation de services sur la base de résultats;
- la création de conditions favorables à une bonne pérennisation des activités du projet;
- le besoin de privilégier la consolidation des ME, MECK et organismes existant plutôt que de chercher à en créer de nouveaux.

15. La structure même du projet a donc été modifiée <sup>6</sup> afin de mieux refléter la nouvelle stratégie d'intervention proposée, réduire les frais d'assistance technique internationale et valoriser les compétences locales. Les 3 composantes ont été maintenues: (1) Appui aux initiatives économiques (AIE), (2) Financement rural (FR), et (3) Gestion du projet (GdP). Toutefois, les sous composantes ont été reformulées avec l'insertion de nouvelles activités. **L'objectif de développement du projet** était de créer une dynamique de développement durable par la mobilisation des ressources locales et contribuer ainsi à réduire le sous-emploi et à permettre aux ménages ruraux (en particulier les plus défavorisés) d'augmenter leurs revenus et leur qualité de vie. **L'objectif du projet** était de favoriser l'emploi, des jeunes en particulier, réduire l'exode rural, sécuriser les revenus du groupe cible, améliorer la disponibilité en produits locaux et les services d'amont et d'aval à l'agriculture par le développement de la micro entreprise en zone rurale et la mobilisation de l'épargne.

16. La **composante AIE** avait pour **objectif spécifique** de construire un environnement favorable à l'émergence, à la viabilité et à la pérennité des initiatives économiques et créer la capacité local d'entreprendre en milieu rural. Elle comprenait trois sous composantes: (1) sensibilisation et identification des groupes cibles, (2) appui aux petits promoteurs ruraux, (3) renforcement des

---

<sup>6</sup> (voir Annexe 2, Principaux changements subvenus en cours d'exécution du projet)

compétences des agents et partenaires de la composante. Le nombre de personnel de terrain contractuel a été réduit à 6 RAR encadrés par le chef de composante, et les partenaires (ONG, bureaux d'études, consultants) sont recrutés de manière ponctuelle, en tant que prestataires de services.

17. La **composante FR** avait pour **objectif spécifique** de mettre en place dans la zone du projet (Grande Comore, Anjouan et Mohéli) 12 MECK autogérées et autonomes, financièrement en mesure de collecter l'épargne, de la faire fructifier et de la rétrocéder en crédit par le financement des initiatives économiques de base, en coopération avec les autres appuis dans ce domaine (AFD, AMIE, FADC, Sanduk). Elle était composée de 2 sous composantes: (1) appui technique au réseau des MECK, sub-divisée en 3 volets: (a) Extension et développement, (b) Structuration et consolidation du réseau, (c) Professionnalisation et sécurisation; ainsi que (2) Appui au personnel de la cellule technique. La cellule technique composée du personnel local coordonné par le chef de composante a été maintenue, appuyée dans un premier temps par l'opérateur technique de l'AFD, le groupement GRET/IRAM sous forme d'une assistance technique résidente (septembre 2000-avril 2002), puis dans un second temps (mai 2002-juin 2004) par un Expert international sous forme de missions ponctuelles d'appui technique.

18. La **composante GdP** avait pour **objectif spécifique** d'assurer la gestion des fonds du projet et le suivi des activités sur le terrain, en coordonnant l'action des différents partenaires et les activités de suivi et évaluation. Elle avait pour principales sous composantes: (1) gestion et administration du projet avec à sa tête un coordinateur national, responsable de l'ensemble du personnel des deux composantes techniques, en plus d'un comptable, d'une assistante et d'un responsable de la communication, ainsi que le personnel d'appui (secrétaires, chauffeurs, plantons, etc.); (2) suivi et évaluation, en partie externes et sous la responsabilité du SPSE du ministère de tutelle.

### III. EVALUATION DE L'EXECUTION DU PROJET

#### A. Généralités

19. Dans son ensemble, le projet d'appui aux initiatives de base (AIEB) peut être considéré comme une réussite dans un contexte de forte instabilité socio politico-économique et de faible gouvernance au niveau central, régional comme local <sup>7</sup>. L'exécution du projet a également été entravée par la remise en cause des performances des divers partenaires impliqués dans la mise en œuvre du projet, ainsi que par d'importants problèmes financiers (4 suspensions du prêt FIDA, tarissement fréquent des liquidités dans le compte spécial, fort taux d'impayés du réseau MECK). Toutefois, on peut considérer que la quasi totalité de la population des Comores bénéficie directement de la création du réseau MECK (offre de services et produits financiers de proximité), et dans une moindre mesure, de l'offre sur les marchés locaux de produits de la pêche et de l'élevage (œufs, poulets de chair, lapins), de l'artisanat et des produits agricoles transformés (confiture, miel). De plus, un nombre important de petits producteurs bénéficie de la mise en place de magasins d'approvisionnement en intrants pour mener à bien leurs propres activités productives (pêche, agriculture, élevage). Cette réussite est attribuable à la motivation et à la dévotion du personnel du projet, notamment la cellule technique des MECK et son responsable national restés en place sans salaire pendant la période de suspension, et le recrutement d'une nouvelle Coordinatrice nationale en avril 2002 qui a, sans conteste, donné un nouvel élan au projet. Mais ce succès est surtout le fruit de l'engouement de la population pour des activités qui répondaient à des besoins prioritaires et pouvaient améliorer leurs conditions de vie, tels que notamment l'offre de services financiers de proximité, l'approvisionnement en intrants et la modernisation des embarcations de pêche.

---

<sup>7</sup> voir en Annexe: 3 Etapes clés du projet AIEB

## **B. Analyse des résultats par composante et sous composante du projet**

### **Composante I: Appui aux initiatives économiques (AIE)**

20. L'exécution de cette composante a été marquée par son démarrage lent et par une progression exponentielle à partir de 2002 quant au nombre de micro entreprises (ME) créées, financées et appuyées en formation. D'importants efforts ont été fait en matière de sensibilisation (information et animation) de la population cible afin de stimuler l'esprit d'entreprise en milieu rural et d'identifier des idées novatrices de ME. Toutefois, ces intérêts ont parfois été freinés par les faibles capacités de financement des institutions de micro finance (ressources propres limitées des MECK et Sanduk, et ligne de crédit FIDA réduite), leur perception/évaluation encore excessivement négative du risque encouru par le financement de ME, ainsi que l'absence de mesures d'accompagnement ou incitatives de la part du Gouvernement pour encourager les investissements et développer le secteur privé, des micro entreprises comme des PME. De plus, l'importance donnée à la formation du personnel et des bénéficiaires n'a pas été reconduite à sa juste valeur avec la réorientation lors du redémarrage des activités en 2000.

#### **Sous composante I.1: Sensibilisation et identification des groupes cibles**

21. Suite à la réorientation de 2000, six nouvelles zones d'intervention ont été identifiées (2 par île): Nord et Sud de la Grande Comore, Sima et Nioumakélé à Anjouan, Fomoboni et Nioumachioia à Mohéli), chacune sous la supervision d'un Responsable d'antenne régionale (RAR) résidant dans la zone. Cette présence permanente a permis de faciliter les contacts et l'instauration d'un rapport de confiance entre le projet et les communautés. Le recensement des entreprises existantes et la rédaction d'une monographie pour chacune des zones ont contribué à mieux connaître le contexte socio-économique spécifique et le secteur de la micro entreprise (potentiels et contraintes), tout en en dressant une image claire et détaillée basée sur des données statistiques encore rares, qui pourront être partagées et servir à d'autres projets.

22. Ainsi, 884 bénéficiaires ont été identifiés dans 63 villages, soit 306 promoteurs (16 villages) à Mohéli, 291 (26) en Grande Comore et 287 (21) à Anjouan. Sur les 1750 prévus dans le RPE, le taux de réalisation s'élève à 51%. La part des femmes et des jeunes est assez importante, les premières représentent 364 bénéficiaires des activités de la composante AIE (41%).

23. En matière de ciblage, il faut toutefois souligner qu'une part non négligeable de promoteurs appuyés n'exerçait pas personnellement la micro entreprise financée ou l'exerçait comme activité secondaire. Ceci conduit à penser que les micro entreprises sont encore l'apanage de couches sociales plus ou moins nanties pouvant se permettre d'investir dans une activité économique comme complément à leurs revenus habituels et non pas comme activité de subsistance.

#### **Sous composante I.2: Appui aux petits promoteurs ruraux**

24. Si en début de projet l'appui aux petits promoteurs étaient souvent principalement conçu comme une aide à l'octroi d'un crédit, l'aspect formation et renforcement des compétences a, par la suite, été mis en exergue surtout les deux dernières années. De nombreuses sessions de formation ont été organisées sur le terrain avec des formateurs locaux ou sous forme d'apprentissage auprès d'artisans affirmés. Les principaux thèmes couverts ont été: le développement à l'esprit d'entreprise (134 bénéficiaires dont 30 femmes), la comptabilité (131/20), les techniques de production agricole (101/33), la couture (80/74), l'aviculture semi industrielle (69/11), la transformation des produits agricoles (40/11), la transformation du poisson (36/0), l'apiculture moderne (30/1), la mécanique (28/0), la production de briques stabilisées (22/1), la fabrication de savon à base d'huile de coco (21/15), la réparation des moteurs hors-bord, etc. Au total, 809 promoteurs ont été formés par le projet. Les modules de formation dispensés en gestion/comptabilité et esprit d'entreprise semblaient, cependant, trop théoriques et ardu pour la majorité des groupes cibles du projet dont le niveau d'éducation est limité, ce qui a parfois entravé leur complète assimilation et application ultérieure des principes inculqués.

25. La réalisation d'un voyage d'étude des RAR et du chef de composante AIE au Rwanda, auprès du projet pour la promotion des petites et micro entreprises rurales (PPMER), également financé par le FIDA, a permis un échange enrichissant d'expériences qui a conduit à l'instauration de groupements à caution solidaire (GCS), c'est-à-dire 5 jeunes apprentis formés par des artisans expérimentés, qui s'engage à créer ensemble après la formation une ME, avec à la clef la possibilité de bénéficier d'un appui financier du projet (25 000 FC par personne). Il faut, cependant, noter que la proportion de jeunes ayant ensuite effectivement créer leur ME est très faible (moins de 5%) du fait de l'ampleur des besoins en capital initial (inabordable) et de la préférence manifeste à entreprendre seul ou rester apprentis dans l'atelier de leur formateur (moins de responsabilité et salaire garanti par leur nouveau statut de professionnel).

26. Entre 1998 et juin 2004, le projet AIEB a réussi à créer 130 nouvelles micro entreprises sur les 3 îles (66 en Grande Comore, 46 à Anjouan et 18 à Mohéli). La majorité d'entre elles se situent dans le secteur de la pêche (43%, embarcations motorisées), de l'artisanat (15%, couture, menuiserie, soudure, mécanique), de l'agriculture (maraîchage) et des services (magasins d'intrants, 12%), de l'élevage (8%, aviculture, apiculture, cuniculture) et de la transformation (6%, confiture, boulangerie, farine de sagou) et autres (6%, tourisme). Sur les 130 ME créées, seules 108 étaient encore opérationnelles en fin de projet, soit un taux de mortalité de 17% (24% en Grande Comore, 11% à Anjouan et 6% à Mohéli), surtout dans les secteurs de la transformation (71%), des services (36%) et de l'élevage (27%). Sur 351 emplois créés (sur les 1150 prévus dans le RPE) seuls 300 existaient encore en juin 2004 (taux de déperdition de 15%, soit 22% en Grande Comore, et 8% respectivement à Anjouan et Mohéli). Les principaux secteurs créateurs d'emploi sont la pêche (64%), l'agriculture (10%), l'élevage et les magasins d'intrants (6% chacun).



*Femme maraîchère*



*Menuisiers*

27. Alors que le projet AIEB s'était engagé pendant la première période d'exécution dans le secteur de la transformation des produits agricoles (production de confiture, farine du sagou, huile de coco, boulangerie), la commercialisation d'intrants agricoles/vétérinaires/pêche, l'aviculture, la production de briques en terre stabilisée et le maraîchage (17 ME en 1997-98), après le redémarrage, le secteur de la **pêche** est devenu prédominant. Avec 56 ME financées dont 52 encore en activité, la pêche représente 64% des emplois créés (224) par rapport à l'ensemble des secteurs financés. Une embarcation motorisée emploie généralement 3 pêcheurs et 1 revendeuse. Le remplacement de la pirogue traditionnelle par une embarcation en fibre de verre motorisée a permis l'augmentation de la production des produits halieutiques et des revenus moyens des pêcheurs de 20 000 à 75 000 FC environ les mois de haute saison. Toutefois, un certain nombre de contraintes restent irrésolues dans ce secteur tels que la conservation (chambres froides, congélateurs, techniques de transformation), le transport, la commercialisation, et la sécurité en mer.



*Poissonnier*

28. La création de **magasins d'intrants** (pêche, agricole et vétérinaire) a permis de combler le vide laissé par le retrait de l'Etat des activités d'approvisionnement. En revanche, en matière de **transformation**, les résultats ont plutôt été décevants du fait de la non maîtrise des techniques de transformation et la non disponibilité des moyens de conditionnement. De plus, la sensibilisation de la population à la consommation des produits transformés n'ayant pas été prévue par le projet, seules des formations aux techniques de transformation ont été dispensées, tardivement, sans se pencher sur les habitudes alimentaires qui détermineront l'emploi de ces techniques et la consommation des produits transformés (ex: fruits, légumes, poisson et viande, pressés, séchés, fumés ou salés).



*Magasins d'intrants agricoles*



*Tisseuse*

29. L'arrêt des activités de la composante AIE en 1997-98, pendant les 22 mois de suspension du prêt FIDA, juste au lendemain de l'octroi du crédit (13 sur fonds du projet FADC de la Banque Mondiale et 4 sur fonds propres de la BDC) aux 17 premiers promoteurs sélectionnés (dont 5 femmes) a conduit à des taux d'impayés considérables. L'absence d'encadrement technique et d'appui conseil de la part du personnel du projet a grandement entravé la mise en place de ses ME qui étaient pour la plupart (33%) en difficulté, fermées ou n'étaient même pas initiées lors du redémarrage du projet en 2000 (taux d'impayés d'environ 56%), et fermées en 2004 (plus de 70%). Une situation de fort endettement de ces promoteurs avait été constatée et une piste de solution avait été avancée dès 2000 avec les fonds du deuxième don SOF octroyé au projet (micro audit, définition des responsabilités, possibilité de refinancement, négociation de facilité de remboursement avec la BDC), afin d'assumer la responsabilité du projet et appuyer dans la mesure du possible les promoteurs lésés. Toutefois, il est regrettable de constater que l'opérationnalisation de ces mesures et les échanges avec la BDC ont été exécutés de manière discontinue et tardive (2<sup>ème</sup> semestre 2003, visites de terrain des ME et étude au cas par cas des dossiers). De plus, les montants de crédits octroyés allant de 495 000 à 2 millions de FC, bonne partie de ces bénéficiaires (9 dont les 5 femmes) se sont endettés et sont encore en 2004 contraints de rembourser des crédits échus depuis plus de 3 ans (total de plus de 16 millions de FC d'impayés) et pour lesquels le montant des pénalités (intérêt de retard) s'élèvent en moyenne à 73% du capital perçu (de 36% jusqu'à 114%). Il s'agissait de ME engagées dans le secteur de la transformation (5), commercialisation d'intrants (2), agriculture/élevage (2).

30. Les objectifs de mise en place d'un secteur de transformation des productions agricoles et d'allègement du travail de la femme par l'amélioration des transports n'ont pas été atteints. Au contraire, les micro entreprises engagées dans le secteur de la transformation ont eu le taux de mortalité le plus important du fait du coût élevé des équipements importés, des difficultés d'approvisionnement en matériaux de conditionnement (bocaux, bouteilles, sachets), de la faible maîtrise des technologies utilisées et de la qualité des produits, de la concurrence des produits importés, et de l'absence de promotion de ces nouveaux produits alimentaires pour en encourager la consommation, alors que l'objectif d'amélioration des services rendus en amont de l'agriculture a pleinement été rempli avec la création de 15 magasins d'intrants, même si seulement 9 sont encore actifs en 2004.



*Confitures et sauces*

31. Malgré le potentiel existant dans le secteur du **tourisme**, seules trois ME ayant généré 8 emplois ont été créées. La contrainte majeure réside sur le coût des investissements qui sont élevés par rapport aux moyens financiers du groupe cible. Il faut également souligner la baisse des activités touristiques liée surtout à l'instabilité politique et au manque d'infrastructures de base.



*Bungalow Moheli*

32. L'organisation de journées portes ouvertes (2 jours en avril 2004) pour accroître la visibilité des micro entreprises, comme des mutuelles appuyées par le projet, publiciser leurs produits/services et discuter de leurs contraintes en cherchant des solutions, a représenté un moment fort dans la mise en œuvre de la composante AIE. Il est cependant regrettable que la réalisation d'un annuaire des micro entreprises, mutuelles et agences d'appui conseil (AAC) n'ait pas pu être menée à bien avant l'achèvement du projet, pour compléter l'effort de vulgarisation et d'information.

### **Sous-composante I.3: Renforcement des compétences des agents et partenaires de la composante**

33. Au redémarrage du projet, le personnel de la composante qui s'élevait précédemment à 8 AE, 4 ATE, 1 responsable représentant du consortium d'ONG et un assistant technique international (comptabilisé dans la composante III) a été réduit à 6 RAR et un chef de composante. Des AAC (bureaux d'études, ONG de développement) et consultants indépendants locaux étaient maintenant recrutés de manière ponctuelle, en tant que prestataires de services, pour des formations (techniques de production, gestion, comptabilité, esprit d'entreprise), l'élaboration des études de faisabilité et des dossiers technico-financiers, et parfois le suivi technique des micro entreprises à appuyer (la liste des partenaires de l'AIEB figure en Annexe 11). Cette nouvelle stratégie de mise en œuvre a certes sensiblement réduit les coûts pour cette activité d'encadrement des promoteurs, mais elle a également relégué au second plan l'objectif primordial de renforcement des capacités des techniciens et opérateurs locaux pour laisser une expertise de qualité à la disposition des promoteurs, de même que de mettre en place et de consolider des structures locales pérennes (organisations professionnelles et ONG spécialisées) capables de prendre la relève du projet après son achèvement. Ainsi, les agents de la composante AIE n'ont pas bénéficié de formations spécifiques dans le domaine de la ME, mais seulement de 2 voyages d'étude à l'île Maurice et au Rwanda. L'idée de constituer des organisations professionnelles reprise un an avant la fin du projet n'a pas pu être portée à terme compte tenu du temps minimal nécessaire pour faciliter leur émergence de manière participative. Ainsi, il a été jugé préférable de sensibiliser les promoteurs à adhérer aux OP déjà existantes mais peu dynamiques du fait de leur manque de moyens (Syndicat des pêcheurs, Chambre de commerce, ASAVIC, ZANAZEMA, VUNADJEMA, SNAC, TAMA YA MLIMIZI, etc.).

34. Seuls 75 membres d'institutions financières (MECK et Sanduk) et représentants d'autres projets partenaires ont été formés à l'analyse des dossiers technico-financiers des micro entreprises, alors que les RAR n'ont bénéficié d'aucune formation technique.

35. Recrutés sur la base du gré à gré par le projet, les services des AAC ont entièrement été financés par le projet sans contribution du promoteur; même le coût de l'étude de marché ou du dossier de faisabilité n'était pas pris en compte dans le montant de l'investissement de la micro entreprise tel que cela était prévu dans le RPE. Le promoteur (comme le RAR) n'était

qu'indirectement impliqué dans le montage du dossier technico-financier, et était donc incapable d'en connaître et comprendre le contenu et en percevoir l'utilité. Souvent novices dans le secteur des micro entreprises, l'expertise des AAC s'est enrichie avec le projet AIEB. Toutefois, une évaluation de leurs performances avait souligné l'insuffisance de leurs prestations par manque de moyens (humains et matériels), de compétences techniques, et de collaboration avec l'équipe du projet. Les RAR ont rapidement fini par assumer seuls la rédaction des dossiers de faisabilité pour les promoteurs en se basant sur leurs connaissances personnelles et sur un guide d'élaboration des dossiers, produit par le chef de composante. Les AAC n'ont finalement reçu aucun réel renforcement méthodologique ou technique et seuls deux ateliers ont été organisés en octobre 2003 et avril 2004 pour identifier comment elles pouvaient contribuer à la pérennisation des acquis du projet AIEB. Aussi, même s'il semble qu'un certain partenariat ait été instauré entre AAC et promoteurs, les faibles moyens financiers des derniers rendront difficile le recours à l'offre de services des premiers, souvent habitués à travailler avec des projets avec des tarifications hors de portée des petits entrepreneurs. De plus, il apparaît que les petits promoteurs comme les paysans ne sont pas encore prêts/en mesure de payer pour des services, appuis techniques dont ils n'ont pas encore pour la plupart perçu l'importance, ou simplement parce qu'ils estiment que cela relève des fonctions de l'Etat ou des projets.

## **Composante II: Financement rural (FR)**

36. Les résultats obtenus par cette composante sont spectaculaires, largement supérieurs aux objectifs visés par le RPE en matière de nombre de membres (19105 membres contre 6796 prévus dans le RPE), d'encours d'épargne (4,4 milliards de FC contre 541 millions de FC prévus) et de crédit (5,9 milliards de FC contre 227 millions de FC prévus) du réseau. Cette composante constitue la principale réussite du projet AIEB. En effet, il apparaît que les mutuelles d'épargne et de crédit connues sous le nom de MECK se sont développées de façon exponentielle, sous une forme bien plus ambitieuse et professionnelle que les simples caisses villageoises envisagées au départ. Elles ont permis de lutter contre la thésaurisation et d'améliorer les conditions de vie des populations grâce à l'accès au crédit (25% des membres). Avec un nombre de caisse moindre (12 créées contre 35 prévues), les taux de couverture (80% du territoire national) et de pénétration du réseau (6 à 10% de la population) sont supérieurs aux attentes; et les demandes de nouvelles créations affluent d'autres régions de l'archipel. Toutefois, les objectifs initiaux tels que la population et la zone cibles (couches plus défavorisées de la population en milieu rural), et les services financiers prévus (crédit productif à court terme avec un plafond de 500 000 FC) ont quelques peut été déviés du fait de: (i) la présence d'un autre réseau de micro finance, les Sanduk essentiellement rural, (ii) la demande des communautés, et (iii) les conditions nécessaires pour garantir l'équilibre financier des mutuelles. Ainsi, les MECK ont été implantées dans des zones semi urbaines et touchent une population un peu plus nantie, en mesure d'épargner pour pouvoir ensuite rétrocéder à ses clients des crédits, en grande partie commerciaux et sociaux (mariage, habitat, transport, éducation, santé, etc.). Le taux de rétroversion de l'épargne en crédit est de plus de 43% pour l'ensemble du réseau avec un taux de crédits en souffrance d'environ 8% sur l'encours des crédits (norme internationale 5%). Les MECK permettent à la population comorienne jadis exclue du système financier bancaire classique d'accéder à des services financiers de proximité, de qualité et répondant à leurs besoins, à certaines conditions (3 mois d'ancienneté, apport personnel de 20% du montant du crédit, garanties). Les garanties demandées peuvent consister, par ordre de préférence, en: épargne bloquée du demandeur et de son avaliseur, tous deux membres de la MECK, bijoux en or, acceptation de l'employeur de verser le salaire à la MECK le cas échéant, nantissement de l'équipement acheté par le prêt, biens immobiliers dûment enregistrés, caution solidaire, ou biens mobiliers d'une valeur significative. Il faut reconnaître que certaines conditions d'octroi de crédit ne sont pas encore totalement favorables aux couches les plus démunies (épargne bloquée, taux d'intérêt et délais de grâce).

37. L'engouement et la ferveur populaires ont largement contribué à la réussite de la composante FR surtout en situation d'absence répétée d'assistance technique pour appuyer les mutuelles et la cellule technique locale du projet. Le développement du réseau, souvent sur l'initiative même des communautés, prêtes à se mobiliser seule et à autofinancer la construction des bâtiments, démontre une certaine appropriation de l'institution par ses membres, même si celle-ci a pu parfois être

détournée aux bénéficiaires d'individus (élus avec des crédits délinquants) ce qui s'explique principalement par le vide institutionnel existant. En effet, hormis la BCC, le système bancaire comorien est constitué de deux institutions financières commerciales, la Banque de développement des Comores (BDC) tombée en faillite en 1997 à cause de frais d'exploitation trop élevés et un faible taux de recouvrement des crédits, et la Banque pour l'Industrie et le Commerce (BIC) avec juste une représentation par île et un guichet mobile à Mohéli (passage d'un agent une fois par semaine). Toutes deux ont des faibles taux de pénétration et de couverture en milieu rural, et ont instauré des politiques de crédit restrictives (crédits moyen et long termes pour des gros montants, garanties prohibitives requises) excluant de facto les groupes cibles du projet et les couches vulnérables en général. Dans un autre registre, se trouve la Caisse Nationale d'Épargne (CNE) avec une activité limitée basée principalement sur la domiciliation des salaires des fonctionnaires. De plus, un réseau de caisses villageoises, Sanduk, avait été initié en 1996 par la Coopération française avec comme opérateur technique l'IRAM/GRET. Ainsi, le réseau MECK a su s'intégrer dans le paysage financier en développant sa spécificité et complémentarité. Il a ainsi pu se tailler une part importante du marché financier aux Comores au détriment de la BIC et de la BDC. La croissance du nombre de membres et des volumes d'épargne et de crédit se situe autour de 50% par an.



*Nouvelle culture d'épargne*

38. La création des Mutuelles d'épargne et de crédit ya Komor (MECK) a débuté avec la collaboration de la Société de développement international Desjardins (DID) de 1996 à 98. Avec la suspension du prêt FIDA, DID s'est retiré. Alors que les activités s'interrompaient et que le personnel contractuel des autres composantes était licencié, le personnel de la cellule technique nationale de la composante FR a décidé de relever le défi avec les communautés et de continuer à travailler afin de soutenir les mutuelles nouvellement créées et éviter une catastrophe financière. A la recherche de financements (obtention de 16261 euros du PNUD pour payer les salaires et frais de fonctionnement), des négociations ont été menées par le responsable national de la cellule technique et l'AFD pour obtenir un appui financier et technique; ce qui a abouti en juillet 2000 par la signature d'une Convention de financement de 1,1 million d'euros entre le Gouvernement des Comores et l'AFD, et la mise en place d'un opérateur technique le GRET/IRAM pour coordonner le programme commun (FIDA/AIEB-AFD/GRET-IRAM) d'appui au réseau des MECK (PARMECK). Malheureusement, suite à la dérive financière de certaines MECK (portefeuille délinquant frôlant les 70% pour certaines caisses, 51% pour l'ensemble du réseau en 2001), l'incapacité de faire appliquer une stratégie drastique d'assainissement ni d'imposer son autorité (3 assistants techniques considérés comme trop jeunes et inexpérimentés), le GRET/IRAM s'est retiré, laissant de nouveau de réseau sans encadrement technique.

39. La constitution de l'Union (19 août 2003), structure faîtière du réseau MECK qui devra assumer la relève de la cellule technique pour l'appui aux mutuelles de base, est encore récente. Comme la plupart des réseaux de micro finance créés dans le cadre d'un projet de développement, la durée d'exécution de ce dernier n'aura pas été suffisante pour atteindre les conditions de viabilité financière et organisationnelle, ainsi que d'autonomie escomptées et minimum, avant de se désengager. Toutefois, un don de 350 000 USD mobilisé par le FIDA fin 2004 devrait pouvoir appuyer l'Union à se consolider.

## Sous -composante II.1 Appui technique au réseau des MECK

### Volet II.1.a Extension et développement

40. Même si après la période de suspension, la survie et surtout le développement des 4 premières mutuelles créées en 1997 à la Grande Comore (Foumbouni, Mbéni, Ivembéni et Moroni: 3 025 membres, 16,5 millions de FC de capital social (environ 31 400 USD), plus de 418 millions d'épargne (796 200 USD) et environ 214 millions de FC (407 600 USD) de crédit octroyés au 31/12/1999) a eu une portée nationale, et donc un effet d'autopromotion du réseau, la sensibilisation des populations restait nécessaire. En effet, il importait d'inculquer aux communautés ciblées un réel esprit et des valeurs mutualistes, une réelle culture de l'épargne mais surtout du crédit, ainsi que sélectionner les zones d'implantation en fonction d'un réel potentiel financier plutôt qu'une pression sociale. La performance de ces 4 MECK, sans appui technique extérieur, a cependant souligné certains dangers tels que la présomption que tout un chacun peut constituer une mutuelle d'épargne et de crédit, et donc la défiance/le sens critique qui a suivi à l'égard des assistants techniques successifs, la cristallisation de mauvaises pratiques difficiles à rectifier, la dérive facile d'une institution si elle est laissée aux mains d'élus/notables malveillants et inexpérimentés sans impliquer directement ou informer davantage les membres de base, les limites du travail bénévole des élus, ainsi que le niveau limité du personnel salarié des MECK qui nécessite des formations continues surtout en comptabilité, montage des dossiers de crédit, gestion du crédit et informatique.

41. Malgré tout, les mutuelles se sont multipliées, elles sont en juin 2004 au nombre de 12, soit 7 en G/C (Foumbouni créée en avril 97, Moroni en juin 97, Mbéni et Ivembéni en juillet 97, Mitsamiouli en octobre 2000, Ntsaouèni en octobre 2003 et Mitsoudjé en juin 2004), 4 à Anjouan (Ouani créée en novembre 2000, Sima en décembre 2000, Domoni en octobre 2003 et Mutsamudu en juin 2004) et 1 à Mohéli (Fomboni créée en octobre 2000). Elles ont attiré plus de 22 100 membres. L'encours total d'épargne collecté est de plus de 4,435 milliards de FC (12,32 millions d'USD) dont 3,697 milliards de FC (10,27 millions d'USD) d'épargne stable et 738 millions de FC (2,05 millions d'USD) de dépôts à vue. L'encours de crédit est lui de plus de 5,928 milliards de FC (16,47 millions d'USD) dont la majorité pour des crédits commerciaux (environ 2,872 milliards de FC soit 7,98 millions d'USD), les crédits sociaux (environ 1,7 milliard de FC soit 4,72 millions d'USD), et dans une moindre mesure les crédits productifs (1,356 milliard de FC soit 3,77 millions d'USD). Voir détails des statistiques des MECK en Annexe 14.



*Dépôts à la MECK*

42. Chaque mutuelle commence par la collecte d'épargne. Six mois d'existence et un niveau minimum de dépôt est nécessaire avant de pouvoir octroyer des crédits dont l'encours est plafonné à 40% de l'épargne collectée. Trois produits d'épargne sont disponibles : les dépôts à vue qui ne sont pas rémunérés, l'épargne stable rémunérée à 3% et les dépôts à terme rémunérés de 5 à 6% mais utilisés par une seule cliente dans la MECK de Foumbouni. L'épargne croît très rapidement passant de 100,8 millions de FC (192 000 USD) fin 1997 à près de 263 millions de FC (501 000 USD) en 1998, 855 millions (1,6 million d'USD) en 2000, puis 1,1 milliard (2,1 millions d'USD) en 2001, à plus de

4,4 milliards (8,4 millions d'USD) en 2003 et 4,7 milliards de FC en 2004 (environ 13,1 millions d'USD).

43. En matière de crédit, les MECK proposent plusieurs types de crédit : crédit commercial (12% de taux d'intérêt annuel), social (11%) et productif (11%). La durée maximale est de 3 ans et le plafond fixé à 5 millions de FC (9 500 USD). Il existe également d'autres catégories de crédit à court terme (3 à 6 mois) : prêt Anda (Grand mariage) 1 mois maximum, montant plafonné à 3 millions (5 700 USD) à un taux de 3% mensuel; prêt sur gage (3 mois, 300 000 FC à 5% mensuel) et le prêt vanille (6 mois, 5 millions de FC à 11% annuel). Sur un montant cumulé de près de 6 milliards de FC (11,4 millions d'USD) de prêts octroyés 49% sont des prêts commerciaux, contre 30% sociaux et 21% productifs. La situation des impayés s'est considérablement améliorée après la dérive observée en 2001. Le travail intensif de la cellule de crise mise en place a permis de ramener les taux à des niveaux plus ou moins acceptables (2% à Moroni, 5% à Mitsamiouli, 10% à Mbéni et 20% à Fomboni).

44. Le nombre d'adhérents par caisse est très variable, d'environ 600 à Sima à plus de 9000 à Moroni. La moyenne des dépôts par membre est d'environ 250 000 FC (soit environ 480 USD) de 317 000 FC à Mitsamiouli et 115 000 FC à Sima. A elle seule la MECK de Moroni représente près de 50% du volume d'opérations. Ces grandes disparités internes aux mutuelles de base et au réseau influent sur la cohésion et ne facilitent pas la tâche des élus en terme de bonne gouvernance. Chaque mutuelle dispose de 3 organes élus en assemblée générale : Conseil d'administration, Comité de crédit et Comité de contrôle. Le personnel salarié est composé d'un gérant et d'un ou plusieurs caissier/s.

45. Les MECK ont su inspirer confiance aux populations (croissance rapide des adhésions) comme aux projets de développement (5 conventions de partenariat signées). Ces derniers ont eu recours à leurs services en tant que simple guichet pour l'opérationnalisation de ligne de crédit, pour bénéficier de fonds de garantie ou comme co-financier de groupes cibles spécifiques. Cinq conventions ont ainsi été signées entre respectivement le réseau MECK et l'AIEB, le SNAC, AMIE, et DECVAS-AMIE, Maison des épices, soit un total d'environ 74,4 millions de FC (142 000 USD) en ligne de crédit pour des cofinancements et plus de 26,5 millions de FC (50 500 USD) comme fonds de garantie. Il faut toutefois reconnaître qu'il n'existe aux Comores aucune autre alternative valable/sérieuse d'intermédiation financière accessible aux couches rurales et défavorisées visées par ces projets. En ce sens, le réseau MECK a et continuera à jouer un rôle prépondérant dans la stratégie de développement rural et de réduction de la pauvreté du pays. Cependant, il faudra compter avec une tendance concurrentielle croissante, inhérente à la reprise des activités de crédit de la BDC, à l'offre de produits bancaires par la poste et à la politique d'assainissement du réseau Sanduk.

#### Volet II.1.b Structuration et consolidation du réseau

46. Les chiffres audités au 31 décembre 2002 laissent apparaître une trésorerie évaluée à 1,8 milliard de FC net (3,4 millions d'USD) couvrant 65% de l'ensemble des engagements liquides. Le produit net bancaire augmentait progressivement de 39,5 millions de FC (75 000 USD) en 2001 à 109,4 millions de FC (208 400 USD) en 2002. L'activité financière du réseau ne cesse de croître. Les intérêts générés par le crédit sont passés de 45,2 à 146,3 millions de FC entre 2001 et 2002 (de 86 000 à 278 700 USD), mais il importe de reconstituer les fonds propres de certaines mutuelles, consommés par les déficits enregistrés surtout en 2000 et 2001. L'augmentation des frais généraux dont le personnel semble maîtrisée (23,4 millions en 2001 et 34,5 millions de FC en 2002, soit respectivement 44 500 et 65 700 USD environ). Le réseau occupe actuellement le second rang en part de marché dans le système bancaire.

47. Toutefois, même si toutes les mesures utiles pour consolider le réseau et contribuer à la pérennisation des activités du projet avaient clairement été identifiées et programmées depuis 2001 (document commun AFD-FIDA), de nombreux retards dans l'exécution n'ont pas permis de les porter à terme. Ainsi, le démarrage opérationnel des deux dernières mutuelles créées en 2004, comme le

personnel salarié de l'Union et des mutuelles de base, n'ont pas bénéficié pleinement des appuis techniques, de l'encadrement, et/ou de l'appui financier du projet avant son achèvement.

48. La création de l'Union des MECK en août 2003 et le recrutement de son Directeur général en avril 2004, ont constitué une étape importante vers la continuité des activités du projet (transfert des compétences de la cellule technique) et donc vers la pérennisation du réseau. En fin de projet, le réseau est composé de 12 mutuelles dont 7 en Grande Comore (Mbéni, Ivembéni, Foubouni, Moroni, Mitsamiouli, Ntsaouèni et Mitsoudjé), 4 à Anjouan (Ouani, Sima, Domoni et Mutsamudu), et 1 à Mohéli (Fomboni). La création tardive de l'Union n'a cependant pas permis au projet de l'appuyer adéquatement (formation, budget, équipement) ni d'asseoir dans la pratique une stratégie de financement et de fonctionnement. Faibles sont actuellement les moyens à sa disposition pour assumer ses responsabilités: surveillance et contrôle des membres, définition de politiques et normes prudentielles, d'un code de déontologie, protection et représentation, offre de services communs tels que la formation, les audits annuels des états financiers, et le refinancement. Son personnel est encore en cours de recrutement, non formé, sans même avoir la sécurité de l'affiliation des 12 MECK existantes et donc de leur contribution aux frais de fonctionnement de l'Union. Aussi, les chances de survie de cette structure faïtière, comme des mutuelles de base, seront sérieusement érodées si aucun appui financier complémentaire n'est rapidement mis à disposition (réactivation de la convention de financement AFD disposant d'un reliquat d'environ 750 000 € ou autre bailleur). Il faut d'autre part souligner que la cohésion des MECK n'est pas totalement acquise du fait de leur hétérogénéité quant à leur ancienneté, volume d'activités, et ambitions des élus. Un effort constant de sensibilisation à l'esprit mutualiste reste nécessaire à travers le réseau et au sein des mutuelles de base. Le FIDA a cependant réussi à mobiliser fin 2004, un don de 350 000 USD afin de consolider l'Union des MECK et appuyer la pérennité du réseau.



MECK Sima

#### Volet II.1.c Professionnalisation et sécurisation

49. Les divers rapports d'audit (exercice 1999, 2001, 2002, 2003, 2004) et d'appui technique ont constamment souligné les faiblesses du personnel salarié en matière de micro finance, comptabilité et gestion; ainsi que les contraintes au bon fonctionnement du réseau dans son ensemble et des caisses prises individuellement.

50. Il reste encore en effet à prendre certaines mesures pour garantir la fiabilité des opérations des mutuelles et protéger l'épargne des membres; soit: (i) la finalisation d'un manuel de gestion, de procédures (ii) la formation technique des salariés des caisses (gérants et caissiers), de l'Union et des élus (bureau directeur, comité de crédit) afin de garantir un réel respect des normes prudentielles, un contrôle des opérations et l'application des textes réglementaires, (iii) la mise en place d'un système d'information et de gestion (SIG) simple et adapté s'appuyant sur un système opérationnel informatique, de même que (iv) l'institutionnalisation des MECK en tant qu'institution financière décentralisée (dispositions légales et réglementaires spécifiques) avec l'application du décret sur les IFD. Cependant, même si les besoins en formation des MECK sont déjà identifiés et le logiciel SIG le mieux adapté est arrêté, leur financement posera problème si aucun bailleur n'est trouvé.

51. Le Gouvernement prend progressivement conscience de l'ampleur et de la portée des MECK, ainsi que du rôle qu'il a à jouer pour accompagner la pérennisation du réseau et éviter tout dérapage (contribution d'environ 5 700 USD à la création de l'Union). La reconnaissance officielle du statut des mutuelles avec la signature d'un décret par le Président de l'Union le 22 juin 2004, devrait aider les MECK à appliquer une politique éclairée de placement de leur épargne (placement rémunéré), instaurer des commissions sur les opérations de change et de transfert (Euro/FC), et donc générer des revenus pour atteindre rapidement un équilibre financier. Cette épargne, déjà considérable, est d'autre part destinée à augmenter encore plus avec le transfert des fonds de la diaspora à travers le réseau (fonds estimés à plus de 12 milliards de FC, soit environ 22,9 millions d'USD). L'idée de mettre en place une commission nationale sur la micro finance réunissant les différents acteurs, ainsi qu'une centrale de risques entre institutions financières, n'a pas eu le temps de se concrétiser de manière généralisée et durable, empêchant la constitution et le renforcement d'une expertise locale pérenne en micro finance.

### **Sous -composante II.2 Appui au personnel de la cellule technique**

52. Le rôle joué par la cellule technique de la composante FR a été remarquable malgré le turnover des responsables à sa tête, ainsi que les antagonismes avec l'assistance technique GRET/IRAM. En nombre très limité, voir insuffisant compte tenu du développement rapide du réseau, le personnel de terrain (1 chef de composante, 1 responsable des ressources, 2 agents de suivi et sensibilisation et 2 conseillers en crédit), novice dans le secteur de la micro finance n'a pu bénéficier que de très peu de formation. Lors de la première période d'exécution, l'expertise de DID a été déterminante alors que celle du GRET/IRAM a été très limitée compte tenu du profil du personnel détaché; les missions ponctuelles du Consultant international recruté ensuite par le FIDA a cependant permis de former sur le tas les cadres de la composante. Un seul voyage d'étude a été réalisé dans la sous région (Maurice). Les acquis sont toutefois importants et une expertise locale est actuellement disponible et ne pourra malheureusement que partiellement être mise à profit par le réseau pour son développement futur, dans la mesure où l'Union n'est pas en mesure de reprendre à son compte ni de financer l'ensemble de la cellule technique.

### **Composante III: Gestion du projet (GdP)**

53. La gestion du projet AIEB et la mise en œuvre des activités a suivi le contexte politique et institutionnel du pays, soit: l'embargo à l'île d'Anjouan, la politique de décentralisation, et les conflits de compétences entre institutions au niveau des îles et de l'Union. On relève toutefois une totale autonomie de gestion du projet par rapport au Ministère de tutelle, même si la réquisition abusive de certains véhicules du projet par le Gouvernement, surtout en période électorale, ont conduit au ralentissement des activités de terrain par manque de moyen de déplacement (ex: Mohéli).



*Equipe du projet avec le Chargé de projet UNOPS*

54. L'unité de coordination du projet (UCP) a souffert de nombreuses instabilités du personnel (comptable et coordinateur national principalement, ainsi que responsable UPSE; sans compter le ministre et secrétaire général du ministère de tutelle). Ces fréquents changements de cadres (3 coordinateurs et plusieurs périodes d'intérim pour cause de suspension ou de maternité, 3 comptables,

2 responsables UPSE) ont influé sur la qualité et les délais du travail effectué. Toutefois, les bons résultats obtenus par le projet et le taux élevé de décaissement du prêt (94%) sont principalement dûs à la motivation du personnel. Le nouvel organigramme instauré après le redémarrage en 2000 a donné plus de responsabilités aux cadres locaux en tant que responsables de composante.<sup>8</sup>

55. Il est cependant regrettable de constater que certains agents (RAR et agents de crédit) sont restés sans moyens de déplacement pendant toute ou bonne partie de la durée du projet pour des problèmes d'attribution de marché et de livraison, voir de dédouanement des pièces détachées commandées ou de réparations non effectuées. L'utilisation des moyens personnels (moto, voiture, ordinateur) a souvent été nécessaire afin de pouvoir travailler.

56. Au 30 juin 2004, le taux de décaissement du prêt FIDA est de 85,7% et les dépenses engagées s'élèvent à environ 50,5 millions de FC (soit 102 661 euros), soit un reliquat de 672 842 euros sur les fonds disponibles, équivalant à un taux total de décaissement de 94% du prêt à sa clôture. La vitesse de croisière a été atteinte avec le recrutement en 2002 d'une coordinatrice qui a su redynamiser l'équipe jusqu'à la fin, multiplier les activités sur le terrain, garantir un suivi plus régulier et transparent des dossiers, ainsi que des relations moins conflictuelles avec le Ministère de tutelle, et le tissage de partenariats stratégiques (4 conventions signées respectivement avec le réseau MECK, PPSA/INRAPE, FADC/BDC et Union des Sanduk d'Anjouan).

57. Néanmoins, il faut souligner les difficultés répétées de la cellule comptable qui a souvent conduit la coordination, par manque de liquidités dans le compte spécial, à emprunter des fonds auprès du réseau des MECK, voir même du Gouvernement, pour pouvoir honorer ses engagements, payer les salaires, et ne pas bloquer les activités en attendant l'accréditement des DRF et la reconstitution du fonds. Ces difficultés étaient dues principalement à des facteurs humains (départ du comptable formé, incompétence du remplaçant, limites de l'aide-comptable, quasi inexistence d'expertise locale pour l'utilisation de Tompro) et techniques (difficulté du logiciel Tompro sans une formation appropriée, pannes d'ordinateur). Même si le niveau du compte spécial a été augmenté par amendement de l'accord de prêt (de 125 000 à 200 000 USD) la faible fréquence d'envoi des DRF ou les erreurs dans leur élaboration par le service comptable du projet a souvent conduit à des blocages au niveau de l'UNOPS et donc à un ralentissement des activités sur le terrain par manque de fonds.

58. Il faut considérer les difficultés financières du pays tout entier qui a conduit à 4 périodes de suspension (en 1995-96, 1996, 1997 et 1998-2000), soit au total de 29,5 mois de non-décaissement des fonds du prêt FIDA et donc de ralentissement, voire d'arrêt complet des activités. L'incapacité financière du Gouvernement d'honorer ses engagements a partiellement été facilité par l'amendement de l'accord de prêt, établissant que toutes les catégories de dépenses seraient financées à 100% par le prêt, sans recours à une contribution financière du Gouvernement, qui n'a d'ailleurs pas pu reprendre à sa charge, comme prévu en 4<sup>me</sup> année les salaires du personnel (2 fonctionnaires détachés et Coordinateur). De plus, la situation politique nationale, difficile et volatile, n'a pas permis un partage équitable et une circulation fluide des ressources humaines, des rapports et des informations entre les îles.

59. Avec la suppression du poste de responsable du suivi/évaluation (S/E) au sein du projet et donc le transfert des fonctions de suivi interne aux chefs de composante et de S/E externe au service de planification et de suivi/évaluation (SPSE) du ministère de tutelle, l'importance de ces activités s'est érodée. La mission d'appui envoyée par le FIDA n'a pas permis de mettre en place un système efficace de S/E, avec la définition d'indicateurs d'impact pertinents et des modalités claires de collecte des données. La faible qualité de l'étude socio-économique de base n'a pas permis de disposer d'une situation de départ sur laquelle appuyer l'évaluation, aucune mission de revue à mi-parcours n'a vraiment été effectuée par le FIDA, et aucune étude thématique n'a été menée; d'autre part, les missions de terrain du SPSE étaient très limitées en temps et analyse. Il est donc assez

---

<sup>8</sup> (voir organigrammes en Annexe 17).

difficile d'apprécier et de quantifier l'impact du projet sur l'amélioration des conditions de vie des groupes cibles, surtout par rapport à des objectifs tels que la réduction de l'exode rural et du chômage, et l'amélioration de la compétitivité des produits locaux par rapport aux produits importés.

60. Les informations collectées dans le cadre de la rédaction des monographies régionales, la mise en place d'une base de données qui reste cependant difficilement exploitable compte tenu de la disparité et de la fiabilité relative des informations/chiffres présentés, la création d'un bulletin d'information trimestriel 'Agir', la création d'un service de communication en août 2002, ainsi que la création d'un centre de documentation sur les secteurs des micro entreprises et de la micro finance, totalement équipé et qui devra être géré par l'INRAPE, de même que la création d'un site Internet ([www.universnet-comores.com/comores-dev/aieb](http://www.universnet-comores.com/comores-dev/aieb)) pour accroître la visibilité des résultats obtenus et des bénéficiaires; tout cela devrait contribuer au développement des services et de l'expertise dans ces deux secteurs possédant un potentiel manifeste mais également des risques qu'il importe de mesurer avant de s'engager. Il est toutefois regrettable de constater que l'organisation régulière d'ateliers de concertation avec les autres projets de développement actifs dans des secteurs de convergence n'a pris réellement forme que la dernière année, alors que le projet AIEB cherchait à trouver des moyens de pérenniser ses activités avec l'appui d'autrui. Ces partenariats stratégiques, voir même juste le simple échange d'informations et la programmation de formation commune n'a pas été exploité à sa juste valeur, faisant davantage jouer la concurrence que la coopération.

61. Le caractère discontinu du territoire comorien et la nouvelle constitution adoptée en décembre 2001 (majeure autonomie des îles) ont influé sur les coûts relatifs à la logistique, à l'équipement et au matériel, aux visites de la zone, au déplacement des bénéficiaires pour la participation à des ateliers ou autres manifestations, et rendait plus difficile le suivi des activités sur le terrain et l'acheminement des données en provenance des îles d'Anjouan et de Mohéli pour la consolidation et la finalisation des rapports du projet à Moroni (G/C).

#### IV. ORGANISATION ET GESTION

62. Tel que spécifié dans l'Accord de prêt, l'exécution du projet AIEB devait être placée sous la tutelle du Ministère du développement rural, de la pêche et de l'environnement (MDRPE) devenu par la suite Ministère du développement, des infrastructures, des postes et télécommunications et des transports internationaux (au niveau du Gouvernement de l'Union des Comores en 2002) avec des entités co-respectives au niveau de chaque île: Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche dans le Gouvernement de l'île autonome de Grande Comore; Ministère de l'agriculture et du développement à Anjouan; et Ministère de l'environnement, de la production, des transports, du tourisme et de l'artisanat à Mohéli. D'autre part, des relations de travail et de consultation étaient établies avec le Ministère des finances de l'Union et le Commissariat général au Plan.

63. La structure institutionnelle du pays n'a pas facilité le fonctionnement du projet, qui devait rendre compte à 6 institutions distinctes (un ministère du développement et de la production par île et au niveau central, le Ministère des Finances de l'Union, le Commissariat au plan et la Présidence), et faire abstraction des antagonismes entre ministères. Tous ont voulu être impliqués dans la gestion du projet et les ingérences ont souvent mal été tolérées par l'UCP qui suggère pour l'avenir des procédures de collaboration mutuelle plus formelles entre institutions et projets; soit une plus étroite collaboration avec le Commissariat au Plan qui constitue une structure technique plus stable et complète pour la coordination d'un projet de développement.

64. De manière générale, la qualité des prestations des organismes d'exécution engagés dans la première période de mise en œuvre du projet AIEB (1996-98) n'a pas totalement donné satisfaction même s'ils ont bénéficié de nombreuses formations (voyages d'étude et assistant technique permanent). Notamment pour la composante AIE, ces insuffisances ont donné lieu à un remaniement total de la structure et du mode d'exécution du projet. En effet, le niveau des 8 AE du *consortium d'ONG Moifaka-Réseau Femme et Développement* chargé de l'animation des populations était limité

et très inégal, certains d'entre eux (2 AE femmes) se sont désistés devant la difficulté du travail; même les 4 ATE manquaient d'expérience dans le domaine technologique et de gestion. Aussi, les coûts de ce personnel ont été supprimés avec la réorientation appliquée au redémarrage du projet en 2000, réduisant ainsi les coûts fixes (6 RAR au lieu de 8 AE et 4 ATE) et favorisant une compétition positive et une meilleure valorisation des divers types de prestataires de services existants, en fonction des besoins spécifiques du projet. Les performances du consortium sont évaluées **NON SATISFAISANTES**.

65. De la même manière, compte tenu de la situation financière de faillite et son incapacité à respecter ses engagements de financement sur ses fonds propres des promoteurs appuyés par le projet, la collaboration avec la **BDC** a trouvé une alternative avec l'intervention du projet FADC financé par la BM, octroyant une ligne de crédit de 17,5 millions de FC (environ 33 300 USD) à la BDC pour financer les ME de l'AIEB (Accord tripartite AIEB-FADC-BDC signé en janvier 1998). Cependant, l'absence de suivi technique et financier de ces 17 ME a conduit à un échec de la plupart d'entre elles, avec une accumulation préoccupante et inacceptable d'impayés (plus de 11 millions de FC soit environ 21 000 USD en juillet 2000 et un taux de remboursement de 44,7% pour un portefeuille d'environ 19,1 millions de FC, équivalant à près de 36 400 USD). Une solution claire et équitable aux problèmes d'impayés de 9 des 17 micro entrepreneurs financés en 1997-98 sur fonds FADC (13) et BDC (4) n'a pu finalement être arrêtée qu'en fin de projet (aucune autre ME n'a été financée sur cette convention après le redémarrage du projet en 2000). Dans la majorité des cas, les promoteurs ont été abandonnés pendant plusieurs années dans une situation d'endettement insoutenable, sans accompagnement ni appui du projet. Les performances de la BDC et de l'équipe du projet pour ce dossier sont évaluées **NON SATISFAISANTES**. L'expérience du projet avec la BDC est assez représentative de sa situation générale. Aucun suivi rapproché des emprunteurs n'est effectué et une réaction tardive face aux impayés, en laissant courir les intérêts jusqu'à des niveaux inconsidérés, ont conduit à la faillite de l'institution financière.

66. Pour ce qui est de la performance de **DID** pour la mise en œuvre de la composante FR d'août 1996 à septembre 1998, hormis son désistement initial quant à sa participation financière aux coûts du projet (560 600 USD), celle-ci s'est révélée **SATISFAISANTE**. L'expérience et expertise de l'assistant technique ont permis de poser de bonnes bases dans la constitution des mutuelles, ainsi que donner les capacités, la méthodologie et le soutien nécessaire au personnel local pour assurer l'encadrement des 4 premières MECK pendant la suspension. En revanche, la performance de l'**AFD et de son opérateur technique GREY/IRAM** est considéré **NON SATISFAISANTE** dans la mesure où les négociations du financement avec le FIDA ont été laborieuses, le niveau/profil des divers assistants techniques mis en place était très limité et inadéquat, en plus de son retrait soudain. Cette collaboration a tout de même permis de disposer d'une image plus réaliste et détaillée de la situation du réseau, de décupler les fonds disponibles pour appuyer les MECK, d'élaborer un projet de texte pour la réglementation des mutuelles, ainsi que de déceler et affronter nombreuses failles des caisses.

67. Comme notifié précédemment, les formations prévues et non réalisées au bénéfice du **personnel du projet** (3 composantes confondues) et des **agences d'appui conseil** auraient pu améliorer considérablement le niveau de mise en œuvre de l'AIEB et surtout de pérennisation de ses acquis en renforçant les ressources humaines et en créant une réelle expertise locale. Malgré tout, leurs performances peuvent être qualifiées de **SATISFAISANTES**.

68. En matière de **suivi et d'évaluation**, les performances du projet (chefs de composante pour le suivi interne et SPSE pour le S/E externe) sont **NON SATISFAISANTES** dans la mesure où le suivi interne n'a pas toujours été rigoureux (inconsistance de certaines données collectées, base de données incomplète, impossibilité de juger de l'évolution dans le temps des ME prises individuellement sur la base d'indicateurs clairs de performance, etc.) et il est impossible de mesurer l'impact du projet sans situation de départ, ni enquêtes de terrain sur des thèmes spécifiques représentatifs des objectifs du projet.

69. La **gestion financière du projet** a été **SATISFAISANTE** aux vues de la bonne réalisation annuelle d'audit des comptes et l'autonomie de gestion par rapport au ministère de tutelle. Toutefois, il faut noter les importants problèmes liés au service de comptabilité (fréquence d'envoi et rigueur relative dans la préparation des DRF) et aux délais de traitement de ces demandes de retrait de fonds par l'Institution coopérante et le FIDA. De même, les délais étaient trop longs lors des procédures de recrutement du personnel comme d'attribution des marchés. De plus, il faut souligner le non-respect de l'importance donnée à chacune des composantes dans la répartition des fonds du projet (14% décaissés au lieu de 41,5% prévus dans le RPE pour la composante AIE, 21% contre 39,5% pour la composante FR, et 65% au lieu de 19% pour la composante GdP). Cette augmentation exponentielle des coûts de la composante GdP s'explique principalement par l'achat de nouveaux véhicules, la comptabilisation des formations, des services des AAC, etc. En définitif, 57% des fonds du prêt ont été utilisés pour des investissements contre 43% pour des frais de fonctionnement.

70. Les relations entre le projet et le ministère de tutelle, les Finances et le Commissariat général au plan ont été de bonne qualité. De même, la collaboration sur le terrain et la performance des ministères de la production à Anjouan et Mohéli ont été **TRES SATISFAISANTES** alors qu'avec le Ministère de Grande Comore celles-ci sont jugées **SATISFAISANTES**; les conflits de compétences entre les gouvernements de l'Union et de l'île autonome ont entravé les communications avec ce dernier. Le **Gouvernement** a finalement perçu (à partir d'août 2003), devant les résultats obtenus par le projet AIEB sur le terrain, l'importance des MECK comme des micro entreprises pour atteindre son objectif d'amélioration des conditions de vie de la population et de lutte contre la pauvreté. Il s'est ainsi engagé à assurer la gestion de l'après projet à travers la Direction Nationale des Stratégies Agricoles, de l'Environnement et des Forêts, nouvellement mise en place. Compte tenu de l'instabilité politique et constitutionnelle dans laquelle a évolué le projet, la performance du Gouvernement peut être considérée comme **SATISFAISANTE**.

71. Ainsi, de manière globale et en tenant compte de l'environnement difficile dans lequel l'AIEB a évolué, la qualité d'exécution de l'ensemble du projet peut être jugée comme **SATISFAISANTE**, dans la mesure où certains objectifs quantitatifs ont largement été dépassés, mais avec un soucis tardif de consolidation et de pérennisation des acquis. En effet, n'ayant pas pu mettre en oeuvre des mesures d'accompagnement essentielles (formation technique adaptée des promoteurs, du personnels des AAC; suivi continu et rapproché des ME, MECK et partenaires; approche filière avec un appui à tous les niveaux de la chaîne; et création/renforcement de structures pérennes d'encadrement des ME et MECK après projet), il est objectivement difficile de juger de la viabilité à long terme de certaines réalisations du projet si aucune perspective de continuité n'est donnée (appui additionnel).

## V. COUT ET FINANCEMENT DU PROJET

72. Il est difficile de porter un jugement sur le réalisme des projections financières présentées dans le RPE et considérées dans l'Accord de prêt dans la mesure où la réorientation du projet a conduit à des modifications profondes. Toutefois, il faut noter que la répartition du budget par composante a totalement été inversée. En effet, la composante Gestion du projet qui devait être la moins onéreuse a consommé la majorité du montant du prêt, soit environ 65%. Les réallocations de fonds entre catégories de dépenses ont essentiellement tenu compte des nouveaux besoins apparus en 2000: (i) nouveaux véhicules en remplacement des motos en location-vente aux AE et ATE, véhicules 4x4 délabrés et réformés), matériels et équipements (informatique et de bureau), pour la plupart endommagés pendant la période de suspension; ainsi que (ii) des dépenses de fonctionnement (salaires additionnels et frais des véhicules). Ces augmentations ont été compensées par la réduction des frais de prestations de l'ONG internationale et une ponction à la catégorie non allouée.

73. Le montant total du prêt FIDA a été suffisant (reliquat d'environ 173 840 euros), même en l'absence des contributions initiales prévues au financement des coûts du projet, soit 306,5 millions de FC par le Gouvernement Comorien, 241,1 millions de FC par DID, 14,1 millions de FC par les bénéficiaires, et 6,4 millions de FC par l'ONG locale. Globalement, la majorité du prêt (28%) a été

décaissé par la catégorie de dépense "Etude, formation, audits et assistance technique"<sup>9</sup>. La part de cette catégorie de dépenses est majoritaire pour les composantes AIE et GdP, représentant respectivement 33 et 35% de leur budget décaissé, alors qu'elle vient en seconde position pour la composante FR (22%) dépassée par la catégorie "Fonds de garantie" (24%). L'inutilisation du fonds de risques de 90 000 DTS au bénéfice de la BDC et le besoin prioritaire de financement des ME a conduit à la conversion de ce fonds en lignes de crédit octroyées au réseau MECK (78 858 DTS) et à l'Union des Sanduk d'Anjouan (14 731 DTS) pour co-financer les ME appuyées par le projet.

74. Telle que prévue dans le RPE, la **contribution du Gouvernement Comorien** aux coûts du projet devait prendre la forme de deux bâtiments pour les centres de formation/démonstration et des locaux pour les bureaux du projet, ainsi que le salaire de deux cadres nationaux à partir de la 4<sup>ème</sup> année, et l'exemption des taxes sur les achats effectués par le projet, soit 14,8% du coût total de l'intervention. Cependant, compte tenu de la situation financière très difficile du pays, ainsi que de l'inexistence d'un régime de taxation sur la valeur ajoutée aux Comores, l'amendement de l'accord de prêt de décembre 2001 a porté le FIDA à couvrir à 100% le salaire des cadres et les dépenses du projet, avec effet rétroactif. Les locaux du projet sont cependant restés à la charge du Gouvernement (mais réhabilités par le projet) qui a également effectué une donation de 3 millions de FC (5 700 USD) pour la création de l'Union des MECK (août 2003).

75. La **contribution des bénéficiaires** devait s'élever à 0,7% du coût du projet, sous forme d'une participation à la construction des 13 "maisons des petits entrepreneurs" (18 600 USD) et sous forme d'épargne auprès des mutuelles d'épargne et de crédit (14 200 USD). Les maisons n'ayant pas été construites en absence d'organisations professionnelles et de réceptivité des groupes cibles, la contribution de certaines communautés rurales s'est manifestée surtout avec l'autofinancement de la construction ou rénovation des locaux de leur mutuelle (ex: Domoni, Mitsoudjé), des frais de fonctionnement des 4 premières MECK pendant toute la période de suspension; et en terme d'épargne, les objectifs ont été pulvérisés (819% de taux de réalisation).

76. En tant que **co-financeurs**, la contribution de DID (560 600 USD) s'est avérée nulle à cause des restrictions budgétaires de la coopération canadienne. Toutefois, compte tenu de l'expertise reconnue de l'ONG internationale, un contrat de collaboration de gré à gré a été signé avec une dérogation spéciale du FIDA et un amendement de l'Accord de prêt. La contribution de l'ONG locale, le consortium Moifaka/Réseau Femme et Développement qui devait se monter à 14 800 USD pour la sous composante « Animation et organisation » n'a pas été quantifiée, même si elle a opéré pendant environ 2 ans. Avec sa convention de financement de 1,1 million d'euros, gérée par le GRET/IRAM en tant qu'opérateur technique, l'AFD pouvait contribuer considérablement au financement des objectifs de la composante FR. Toutefois, le retrait de l'opérateur suivi de la suspension du don a laissé un reliquat d'environ 750 000 euro encore disponible si la dernière facture du GRET/IRAM en litige était réglée par le Ministère des Finances.

## VI. BILAN GENERAL: REALISATION DES OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DU PROJET

77. Le projet AIEB s'inscrivait parfaitement dans le cadre socio économique politique du pays. Il s'est adapté à chaque changement sans perdre de vue ses objectifs de développement qui ont toujours, quelle que soit la conjoncture, gardé leur pertinence. Au contraire, la situation financière difficile du Gouvernement et les longues années d'embargo de l'île d'Anjouan ont rendu encore plus vitale une diversification et une sécurisation des revenus de la population. Ainsi, la mise en place d'un réseau de micro finance a pleinement rempli son contrat de: (i) financer la création ou développer l'activité de micro entreprises rurales, (ii) augmenter et sécuriser l'épargne, (iii) réinvestir cette épargne dans l'économie nationale sous forme de crédit, et donc réduire la thésaurisation, et (iv) améliorer les conditions de vie des groupes cibles. De plus, avec l'appui technique et l'encadrement aux ME, des emplois ont été créés et l'offre de services en amont et en aval de la production agricole (ex:

---

<sup>9</sup> voir tableau LGS en Annexe 7

approvisionnement en intrants agricoles, vétérinaires, de pêche) ainsi que l'offre de produits locaux transformés ou non s'est multipliée. De même, en proposant des formations techniques (couture, mécanique, menuiserie) aux jeunes réunis en groupement à caution solidaire, le projet a probablement contribué à réduire le mouvement d'exode rural de ces jeunes déscolarisés. Dans une certaine limite, l'expertise locale s'est développée en matière de micro finance et de ME, ainsi que les compétences organisationnelles des groupes cibles. Cependant, la surévaluation du franc comorien et les coûts de production élevés inhérents aux coûts d'importation des matières premières n'ont pas permis de mettre en concurrence les produits locaux avec ceux importés et le renforcement des compétences locales a été limité. Par conséquent, compte tenu de l'aspect novateur du projet, le projet AIEB peut être noté **BIEN** dans l'**atteinte de ses objectifs de développement**.

78. En matière de décentralisation, le projet AIEB représente un exemple de projet décentralisé. Il est intervenu dans les 3 îles, à peine les conditions politiques l'ont permis. Il a mis en place des représentants dans chaque zone d'intervention (RAR), disposant de petites caisses pour couvrir leurs frais de fonctionnement. La répartition des activités et bénéficiaires est soit équitable soit respectueuse de la hiérarchie socio-économique des îles. Pour la formation, 35% des bénéficiaires à Mohéli, 33% à la Grande Comore (G/C) et 32% à Anjouan; 51% des ME ont été créées en Grande Comore, contre 35% à Anjouan et 14% à Mohéli; équivalent à une création d'emploi s'élevant à 45% en G/C, 39% à Anjouan et 16% à Mohéli; alors que 7 MECK ont été créées en G/C, 4 à Anjouan et 1 à Mohéli. Avec la constitution de l'Union des MECK, la cohésion des mutuelles de base a dépassé les divergences rencontrées au niveau central. Le projet peut donc être noté (**TRES**) **BIEN** en matière de **décentralisation**, même si la discontinuité de la zone cible a entravé la fréquence des déplacements pour le suivi de terrain, compte tenu des coûts élevés de transport.

79. En ce qui concerne la **composante AIE** qui visait à développer le secteur privé et l'esprit entrepreneurial aux Comores, les résultats sont mitigés. Même s'il existe un potentiel d'essor pour certains types de ME, de nombreuses limites freinent encore le développement du secteur, tel que: la forte dépendance du pays vis-à-vis des importations, aussi bien des matières premières que des biens de consommation surtout alimentaires; la politique d'importation du Gouvernement qui ne favorise pas les produits locaux; le manque d'encadrement technique lors de la mise en œuvre des ME; le manque de formation et de savoir-faire pour proposer des produits de qualité qui pourraient concurrencer les produits importés; le manque de stratégie de commercialisation; l'étroitesse et le caractère saisonnier du marché local (insatisfaction de la demande en période de Ramadan et de grands mariages); la saturation rapide des marchés du fait de la forte concurrence interne (concentration des promoteurs dans les mêmes types d'activités), de même que les conditions et les coûts de transport et de taxation inter île trop élevés pour pouvoir faire coïncider l'offre à la demande. Compte tenu du contexte et des perspectives de développement, les ME dépendent fortement de facteurs externes incontrôlables (conditions climatiques, approvisionnement en intrants, maîtrise des techniques et technologies, etc.). De plus, les investissements initiaux nécessaires sont d'un niveau supérieur aux capacités des couches les plus vulnérables de la population qui ne disposent d'autre part pas des notions de base indispensables à l'esprit d'entreprise (gestion du risque, étude de marché, calcul des prix et des bénéfices, comptabilité fiable, réinvestissement dans l'entreprise, etc.). Toutes ces contraintes rendent ainsi le financement de ME difficile, et alimentent cette idée des institutions financières que ces activités sont très risquées; même les populations ne se lancent pas facilement dans ce secteur d'activité (certaines lignes de crédit d'autres bailleurs ne sont pas entièrement utilisées par manque de dossiers rentables présentés). Il semble donc plus judicieux d'encourager en milieu rural de plus petites initiatives économiques, moins exigeantes financièrement et techniquement, mais permettant toutefois d'augmenter les revenus des promoteurs, grâce à une plus grande quantité et qualité de produits (ex: la promotion de l'amélioration de l'aviculture traditionnelle aurait été bien plus bénéfique que celle de l'aviculture moderne semi industrielle.<sup>10</sup>

80. En terme de répartition des ME appuyées (créées et financées), l'importance donnée à la pêche principalement, et secondairement à l'artisanat et à l'agriculture, reflète les potentiels du pays.

---

<sup>10</sup> Voir résultats de l'étude de cas en Annexe 13

Le succès des magasins d'intrants reflète les besoins après le désengagement de l'Etat (CEFADER); alors que le fort taux de mortalité des ME de transformation, de services et d'élevage reflète le poids des contraintes liées à l'importation des matières premières et à l'absence d'encadrement technique. Les principales contraintes des ME relevées par la mission de supervision de juillet 2000, c'est-à-dire l'insuffisance/le manque d'équipements performants, l'absence de marché, et l'absence de technologies appropriées pour la conservation des produits agricoles notamment, subsistent encore à la fin du projet, soulignant ainsi une limite du projet AIEB.

81. L'objectif de **promotion d'un environnement socio-économique favorable** à l'émergence d'initiatives économiques porteuses n'a été atteint que de manière très limitée. Cela à cause de la nouveauté des secteurs des ME et de la micro finance et donc des capacités limitées des différents acteurs, du manque d'informations recueillies et partagées avec les groupes cibles, du partenariat quasi inexistant et tardif du projet avec les institutions professionnelles existantes et les autres projets avec des objectifs similaires, ainsi que l'absence d'une politique claire de développement du secteur privé et de réglementation des IMF au niveau du Gouvernement de l'Union comme des îles autonomes. L'impact du projet sur les **politiques et procédures sectorielles et sous sectorielles** est **MOYEN** car il a contribué à l'élaboration du texte légal portant réglementation aux activités des IFD qui a fait l'objet d'un décret signé en juin 2004.

82. Ainsi, en terme de reproductivité des activités, le projet est noté **FAIBLE**. Les promoteurs n'ont pas été activement impliqués dans l'élaboration des dossiers technico-financiers et de faisabilité de leur activité. Ils n'ont jamais participé aux coûts de ses études réalisées par les AAC ou les RAR pour le compte du projet. Ils n'ont pas non plus les moyens financiers pour faire appel à ces agences pour un appui technique ou un suivi de leurs activités. Il sera donc très difficile qu'ils aient directement recours à ces dernières après le projet. Même les cahiers de gestion/comptabilité introduit par le projet sont pour la plupart tenus plus ou moins bien pour l'activité encadrée par le projet, mais aucunement répliqués pour les autres activités économiques menées par les autres membres du ménage ou le promoteur lui-même.

83. L'objectif principal de la **composante FR** était la mise en place d'un réseau de mutuelles d'épargne et de crédit dans les 3 îles, afin de mettre à la disposition des populations rurales en général et des micro entrepreneurs en particulier des services financiers adaptés et de proximité. Ces IMF devaient être autogérées et autonomes financièrement. L'engouement de la société civile et l'utilisation des services du réseau ne sont plus à démontrer, même s'il touche une couche de la population pour la majorité considérée comme moins vulnérable que les groupes cibles habituels du FIDA, du fait de la capacité minimum à épargner nécessaire et la capacité à fournir des garanties pour accéder au crédit. Une MECK est implantée dans presque chaque Préfecture et les demandes de nouvelles créations sont nombreuses, compte tenu, surtout en Grande Comore, des « rivalités » villageoises. L'Union des MECK devra impérativement éviter toute création spontanée et anarchique de nouvelles mutuelles et limiter leur nombre; la consolidation d'un réseau fiable devant toujours primer sur son extension excessive et incontrôlée.

84. Certains rares cas de financement de ME sur fonds propres des MECK et des Sanduk (du fait de l'épuisement des lignes de crédit FIDA), ainsi que la formation des responsables de ces institutions de micro finance (IMF) à l'analyse des dossiers technico-financiers des ME pour pouvoir objectivement juger de leur bancabilité, laissent entrevoir une possibilité de poursuite de cette activité et donc une augmentation de la part des crédits productifs par rapport aux crédits commerciaux et sociaux largement prédominants. Toutefois, il faut garder à l'esprit que les ME financées jusqu'à présent étaient encadrées par le projet AIEB (ou autres selon les conventions), ce qui constitue une garantie non négligeable pour les IMF; en absence de projet, il n'est pas évident que cette confiance persiste. La préoccupation majeure des IMF étant l'équilibre financier, elles tendront à privilégier les crédits à rentabilité rapide et garantie, avec des conditions d'octroi plus strictes. Ainsi, en terme de reproductivité des activités, le projet est noté **MOYEN**.

85. La **composante GdP** avait principalement pour objectif d'assurer la gestion et le suivi des activités du projet. La mise en place d'une base de données, d'un site Internet et d'un centre de documentation relevait également de ces compétences. Si le contrat passé avec la société chargée de créer le site Internet comprenait également la mise à jour de celui-ci pendant un an, la gestion du centre relèvera, comme stipulé dans la convention PPSA-AIEB-INRAPE, de cette dernière. En effet, l'Institut de recherche étant une structure nationale, elle perdure après les projets, bien que ses ressources financières soient très limitées. Une stratégie claire d'autofinancement du centre n'a cependant pas eu le temps d'être élaborée pour s'assurer de l'ouverture constante du centre avec la présence d'un documentaliste, de la mise à jour régulière des documents et donc de la pérennité de l'offre de services de qualité aux promoteurs intéressés (informations sur les nouvelles technologies, les techniques de transformation, liste des ME et des AAC, informations sur les MECK et le financement rural, etc.).

86. Les **caractéristiques novatrices** du projet résultent principalement dans l'introduction de nouvelles techniques et technologies de production, cependant pas toujours bien maîtrisées sans un appui spécialisé extérieur (ex: presse à huile jamais utilisée car personne ne savait comment la faire fonctionner). La formation de promoteurs à la fabrication de briques en terre stabilisée aurait pu représenter une activité d'un impact majeur si elle s'était accompagnée d'une sensibilisation des populations, comme des projets d'infrastructures, sur les bienfaits environnementaux et la résistance de ce nouveau matériel. Avec le réseau MECK, le projet a introduit une nouvelle valeur qu'est le mutualisme, qui s'est appuyé sur une culture d'entraide sociale préexistante. Une réelle culture de l'épargne et surtout du crédit (remboursement) reste toutefois à développer pour garantir la viabilité des mutuelles par leur équilibre financier. Ainsi, en terme d'initiatives novatrices, le projet est noté **MOYEN**.

87. La recherche de **partenariats stratégiques** par le personnel du projet a toujours été motivée par la nécessité de résoudre une contrainte et dans certains cas elle était tardive. Il a s'agit notamment de la recherche de financement de la cellule technique de la composante FR pendant la suspension de 1998-2000 qui a conduit à la collaboration du PNUD (approché également pour financer la MECK de Mohéli après l'incendie de décembre 2002) et surtout de l'AFD/GRET-IRAM; la recherche de financement des ME après le désistement de la BDC qui a conduit à la convention de partenariat avec le FADC/BDC et avec l'Union des Sanduk; et la recherche de pérennité des acquis en fin de projet qui a conduit à l'approche d'autres projets de développement (Maison des épices, FADC, AMIE, DECVAS, PPMER, etc.). Les partenariats spontanés destinés à démultiplier les ressources disponibles en réalisant des économies d'échelles (ex: formations communes avec AMIE) ou les échanges d'expériences pour éviter de répliquer les mêmes erreurs, être complémentaires dans les actions et secteurs d'intervention, et ainsi accroître l'impact, n'ont pas été considérés, au détriment d'un sentiment de concurrence peu constructif. Par conséquent, le projet est noté **MOYEN**.

88. Le **renforcement des capacités locales** a été significatif (formation de 884 promoteurs potentiels et formation du personnel avec voyages d'étude) mais insuffisant en quantité et qualité. De plus, aucune structure faîtière (organisations professionnelles), sur la base d'une approche participative, n'a pu être constituée pour mieux structurer le secteur des ME et appuyer, représenter, défendre les intérêts des promoteurs après le projet. La faible expertise des AAC et du personnel du projet en matière d'appui aux ME et IMF, de comptabilité, n'a pas pu être renforcée comme initialement prévue et nécessaire. Ainsi, pour le renforcement des compétences, le projet est noté **FAIBLE** même si la constitution de l'Union des MECK constitue une réussite indéniable, mais là encore une réussite limitée du fait de sa mise en place tardive, partielle et donc de sa non consolidation avant l'achèvement du projet.



*Jeunes formés et diplômés*

89. Avec un taux s'élevant à 41% de femmes bénéficiaires des formations (364 sur 884) et de 16% pour les ME créées (21 sur 130) dans les 3 îles de l'archipel, le projet a cherché à tenir compte de la dimension genre lors de son exécution. Au niveau du réseau MECK, elles représenteraient la majorité des demandeurs de crédit (plus de 60%) et une forte proportion (55%) des participants aux assemblées générales. Alors que le projet avait été contraint en début de projet à relancer la procédure de recrutement du personnel de terrain (AE et ATE) pour avoir des femmes (4 sur 12), seule 1 femme a été recrutée comme RAR par la suite; mais au niveau des cadres, la proportion a été un peu plus favorable (coordinatrice nationale, responsable de composante FR et aide-comptable). Ainsi, en matière de prise en compte de la **problématique hommes femmes**, le projet AIEB peut être noté **BIEN**.

90. Alors que les **aspects environnementaux** n'étaient pas directement considérés par le projet AIEB, il faut reconnaître qu'il a eu un effet positif sur celui-ci. En effet, à travers le financement de vedettes motorisées, les pêcheurs pouvaient aller pêcher plus au large réduisant ainsi la sur pêche sur les côtes et donc la quasi déplétion des ressources ichtyologiques littorales et l'utilisation de techniques néfastes (usage de substances toxiques, *Tephrosia*, de filets à petites mailles, voire de dynamite). De plus, du fait que ces embarcations étaient réalisées en fibre de verre, leur fabrication a eu un impact positif sur la réduction de la déforestation. De la même manière, la promotion de l'usage de briques en terre stabilisée (particulièrement à Mohéli) visait également à enrayer l'usage du sable marin pour les constructions. La formation au paillage des parcelles maraîchères a également permis d'économiser en ressources hydriques. Etant donné qu'aucune activité promue directement par le projet n'avait d'effets néfastes sur l'environnement, le projet peut être noté **TRÈS BIEN**.

## VII. EVALUATION DE LA DURABILITE DU PROJET

91. Les activités du projet AIEB se sont achevées en date du 30 juin 2004 et la clôture du prêt est fixée le 31 décembre 2004, suite à une extension de 2 ans pour compenser les nombreuses périodes de suspension. Se n'est qu'à partir de 2003 que l'équipe du projet a réellement commencé à penser à une stratégie de désengagement et de pérennisation des acquis en multipliant les tables rondes avec les différents partenaires (ateliers de concertation) et en investissant surtout dans la constitution de l'Union des MECK.

92. La **viabilité économique et financière** des activités mises en œuvre par le projet (ME et MECK) dépendra principalement de la motivation et de la rigueur des bénéficiaires (petits promoteurs et membres des mutuelles). Motivation, conviction et sens de l'initiative des micro entrepreneurs dans le développement de leurs activités productives malgré les difficultés du secteur qui reste de type informel, sans organismes opérationnels et performants capables de les représenter adéquatement au niveau national ou régional, du fait de leurs faibles moyens pour offrir des services de qualité, mais également capables de faire du lobbying auprès du Gouvernement pour obtenir des facilités fiscales

ou autres. Rigueur dans le respect des engagements financiers (remboursement des crédits), de la qualité des produits commercialisés, de la tenue d'une bonne comptabilité permettant d'évaluer concrètement la rentabilité de l'activité et mesurer les risques d'ultérieurs investissements. Une vision du développement rural davantage axée sur une approche filière (approvisionnement en intrants, production, transport, transformation et commercialisation), avec la réalisation d'études de marchés préalables, contribuerait grandement à orienter les promoteurs dans des activités porteuses/rentables. Ces études et les informations nécessaires sur les marchés pourraient être réalisées avec l'appui de projets. Toutefois, avec un taux de mortalité de 17% des ME créées au cours de l'exécution du projet, il est à craindre qu'en l'absence d'appuis extérieurs et de développement d'un environnement plus favorable (importation jugulée, exonération), la plupart des 108 ME encore opérationnelles lors de l'achèvement du projet AIEB ne survivent pas très longtemps. Un fonds de soutien a été prévu par le projet afin d'appuyer, après son achèvement, les chambres de commerce des 3 îles dans la création d'organisations professionnelles.

93. Pour les MECK, la mise en place de l'Union ne suffira pas à elle seule à garantir la survie du réseau après projet. En effet, beaucoup d'activités essentielles sont encore en chantier et ne pourront être concrétisées sans l'aide financière d'un bailleur (AFD et/ou autre) et l'appui technique de personnes expérimentées dans le domaine de la micro finance (formations des élus et salariés, informatisation/SIG, stratégies de développement, élaboration de manuels de procédures et de nouveaux produits financiers, etc.). Le réseau devra d'autre part rester uni (affiliation de toutes les caisses de base à l'Union) et donner les moyens à l'Union de jouer son rôle; un plan d'affaires triennal a d'ailleurs déjà été élaboré. Fin juin 2004, la MECK de Moroni couvre à elle seule environ 50% du volume d'opérations du réseau et 48% de l'épargne collectée; elle occupe donc une place importante dans le réseau et dispose d'un pouvoir indéniable qu'elle n'hésite pas à faire valoir en n'ayant pas encore signé la convention d'affiliation à l'Union. La rigueur dans le secteur financier est fondamentale et la récente mise en place par le Gouvernement d'un cadre juridique permettra également de mieux contrôler et surveiller l'activité des mutuelles, et donc de protéger l'épargne des membres contre les impayés. Une réelle culture de l'épargne et du crédit doit encore être assimilée par la population Comorienne. Une plus grande synergie entre le secteur productif (ME notamment) et le secteur bancaire (MECK notamment) doit être favorisée, en instaurant par exemple une assurance risque qui permettrait de réduire l'indice de risque des crédits productifs. De plus, la rétrocession conditionnelle des lignes de crédit FIDA/AIEB domiciliées aux MECK et à l'Union des Sanduk permettra de favoriser la continuité du financement des ME après l'achèvement du projet AIEB. Un contrôle des instances financières de tutelle (BCC, Ministère des Finances et Ministère de la production) devra cependant vérifier le respect de cette clause. Enfin, l'Union des MECK devra être associée au débat sur le développement socio-économique du pays en tant qu'instrument incontournable de lutte contre la pauvreté.



Plaque inaugurale de l'Union des MECK

94. Même si certains appuis et formations techniques dispensés par les AAC ont été reconnus bénéfiques par les bénéficiaires, ceux-ci ne sont pas encore prêts à payer eux-mêmes les services de ces agences; considérant encore que cela relève du rôle de l'Etat ou des projets, ou encore parce qu'ils n'en perçoivent pas toujours le besoin ni la valeur ajoutée. Aussi, les AAC devront se spécialiser dans des domaines spécifiques et renforcer leur expertise dans ces derniers, afin de pouvoir offrir des services de qualité qui justifieraient leur coût plus ou moins élevé et pas toujours accessible pour un simple paysan ou entrepreneur (une grille tarifaire distincte devra être appliquée en fonction de la clientèle: projet/bailleur ou petit producteur). Toutefois, n'ayant pas réussi à vraiment consolider une ou plusieurs AAC pour pouvoir ensuite appuyer les ME ou MECK après le projet, le lien établi entre ces deux acteurs pourrait rapidement disparaître.

## **VIII. PERFORMANCE DU FIDA, DE SON INSTITUTION COOPERANTE ET DE L'EMPRUNTEUR**

### **A. Performance du FIDA**

95. C'est à la demande du Gouvernement de la République Fédérale Islamique des Comores (devenue Union des Comores) et en collaboration avec le Ministère de la Production que le FIDA a pré évalué le projet AIEB en 1994. Lors de sa conception, le projet a pris en considération les caractéristiques économiques, politiques et sociales du pays et a mis en exergue la volonté de l'Etat de promouvoir le secteur privé et les activités en amont et en aval de l'activité agricole pour compenser son retrait des activités productives et commerciales, et ainsi se limiter à ses fonctions régaliennes de planification, orientation et supervision. La dévaluation de 33% du franc comorien en 1994 devait favoriser la compétitivité des produits comoriens, mais elle a surtout affecté le pouvoir d'achat des ménages/producteurs très dépendants des biens de consommation/intrants importés.

96. L'absence d'esprit d'entreprise et d'initiative privée au sein de la population rurale malgré l'existence d'un réel potentiel, la faiblesse des ressources humaines locales dans les deux secteurs à développer (ME et IMF), ainsi que l'accès difficile des couches vulnérables au crédit pour accroître la production locale, mais également le tissu social basé sur la solidarité et l'entraide, sont des considérations qui ont été appréciées à leur juste valeur lors de la conception et de la mise en œuvre du projet. Toutefois, même si le RPE mettait l'accent sur les formations et le renforcement des capacités locales, les montants alloués pour les voyages d'étude par exemple étaient sous-estimés et insuffisants pour couvrir tous les besoins; le coût des billets d'avion étant extrêmement cher pour se rendre aux Comores et les connections difficiles à trouver avec les pays africains du continent.

97. La grande instabilité et les difficultés du pays ont toujours été prises en considération et adressées par des amendements de l'accord de prêt, des réorientations de stratégie, l'organisation d'un atelier de redémarrage en 2000, l'octroi d'un deuxième don SOF, la reprise des activités de la composante FR après le retrait de l'AFD/GRET-IRAM, et le financement de nombreuses missions d'appui technique avec une fréquence assez régulière <sup>11</sup>. Exceptée la mission d'appui en suivi évaluation qui n'a pas porté les résultats escomptés en laissant le projet sans système organisé et pertinent de S/E, la qualité et la fréquence des missions du FIDA ont été considérées satisfaisantes par l'équipe du projet. Le turn-over répété des Chargés du portefeuille des Comores auprès du FIDA (4 CPM différents de la conception à l'achèvement) n'a pas influé sur la qualité du suivi et de l'exécution du projet.

98. L'hypothèse de départ que la dévaluation du franc comorien aurait accru la compétitivité de la production locale ne s'est pas avérée compte tenu de la forte dépendance du pays vis-à-vis des produits importés. Cela a rendu irréaliste l'objectif de substituer les produits importés par la production locale des ME promues. En privilégiant l'envoi de plusieurs petites missions ponctuelles de suivi (9 missions de 2000 à 2004 avec une moyenne de 10 jours par mission), au détriment d'une grosse mission de revue à mi-parcours (également compensée par les travaux lors de l'atelier de

---

<sup>11</sup> Voir liste des missions du FIDA en Annexe 5

redémarrage), le FIDA a voulu mieux accompagner l'équipe du projet sur le terrain tout au long de son exécution (suivi des dossiers et appui méthodologique), même si une stratégie claire de désengagement et de pérennisation n'a pas été clairement édifiée dès 2000. La performance du FIDA peut être notée **SATISFAISANTE**.

## B. Performance de l'UNOPS

99. Le Bureau des Nations Unies pour l'appui aux projets (UNOPS) a été l'institution coopérante du projet AIEB tout au long de sa période d'exécution. Il avait principalement pour charge d'administrer le prêt SRS 42-KM pour le compte du FIDA, suivre les décaissements, vérifier la conformité des DRF, ainsi qu'effectuer une mission de supervision par an<sup>12</sup>). Chaque mission de supervision d'une moyenne de 12 jours de terrain donnait lieu dans un premier temps à une restitution des conclusions dans chaque île et à la rédaction, dans le pays, d'un aide-mémoire discuté et validé avec les différents partenaires à Moroni (équipe du projet, bénéficiaires, partenaires au développement et Gouvernement), avant d'être signé avec le Ministère de tutelle. Dans un second temps, un rapport consolidé reprenait les conclusions et les recommandations de la mission et était envoyé (version électronique et/ou papier) au FIDA, à l'Unité de coordination du projet, au Gouvernement (ministères de la Production et des Finances), aux autres partenaires (AFD, GRET) et au bureau UNOPS de New York, dans les deux semaines suivant la fin de la mission.

100. Les missions de supervision duraient généralement 12 jours (minimum de 10 et maximum de 19 jours), dont environ 6 jours de terrain, ce qui s'est révélé largement insuffisant pour parcourir toute la zone du projet compte tenu du caractère insulaire du pays et des contraintes d'horaires d'avion. Elles étaient composées du Chargé de projet (UNOPS) accompagné d'un consultant international. Quatre consultants de spécialités différentes (agronome, économiste, sociologue) se sont alternés et ont été considérés par le projet comme suffisamment expérimentés et compétents pour effectuer leurs tâches, soit d'une grande utilité pour l'exécution du projet. Cependant, le temps minime alloué aux missions de supervision est retenu insuffisant pour évaluer les réalisations du projet, couvrir l'ensemble du programme de travail sans mettre une pression extrême sur les agents du projet pour les travaux de bureau. Cinq chargés de projet se sont également succédés au niveau de l'UNOPS Nairobi sans problèmes majeurs pour le suivi du projet. Il faut toutefois relever que le dernier remplacement effectué pour assurer l'intérim, à 5 mois de l'achèvement de l'AIEB, a quelque peu ralenti les activités (célérité dans la remise des non objections, traitement des DRF) du fait de sa méconnaissance du projet AIEB compréhensible, de son inexpérience des procédures de l'UNOPS, le tout accentué par des problèmes logistiques (communications email et téléphoniques difficiles, perte des archives à l'UNOPS Nairobi et départ de l'assistante qui connaissait bien le projet).

101. A la fin de chaque mission, les recommandations formulées reflétaient bien les attentes des bénéficiaires, l'évolution du contexte socio économique politique du pays, la réalité du terrain, et visaient à améliorer les performances du Projet dans l'atteinte de ses objectifs. Elles étaient discutées avec la Direction du Projet et le Ministère de tutelle avant de les soumettre à la réunion de restitution regroupant les différents partenaires. Cette démarche participative a permis une meilleure appropriation par les acteurs des solutions envisagées et une majeure pertinence de celles-ci. Certaines recommandations telles que par exemple l'amendement de l'accord de prêt, la conversion du fonds de garantie en ligne de crédit aux MECK, et la réalisation systématique d'audit des mutuelles ont grandement contribué à la bonne exécution du projet.

102. La performance de l'institution coopérante peut être notée **TRES BIEN** même si certains retards dans le traitement des DRF entre le bureau de Nairobi et celui de Rome ont accentué les faiblesses de la cellule comptable du projet, en limitant la vitesse de réalimentation du compte spécial.

---

<sup>12</sup> (7 missions de supervision et deux missions de suivi effectuées entre 1996 et 2004. Voir Liste des missions de l'UNOPS en Annexe 4

103. La non réalisation d'une réelle évaluation à mi-parcours semble avoir pénalisé le projet qui n'a pas pu se réorienter de manière plus adéquate. Les missions annuelles de supervision ont élaboré des réajustements annuels mais n'ont pas pu prendre en considération tous les aspects du projet à cause des contraintes de temps susmentionnées.

104. Néanmoins, l'engagement du FIDA et de l'UNOPS, ainsi que les directives claires qu'ils ont donné afin de préserver l'unicité du Projet et amorcer le désengagement du projet, ont constitué une véritable soupape de sécurité pour la cohésion au sein du Projet et ce, quel que soit le nombre de partenaires externes. La participation des cadres du projet aux ateliers régionaux FIDA/UNOPS ont permis des échanges d'expérience entre les projets financés par la Division Afrique de l'Est et Australe du Fonds qui sont supervisés par l'UNOPS, ainsi que la formation du personnel à la rédaction de documents clés, tels que: les PTBA, le cadre logique, les rapports d'activités, les dossiers d'appel d'offres, les DRF, les rapports d'audit et de S/E, a été bénéfique. Il faut cependant souligner certains problèmes de communication entre les partenaires au niveau central (courriers envoyés au Ministère des Finances et non au Ministère de la Production pour les arriérés notamment) mais également entre les Ministères de l'Union/Coordination du projet et les autorités/responsables régionaux (non transmission des rapports ni copie des courriers aux ministères de la production des îles autonomes ni même aux RAR).

105. Une évaluation des performances du projet AIEB, du FIDA et de l'UNOPS effectuée par les représentants du ministère de tutelle dans chacune des îles est présentée en Annexe 12.

### C. Performance de l'Union des Comores

106. Le **Gouvernement de l'Union des Comores**, l'emprunteur, a activement contribué à la conception et au suivi de l'exécution du projet AIEB sur le terrain. Malgré l'instabilité politique et ses remaniements successifs au niveau de la tête du ministère, les cadres directement impliqués dans le suivi du projet ont plutôt été stables (2 secrétaires généraux et 2 responsables SPSE). En pleine période de suspension (1999), il a lui-même pris l'initiative de revoir le document du projet et sa stratégie d'exécution dans le but d'en augmenter la pertinence et l'impact, dans un souci de réduction des coûts fixes. Avec la constitution d'un comité de pilotage pour l'approbation des PTBA et rapports annuels et de commissions mixtes pour le recrutement du personnel et le traitement des dossiers d'appel d'offre, le Gouvernement a apporté son expertise technique au projet AIEB. De plus, la restructuration du service de la dette et la priorité donnée au paiement régulier des échéances des principaux bailleurs internationaux dont le FIDA (Banque Mondiale et FMI) ont grandement contribué à la reprise et la mise en œuvre continue du projet à partir de l'an 2000 (après plus de 25 mois de suspension).

107. Toutefois, il n'a pas totalement respecté les clauses de l'accord de prêt<sup>13</sup>. Sa contribution devait s'élever à 14,8% du coût total du projet, sous forme matérielle avec la mise à disposition de bâtiments pour l'UCP et deux centres de formation/démonstration, et sous forme financière avec la prise en charge du salaire de deux cadres nationaux à partir de la 4<sup>ème</sup> année, ainsi que la prise en charge des droits et taxes à l'importation, des taxes sur les transactions locales. Compte tenu des difficultés politiques et économiques du Gouvernement tout au long de la mise en œuvre du projet, ainsi que de l'absence de régime d'imposition sur la valeur ajoutée aux Comores, l'amendement de l'accord de prêt concordé en décembre 2001 a permis une prise en charge à 100% sur le compte du prêt des dépenses engagées par le projet, avec effet rétroactif. Aussi, seuls la mise à disposition des bâtiments et un suivi institutionnel était requis du Gouvernement comme contribution au projet AIEB, en plus de la responsabilité du S/E externe.

108. Néanmoins, il faut signaler que le Gouvernement de l'Union a contribué à la création de l'Union des MECK avec un don de 3 millions de FC (5 700 USD) et n'a pas hésité à avancer une somme de 5 millions de FC (9 500 USD environ) à l'UCP qui manquait de liquidités pour poursuivre

---

<sup>13</sup> Voir Annexe 10

les activités de pérennisation en fin de projet. De plus, au niveau des îles, notamment d'Anjouan, des facilités fiscales ont été consenties aux petits producteurs avec des exonérations de taxes sur les produits importés tels que le pétrole ou les commandes groupées de provende par l'ASAVIC (association d'aviculteurs). Par conséquent, la performance de l'Emprunteur est notée **ASSEZ SATISFAISANTE**.

109. Le **service de planification, de suivi et évaluation (SPSE)** basé au sein du Ministère du Développement et responsable du S/E externe du projet AIEB (responsabilité accrue après la réorientation de l'an 2000) mais également de tous les projets de développement sous sa tutelle, n'a pas donné totale satisfaction. En effet, ce service était constitué principalement d'un responsable et d'un agent, alors que le RPE avait tablé sur une équipe plus large (1 statisticien, 2 agents d'économie rurale, 1 enquêteur et un Responsable S/E) capable d'entreprendre des enquêtes régulières et des études thématiques en mesure d'illustrer le taux de réalisation et l'impact du projet sur les groupes cibles. La fréquence des visites de terrain était réduite alors que des indemnités, un véhicule et un ordinateur étaient alloués, la participation aux missions se limitait souvent à la séance de restitution, la qualité d'analyse des rapports semestriels faible, et aucune transmission de ces rapports (non réguliers) n'était effectuée au FIDA ou l'UNOPS. L'amélioration du cadre logique et l'identification d'indicateurs pertinents de résultats comme d'impact a été tardive et succincte, et n'ont donc pas permis de mesurer l'impact du projet de manière effective et quantitative sur le terrain.

110. La performance du SPSE est jugée **INSUFFISANTE**, même si la qualité de la mission d'appui financée par le FIDA a été très décevante et qu'aucune autre mesure concrète n'a été prévue pour y remédier à part l'envoi en février 2004 du Guide pour le S/E des projets, produit par le FIDA.

111. En matière d'organisme d'exécution, le **consortium d'ONG Moifaka/Réseau Femme et Développement** devait contribuer à hauteur de 14 800 USD, soit 0,3% du coût total du projet, pour la mise en œuvre de la sous composante « Animation et Organisation ». Sa collaboration avec le projet s'étant achevée en mai 1998 avec la suspension du prêt FIDA, après 2 ans d'exercice, n'a pas pu être estimée. Le profil inadapté des agents de terrain, tout comme les problèmes endurés par le projet pour récupérer le matériel mis à sa disposition, porte à une évaluation **INSUFFISANTE** de la performance de l'ONG locale. Par la suite, les ONG, bureaux d'études ou consultants recrutés en tant qu'**AAC** pour l'exécution de certaines activités du projet n'ont en rien contribué aux coûts. Ils étaient payés à 100% par le projet en tant que prestataires de services. Leur performance a été **ASSEZ SATISFAISANTE**.

112. Les **bénéficiaires** du projet devaient eux contribuer pour une valeur de 32 800 USD (0,7%) aux coûts totaux du projet, principalement sous la forme de main-d'œuvre non spécialisée et matériaux locaux pour la construction des 13 "maisons des petits entrepreneurs" (18 600 USD) et sous forme d'épargne auprès des mutuelles d'épargne et de crédit (14 200 USD). Les maisons n'ont pas été construites compte tenu de l'absence d'organisations professionnelles pour les utiliser et les gérer. La contribution de certaines communautés rurales s'est quand même manifestée avec l'autofinancement de la construction ou de la rénovation des locaux de leur mutuelle (ex: Domoni, Mitsoudjé), des frais de fonctionnement des 4 premières MECK pendant toute la période de suspension; et en terme d'épargne placé dans les MECK, les objectifs ont été pulvérisés (plus de 8,4 millions d'USD). Ainsi, la performance des bénéficiaires est jugée **TRES SATISFAISANTE** compte tenu des circonstances de forte crise socio-économique et politique.

## **IX. ENSEIGNEMENTS TIRES**

**Les leçons apprises de la mise en œuvre du projet AIEB aux Comores sont les suivantes**

113. En dépit d'une situation socio politico-économique instable et difficile au niveau central comme régional, la réalisation du projet AIEB peut être considérée comme une réussite. Avec un personnel de projet motivé et compétent il est donc possible de mettre en œuvre un projet au niveau

de la base, directement avec les populations cibles. De plus, une meilleure communication, coordination des activités sur le terrain et la recherche de partenariat entre projets ne peut que bénéficier aux populations visées, en évitant ainsi les duplications et les messages/approches contradictoires auprès de mêmes groupes cibles (approche subvention contre approche crédit). Ainsi, l'organisation d'ateliers de concertation s'est révélée enrichissante pour les participants, avec un impact successif sur les bénéficiaires, même si les procédures de décaissement propres à chaque projet ne facilitent pas toujours les partenariats (surtout entre agences bilatérales et multilatérales lorsque d'un côté il s'agit de don et de l'autre d'un prêt).

114. Le manque d'échange d'informations et de stabilité institutionnelle n'a pas permis la négociation, la promotion, ni la mise en place de mesures d'accompagnement essentielles (allègements fiscaux au niveau des frais douaniers, réduction des importations des produits concurrentiels et facilitation de l'importation des matières premières), qui auraient contribué à stimuler les initiatives économiques des groupes cibles, et à garantir leur pérennité.

#### Conception et mise en œuvre:

- Il est difficile pour un projet de devoir répondre à plusieurs institutions différentes (Ministère des Finances au niveau de l'Union, Ministère de la production au niveau central et régional, Commissariat au Plan et Présidence). Le Commissariat au Plan pourrait constituer une interface plus adaptée et performante. De plus, une meilleure communication et connaissance des procédures réciproques entre les ministres de tutelle et les bailleurs/institution coopérante permettrait une gestion plus appropriée du projet et une implication plus pertinente dans les activités du projet.
- Il importe de respecter et de tenir compte de la spécificité de l'environnement, des habitudes culturelles et des ressources des différentes îles dans la promotion des initiatives locales, surtout dans le contexte des Comores où chaque île a des caractéristiques différentes et présente des avantages comparatifs à valoriser pour favoriser leur complémentarité.
- L'importance de la communication à tous les niveaux a été soulignée. Les consultations sur le terrain, notamment pour le FIDA qui ne dispose pas de représentation permanente dans le pays, est indispensable pour créer avec les autres bailleurs résidant une relation étroite de partenariat et d'échange d'information, surtout dans un contexte politique et social aussi volatile. Tout comme il est nécessaire de communiquer entre composante, mais également entre projets de développement ayant les mêmes objectifs (mieux vaut faire jouer la coopération plutôt que la concurrence).
- Les échanges d'expérience entre projets de même nature se sont révélés très fructueux. Le voyage d'étude au Rwanda du personnel de la composante AIE auprès du projet pour la promotion des petites et micro entreprises rurales (PPPMER), réalisé en 2002 avec des fonds du second SOF, a permis de confronter des réalités bien différentes mais également de s'inspirer des expériences respectives. Il est cependant regrettable que le manque de budget n'ait pas permis de faire bénéficier également quelques promoteurs à ce voyage (coûts extrêmement élevé des connections aériennes avec les Comores).
- L'importance d'un suivi externe constant et régulier s'est révélé fondamentale pour appuyer, conseiller et accompagner l'équipe du projet dans ses fonctions et dans le bon déroulement des activités; que ce soit par communication téléphonique ou électronique, ou à travers des missions dans le pays.
- La mise en place d'un service de comptabilité et d'une cellule de suivi évaluation performant est déterminante pour la réussite d'un projet. Ils doivent appuyer la coordination du projet dans la programmation et la gestion du compte spécial afin d'assurer une réorientation et/ou le financement au moment opportun des activités de terrain sans risque de blocage.

- Quel que soit le projet, il importe de prévoir dès le départ une stratégie de pérennisation des activités, des structures mises en place et des services proposés, ainsi que de dessiner une stratégie claire et progressive de désengagement du projet avec transfert des compétences aux acteurs locaux partenaires, impliqués dès le départ et renforcés au cours du projet. Cette stratégie doit être amorcée dès le départ et non pas engagée la dernière année d'exécution.
- La formation et le renforcement des compétences locales (organisations pérennes) se sont démontrés des activités fondamentales afin de favoriser la continuité et la réplication des activités après projet. De plus, il importe d'adapter les modules et supports de formation (à rédiger en langue locale) au niveau des bénéficiaires souvent analphabètes en langue française mais lettrés en Arabe. Surtout lorsque l'on parle de comptabilité et de gestion il est nécessaire de simplifier le plus possible les concepts de chiffre d'affaires, bénéfice et amortissement.
- Compte tenu du caractère insulaire du pays et donc de la zone cible, il est indispensable de prévoir un budget suffisant pour les frais de déplacement inter îles, afin d'effectuer un suivi régulier et fréquent des activités de terrain et apporter les appuis nécessaires en temps voulu, sur l'ensemble du territoire et ne pas privilégier l'île où est implanté l'unité de gestion du projet.
- La nature même des projets voulant appuyer les initiatives économiques ou micro entreprises exige un recentrage de leur groupe cible par rapport au groupe cible habituel du FIDA (couches les plus défavorisées). En effet, il importe d'estimer leurs réelles capacités à mettre en œuvre une ME, avec toutes les contraintes et impératifs inhérents (pouvoir prendre des risques et avoir une certaine capacité d'endettement, avoir un esprit d'initiative, d'entreprise, une capacité organisationnelle, disposer d'un capital de départ, pouvoir tenir un cahier de gestion et comptabilité, etc.). Et donc de redimensionner le type d'initiatives économiques à financer/appuyer en fonction des caractéristiques du groupe cible.
- La réalisation d'évaluations à des moments précis de l'exécution d'un projet (initiale, mi-parcours, annuelle, terminale) est fondamentale pour pouvoir juger le l'état d'avancement du projet mais surtout pour réorienter au moment opportun les activités aux vues des objectifs visés et des résultats obtenus.

#### Composante FR:

- Lorsqu'une activité répond à un réel besoin prioritaire, les populations cibles bénéficiaires sont capables de se mobiliser, de s'auto financer, voire de se dévouer (bénévolat) pour la mettre en œuvre et la faire survivre. L'exemple des 4 MECK à peine créées et restées sans appui pendant près de 2 ans en est la preuve, ainsi que le début de construction des 2 dernières mutuelles alors que le projet s'achevait et ne pouvait plus apporter son appui technique ni financier. La composante FR a permis d'améliorer les conditions de vie des populations en leur offrant de nouveaux services financiers de proximité, plus facilement accessibles et pouvant répondre à leurs besoins financiers à des fins sociales comme économiques.
- La principale fonction reconnue aux MECK est la sécurisation de l'épargne. Il est facile de collecter l'épargne existante dans les centres semi urbains (surtout qu'elle est rémunérée) mais il est beaucoup plus difficile de la drainer ensuite sous forme de crédits dans les centres ruraux auprès des couches les plus pauvres, pour entreprendre des activités productives nécessitant des crédits à moyen terme. Celles-ci sont considérées comme des activités comportant une forte marge de risques et les ruraux pauvres (groupe cible du FIDA) ne sont pas toujours en mesure de présenter les garanties requises pour l'octroi de ces crédits.
- Les crédits commerciaux et sociaux sont privilégiés par les MECK car représentent moins de risques, à court terme avec un taux d'intérêt très rémunérateur et des garanties importantes. Un système d'assurance sur les crédits productifs pourrait encourager leur octroi. Même si une réelle culture du crédit reste à inculquer aux populations, en mettant en exergue la nécessité de rembourser en respectant les échéances fixées, de même que renforcer l'esprit mutualiste.

- Il importe de considérer le caractère saisonnier de certaines activités (ex: pêche, préparation de vanille) afin que le montage des dossiers technico-financiers se fasse pendant la période de sous activité et que l'octroi du crédit et le commencement des remboursements par/à l'IMF correspondent avec la période de forte activité et donc de génération de revenus, pour éviter les retards de paiement ou la mobilisation de fonds ayant une autre provenance pour rembourser le crédit.
- La rentabilité et autonomie d'un réseau de micro finance demande un appui extérieur de longue durée, qui dépasse bien souvent la période d'exécution d'un projet. La viabilité d'un réseau est alors dépendante de la capacité d'inculquer aux populations une réelle culture de contrôle et de respect des textes et des règles prudentielles. Le risque d'appropriation par une poignée de notables/élus et donc de déviation de l'objectif commun et de l'esprit mutualiste des caisses de base est important et réel, dans un contexte comme les Comores. Dans une société fortement hiérarchisée, caractérisée par une cohésion sociale fondée sur l'appartenance à un groupe/une lignée, ainsi que par l'entraide et les obligations sociales, la pression sociale peut avoir une valeur très limitée pour le recouvrement des impayés, surtout lorsqu'il s'agit d'élus et de notables. Ainsi, seuls un cadre juridique clair (loi bancaire pour les institutions de micro finance pour fixer des règles strictes et protéger l'épargne des membres), un contrôle externe rigoureux (Union des MECK, Banque Centrale, Ministère des Finances), une sensibilisation des populations à la base (membres des mutuelles sans se limiter aux élus qui ne retransmettent pas toujours fidèlement les informations) pourront permettre de contraster cette réalité locale.
- Comme la plupart des IMF créées dans le cadre d'un projet, le réseau MECK n'est toujours pas autonome ni équilibré financièrement à l'achèvement de l'AIEB, il lui manque encore un outil essentiel, un manuel de procédures/de gestion pour harmoniser les pratiques des différentes caisses. Les premières mutuelles créées en 97-98 sont pour certaines encore faibles (Ivembéni) et deux nouvelles caisses ont été créées en 2004 à quelque mois de la fin de projet (Mitsoudjé et Mutsamudu). Sans conseil technique, et donc bailleur pour le financer, les perspectives de réussite sont très faibles, avec comme risque de discréditer l'ensemble du réseau.

#### Composante AIE:

- Il existe aux Comores une grande volonté d'entreprendre et de développer le secteur privé. Le secteur de la micro entreprise peut constituer un secteur rentable et une réelle alternative au secteur agricole même s'il est fortement dépendant de l'importation des matières premières de qualité. De plus, l'absence de structure d'enseignement technique et de formation professionnelle représente tout autant un handicap. Il importe donc de mettre en place des mesures d'accompagnement en coordination avec une politique claire du gouvernement en matière de promotion du secteur privé (importations jugulées, facilités fiscales, appui-conseil, formation, etc.) afin de faciliter l'exercice des promoteurs et le développement durable de leurs micro entreprises.
- Il ne s'agit pas uniquement de financer les petits promoteurs porteurs d'une idée de projet, mais il importe de les accompagner tout au long de la mise en place de leurs activités. C'est une fois le financement obtenu, que les vraies difficultés se présentent. Le projet aurait dû prévoir un temps minimum de 1 an de suivi (maximum 2 ans), de réel appui-conseil technique et de gestion comptabilité, de manière continue afin de s'assurer de la bonne implantation de l'activité économique par la maîtrise des techniques.
- Une vision du développement rural devrait davantage être axée sur une approche filière permettant de garantir une maîtrise de toutes les contraintes aux différents niveaux (approvisionnement, production, transformation, transport, conservation et commercialisation); soutenue par des études de marché et de faisabilité technico-financières préalables. Si les deux premiers niveaux ont plus ou moins été maîtrisés au cours du projet, les autres ont constitué un écueil important au développement des micro entreprises promues par le projet AIEB comme d'autres, mettant ainsi en doute leur viabilité.

- Certaines mesures d'accompagnement relevant du Gouvernement sont indispensables à la promotion des ME aux Comores. Il s'agit notamment de l'appui aux chambres de commerce régionales et nationale, la vulgarisation du code des investissements, l'information des petits promoteurs quant aux possibilités d'exonération de taxes, réduire les barrières douanières inter îles, etc.
- Il était important de faire contribuer (tel qu'il était prévu dans le RPE) les petits promoteurs aux coûts de montage de dossier de leurs initiatives économiques (étude de marché et dossier technico-financier), afin de les habituer dès le départ, même en présence du projet, à payer pour les services rendus. Une réelle culture de l'esprit d'entreprise est encore à développer pour inculquer aux populations les bases mêmes de la ME (études de faisabilité et de marché, compte d'exploitation, recherche de financement, appui technique pour la mise en œuvre, réinvestissement, bonne gestion et comptabilité).
- Le projet AIEB aurait dû insister sur l'identification de petites activités productrices pour permettre aux groupes cibles de prendre conscience de la notion de progression/d'évolution dans la mise en place d'une ME. Les acteurs cherchent trop souvent à se lancer immédiatement dans de grandes entreprises qui nécessitent des apports importants de fonds et une réelle préparation technique et méthodologique, en dédaignant les activités plus petites et plus sûres. L'esprit entrepreneurial, dont la carence a été bien constatée par le projet, doit être développé également pour permettre d'apprécier cette évolution.
- La nature même du projet a requis de nombreuses formations techniques et méthodologiques. Cependant, il semble que ces formations aient davantage profité aux promoteurs déjà engagés dans une ME plutôt qu'à ceux devant encore commencer une activité. En effet, rares sont les novices formés qui entreprennent ensuite une ME productive, ce qui pourrait s'expliquer par le manque de culture entrepreneuriale ou par une prise de conscience des risques qui sont alors considérés trop élevés. De plus, il apparaît que les promoteurs préfèrent souvent exercer seuls leur activité d'où la limite des GCS et l'inadéquation d'encourager les regroupements (voir de les imposer comme condition d'octroi de financement).

#### Divers:

Un horaire de travail continu (7h30 – 14h) comporte certaines limites en matière de rendement et de comptabilisation des heures supplémentaires, surtout lors du passage des missions de supervision et d'assistance technique très intenses, évitant ainsi la revendication de « primes de souffrance ».

**UNION DES COMORES**

**PROJET D'APPUI AUX INITIATIVES ECONOMIQUES DE BASE EN MILIEU RURAL**

**RAPPORT D'ACHEVEMENT DU PROJET**

**ANNEXE 1: CADRE LOGIQUE (AMENDÉ EN 2004)**



### Annexe 1: Cadre Logique (amendé en 2004)

	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Indicateurs Objectivement Vérifiables</b>	<b>Sources de vérification</b>	<b>Hypothèses</b>
<b>Objectif global du projet</b>	Créer une dynamique de développement durable par la mobilisation des ressources locales et contribuer ainsi à réduire le sous emploi et à permettre aux ménages ruraux (en particulier les plus défavorisés) d'augmenter leur revenu et leur qualité de vie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emploi en zone rurale</li> <li>- Prêt à usage économique et épargne auprès des opérateurs financiers ruraux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enquête de clôture</li> <li>- Statistiques Meck et Sanduk</li> <li>- Rapport d'achèvement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le Gouvernement respecte ses engagements financiers vis-à-vis des institutions financières</li> <li>- les Autorités des îles reconnaissent l'Autorité de l'Etat</li> <li>- une implication totale des autorités locales</li> </ul>
<b>Objectif de la Composante AIE</b>	Favoriser l'emploi des jeunes en particulier, réduire l'exode rural, sécuriser les revenus du groupe cible, améliorer la disponibilité en produits locaux et les services d'amont et d'aval à l'agriculture par: i) le développement de la micro-entreprise en zone rurale, et ii) la mobilisation de l'épargne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 350 ME viables créées, renforcées ou appuyées</li> <li>- nombre d'emplois créés</li> <li>- création de revenus</li> <li>- augmentation des revenus</li> <li>- mise sur le marché des produits locaux</li> <li>- nombre de magasins d'intrants créés</li> <li>- nombre de magasins de stockage et de distribution des produits finis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- enquête de clôture (1er sem. 2004)</li> <li>- rapport d'analyse de la base des données</li> <li>- les monographies des zones d'intervention</li> <li>- Rapport d'évaluation des MEs (S &amp; E)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le contexte économique est favorable à la promotion de la production comorienne</li> <li>- le Gouvernement poursuit sa politique de désengagement et de libéralisation</li> </ul>
<b>Objectif de la Composante FR</b>	Mettre en place dans la zone du projet en Grande Comore, Anjouan et Mohéli 12 MECK autogérées et autonomes, financièrement en mesure de collecter l'épargne, de la faire fructifier et de la rétrocéder en crédit pour le financement des initiatives économiques de base, en coopération avec les autres appuis dans ce domaine (AFD, AMIE, FADC, SANDUK)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre des MECK</li> <li>- Nombre des sociétaires</li> <li>- Taux des micro-entrepreneurs par rapport au nombre total des membres</li> <li>- Viabilité, financière technique et institutionnelle des Meck</li> <li>- Part des micro-entrepreneurs sur l'épargne</li> <li>- Taux de crédit productif par rapport au portefeuille global du crédit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Audits</li> <li>- Enquête de clôture</li> <li>- Statistiques Meck</li> <li>- Rapport S &amp; E</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La non-ingérence de l'Administration dans la gestion des caisses</li> <li>- Mise en œuvre des conventions DID et AFD</li> </ul>

Source: Service Planification, suivi et évaluation (SPSE), Ministère du Développement de l'Union

**UNION DES COMORES**

**PROJET D'APPUI AUX INITIATIVES ECONOMIQUES DE BASE EN MILIEU RURAL**

**RAPPORT D'ACHEVEMENT DU PROJET**

**ANNEXE 2: PRINCIPAUX CHANGEMENTS INTERVENUS EN COURS D'EXECUTION  
DU PROJET**

## Annexe 2: Principaux changements intervenus en cours d'exécution du projet

Situation d'origine	Changements
Le <b>groupe cible</b> du projet est la population rurale défavorisée (jeunes chômeurs, paysans sans terre, femmes chef de ménage), sur l'ensemble du territoire national	L'atelier de démarrage a formellement <b>élargi ce groupe cible</b> (déjà identifié dans RPE) pour inclure certaines catégories moins défavorisées, (jeunes en général, artisans, femmes, ex-fonctionnaires, les pêcheurs, et sous certaines conditions des agriculteurs) et les personnes désireuses d'entreprendre des activités (niveau brevet, niveau BAC ou plus)
<b>Zone d'intervention</b> progressive. Commencement à la Grande Comore (Badjini Est et Badjini ouest au sud, Hamahamet, Mboudé). Après 2 ans extension à Mitsamiouli et les côtes Est et Ouest de la G/C, à Mohéli pour la composante AIE. Après la RMP en 4 <sup>ème</sup> année extension à Mohéli et Anjouan pour la composante FR. Le financement des activités à Anjouan devait relever du projet APPN qui aurait bénéficié seulement d'un appui technique du projet AIEB.	<b>Extension géographique des activités du projet</b> prévue dans les deux îles d'Anjouan et Mohéli. Ce n'est qu'en février 2001 qu'une mission de projet a pu se rendre à Anjouan pour discuter des modalités de lancement des activités du projet. Alors que dès septembre 2000 elles ont commencé à Mohéli. Activités à Anjouan couvertes par l'AIEB compte tenu de la clôture du projet APPN en 1998 lors de la suspension.
<b>Composante Appui aux Initiatives Economiques</b> constituée de 2 sous composantes: <b>Animation et Organisation</b> faire connaître le projet, sélectionner les demandes, dispenser formations et conseils. Inciter les ME à se réunir au sein d'OP. Le but général est de créer un environnement favorable à l'émergence d'initiatives économiques non agricoles en milieu rural, et vise aussi la pérennisation de ce type d'activité dans la zone du projet, activités confiées à ONG locale ( <i>Moifaka/Réseau femmes et développement</i> ), avec des animateurs économiques. Appui institutionnel et méthodologique du projet à l'ONG locale et ses animateurs économiques. <b>Formation et appuis technologiques</b> Renforcer les performances des ME du projet. Apporter aux ME existantes des appuis pour leur consolidation. Introduction de technologies appropriées. Apporter formations pour développer leur propre initiative. En général, définir des méthodes efficaces pour favoriser l'émergence d'une capacité locale pour entreprendre et pérenniser des activités économiques diversifiées en milieu rural. Exécution par des agents technico-économiques (ATE) détachés de la fonction publique au projet pendant 3 ans, remplacés ensuite par des animateurs économiques (AE). <b>Résultats attendus:</b> identification de 1750 personnes désireuses d'entreprendre une activité économique rentable, création de 350 ME et 1150 emplois	A la reprise du projet en 2000, <b>la composante AIE est restructurée</b> , abolissant les deux sous-composantes, et son but sera d'assurer la pérennisation garantie de l'activité liée à la promotion de la ME, et d'accroître l'efficacité de la composante. Le chef de composante est responsable d'un volet décentralisé et relativement autonome constitué par des Responsables d'Antennes Régionales (RAR). Leur objectif est d'identifier et accompagner les entrepreneurs potentiels dans le processus mis en place par le projet. Les activités de ce volet sont réalisées par le personnel de la composante avec l'aide d' <b>Agences d'Appui et Conseil (ACC)</b> . Les objectifs sont: d'accueillir les personnes désireuses d'entreprendre ou de bénéficier de l'appui du projet; dynamiser les ressources humaines disponibles; élaborer dossiers de faisabilité des micro projets sélectionnés; faciliter l'accès au crédit; appuyer micro entrepreneurs; assurer suivi-conseil auprès des entrepreneurs; formation ME; élaborer cadre juridique ME; appuyer dans création OP; constituer une documentation sur les différents secteurs de la ME, et les techniques et technologies de transformation. Il ne s'agit plus uniquement de créer de nouvelles ME mais plutôt d'en appuyer 350, certaines déjà existantes, (formation ou accompagnement dans les démarches pour obtenir un crédit).

Situation d'origine	Changements
<p><b>Composante Finances Rurales</b>, constituée de 2 sous-composantes:  <b>Promotion de caisses mutuelles d'épargne et de crédit</b>  pour favoriser la création progressive d'un réseau de caisses mutuelles d'épargne et de crédit (CEC), aux Comores. Cette sous composante est confié à l'ONG Développement International Desjardins (DID) pour son expertise technique.  <b>Résultats attendus:</b> création de 35 caisses mutuelles et d'une Union.  <b>Crédits d'appui</b>  pour faciliter l'accès au crédit des petits entrepreneurs, avec un appui de la Banque de Développement des Comores. Mise en place d'un fonds pour couvrir le risque de non-paiement par les clients de la BDC.  <b>Résultats attendus:</b> mise en place d'un fonds de garantie: possibilité pour 350 micro entrepreneurs d'accéder à un crédit, et la possibilité pour la BDC d'utiliser des ressources ad hoc sous utilisées.</p>	<p>Après le départ de DID (septembre 1998), la composante a recentré ses activités sur la consolidation des MECK existantes, la <b>recherche alternative de financement</b> en cas de nouvelles suspension, et la reprise progressive de ses activités stratégiques d'extension et pérennisation du réseau.</p> <p>En 2000 l'AFD met en place un financement, et la composante est gérée par l'opérateur technique <b>GRET/IRAM</b>. Suite aux négociations entre gouvernement, AFD et FIDA, l'objectif de la composante Finances Rurales est de garantir la <b>pérennité d'un réseau de micro finance décentralisé, viable techniquement, financièrement et institutionnellement</b>. Le FIDA et l'AFD élaborent un document de travail du PARMECK (programme d'appui au réseau des MECK), cofinancé en fonction des objectifs communs (juin 2001).</p> <p>En avril 2002, l'opérateur GRET/IRAM dénonce la convention et se retire (suite à la non-application des 5 mesures de redressement des MECK proposées pour assainir une situation de déficit très préoccupante). <b>Suspension de la convention de don avec l'AFD</b>. L'AIEB reprend à son compte les activités de la cellule PARMECK. L'équipe technique est réintégrée dans l'AIEB, son objectif principal étant de mettre en place 12 MECK autogérées et autonomes financièrement dans les 3 îles.  5 missions d'ATI ponctuelles d'un consultant Canadien.  Les services d'appui aux MECK sont de nature méthodologique, institutionnelle, et financière.  Reconversion du fonds de risque en lignes de crédit aux MECK et Sanduk d'Anjouan.</p>
<p><b>Composante Gestion du Projet</b>  regroupe les mesures d'accompagnement nécessaires à la mise en œuvre du projet et au suivi de ses activités. Il s'agit de renforcer le Service de Planification et de Suivi-Evaluation (SPSE) de la Direction Générale du Développement Rural et de l'Agriculture, et d'y installer un <u>Bureau de Projet</u> pour la gestion/le suivi des activités du projet et ses partenaires (notamment l'ONG locale et DID).  <b>Résultats attendus:</b> comptabilité efficace, respect des dispositions de l'accord de prêt en ce qui concerne la mise en œuvre des activités et la mobilisation des fonds de contrepartie; mise en place d'un système efficace de S/E.</p>	<p>L'atelier de redémarrage en 2000 prévoit le redimensionnement de la direction du projet, qui aura surtout un rôle de coordination des activités des composantes plus autonomes et directement gérées par les chefs de composante.  Les fonctions de Suivi-Evaluation externe sont confiées au SPSE, alors que les chefs de composante sont chargés du suivi interne des activités.</p>

Situation d'origine	Changements
<p><b>Structure original du projet:</b>  <b>UCP:</b> Un Directeur            1 ATI micro-entreprises            Un responsable suivi-évaluation            Un comptable confirmé            Deux secrétaires contractuelles            Un chauffeur et un gardien</p> <p>ONG locale Moifaka/Réseau Femme et Développement (8 AE et 1 responsable)            + 4 ATE            DID + personnel local (5)            BDC</p>	<p><b>Structure du projet fin de projet:</b>  <b>UCP:</b> Un Coordinateur national            Un aide-comptable + Assistant comptable            Une assistante de direction            Un chargé de la communication            Un chauffeur + 1 gardien</p> <p>1 chef de composante AIE            5 RAR + 2 stagiaires            3 chauffeurs + 1 secrétaire            1 chef de composante FR            1 responsable des ressources            2 agents de suivi + 2 conseiller crédit            1 secrétaire + chauffeur + Gardien+femme ménage</p>
<p>Un poste de Conseiller technique principal, chargé d'apporter des appuis technologiques aux micro entreprises</p>	<p>Poste non renouvelé en 2000.            Appui désormais assuré par des consultants recrutés ponctuellement au niveau local et sous-régional.</p>
<p>Fonds de risque de 90 000 DTS au bénéfice de la BDC pour couvrir risque de non-paiement à hauteur de 30% des crédits octroyés sur fonds propres pour le financement des ME appuyées par le projet, sans excéder 50% du risque encouru.</p>	<p>Protocole d'accord tripartite AIEB-FADC-BDC signé en 1998 pour le financement des ME du projet sur fonds du FADC à travers la BDC (17,5 millions de FC).            Reconversion d'une partie du fonds de risque (78 858 DTS) en ligne de crédit pour les MECK pour co-financer les ME.            Convention de collaboration signée en 2001 avec l'Union des Sanduk d'Anjouan pour financer les ME de l'île avant la création des MECK.</p>

Sources: Rapport de pré-évaluation du projet AIEB, FIDA, juin 1994; Rapports missions de supervision; Nouvelles orientations stratégiques de l'AIEB.

**UNION DES COMORES**

**PROJET D'APPUI AUX INITIATIVES ECONOMIQUES DE BASE EN MILIEU RURAL**

**RAPPORT D'ACHEVEMENT DU PROJET**

**ANNEXE 3: ETAPES CLÉ DU PROJET**

## UNION DES COMORES

### PROJET D'APPUI AUX INITIATIVES ECONOMIQUES DE BASE EN MILIEU RURAL

#### RAPPORT D'ACHEVEMENT DU PROJET

#### ANNEXE 3: ETAPES CLÉ DU PROJET

ETAPES	DATES	
Mission d'identification générale FIDA	Fin	1989
Mission d'identification spécifique FIDA	Octobre	1992
Mission de formulation FAO/IC	-	1993
Dévaluation du Franc Comorien de 33%	Janvier	1994
Mission de pré évaluation	Mai/Juin	1994
Obtention du 1 <sup>er</sup> don SOF du FIDA (50 000 USD)	Septembre	1994
Signature de l'accord de prêt SRS-42-KM	27 Janvier	1995
Atelier de démarrage du projet	Avril	1995
1 <sup>er</sup> amendement de l'accord de prêt	Septembre	1995
Coup d'Etat de Bob Denard	28 Septembre	1995
Entrée en vigueur du prêt	Octobre	1995
Recrutement du Directeur du projet (M. Ahmed Djabir)	Octobre	1995
Recrutement du personnel de la composante Gestion du projet	Octobre	1995
1 <sup>ère</sup> suspension du prêt FIDA (6 mois)	15 Novembre	1995
Recrutement du personnel de la composante Appui technologique	Janvier	1996
Signature de la convention de sous-traitance avec DID	Juin	1996
Renvoi du Directeur National remplacé par un directeur par intérim (M.Abu Bacar Allaoui)	Juin	1996
Recrutement de l'ONG locale ( Moifaka –Réseau Femme Développement)	Juin	1996
Prise de fonction de l'assistant technique de DID (R. Cloutier)	Août	1996
Recrutement d'un nouveau Directeur National (M.Nadjib Youssouf)	Octobre	1996
2 <sup>ème</sup> suspension du prêt FIDA (13 jours)	Novembre	1996
Recrutement de l'assistant technique international (S. Seydou)	Février	1997
3 <sup>ème</sup> suspension du prêt FIDA (1 mois)	Mai	1997
Reconnaissances des Mutuelles d'Epargne et de Crédit par le Ministère des Finances, du Budget et du Plan	Juillet	1997
Déclaration de sécession de l'île d'Anjouan	3 Août	1997
Signature protocole de coopération FADC-AIEB-BDC	Janvier	1998
4 <sup>ème</sup> suspension du prêt FIDA (22,5 mois)	Mai	1998
Départ de l'assistant technique DID	Septembre	1998
Elaboration d'un plan de redressement et d'opération du projet	Janvier	1999
Coup d'Etat et montée au pouvoir du Colonel Azali Assoumani	Avril	1999
Gouvernement de la RFIC paie arriérés au FIDA, BM et FMI	Janvier	2000
Mission conjointe de réactivation de l'aide financière internationale	Mars	2000
Embargo économique sur Anjouan proclamé par OUA	Mars	2000
Nouvelles orientations stratégiques du projet	Mai	2000
Mission d'appui technique FIDA pour redémarrage du projet	Mai	2000
Revue de la stratégie d'intervention aux Comores du FIDA	Juillet	2000
Atelier de redémarrage	Juillet	2000
Signature de l'accord AFD/Ministre des Finances pour appui aux	Juillet	2000

Union des Comores: Projet d'appui aux initiatives économiques de base en milieu rural  
Rapport d'achèvement du projet  
Annexe 3: Etapes clé du projet AIEB

<b>ETAPES</b>	<b>DATES</b>	
MECK (1,1 million €)		
Déclaration commune de Fomboni – Retour d'Anjouan dans la RFIC	Août	2000
Début activités à Mohéli	Septembre	2000
Protocole de Coopération AIEB/MECK-COMORES	Octobre	2000
Arrivée assistante technique GRET/IRAM (C. Puvilland)	Novembre	2000
Obtention du 2 <sup>ème</sup> don SOF FIDA (60 000 USD)	Janvier	2001
Signature Accord de réconciliation de Fomboni. Levée embargo Anjouan	Février	2001
Début activités Anjouan	Février	2001
Suspension du Coordinateur du projet (Interim assuré par M.Dhoiri)	Avril	2001
Départ Responsable composante FR <sup>14</sup> , agent de suivi et secrétaire	Octobre	2001
2 <sup>ème</sup> Amendement de l'accord de prêt	Décembre	2001
Référendum constitutionnel (RFIC devient Union des Comores)	Décembre	2001
Départ AT GRET/IRAM remplacée immédiatement (F. de Sousa Santos)	Janvier	2002
Convention de coopération AIEB/Union des Sanduk d'Anjouan	Janvier	2002
Approbation nouvelle constitution	Mars	2002
Elections présidentielles des îles	Avril	2002
Recrutement de la Coordinatrice Nationale du projet (F. Sabit Ali)	Avril	2002
Dénonciation de la convention de don AFD. Départ de l'Assistant technique GRET/IRAM. Suspension du don AFD (reste 750 000 €)	Avril	2002
Colonel Azali élu Président de l'Union des Comores	Mai	2002
Extension d'un an de la durée du 2 <sup>ème</sup> SOF	Mai	2003
Création de l'Union des MECK	Août	2003
Signature Accords de Moroni	Décembre	2003
Suspension et départ de la chef de composante FR	Mars	2004
Election législatives	Mars/Avril	2004
Prise de poste du Directeur de l'Union des MECK	Avril	2004
Départ Responsable des ressources composante FR	Mai	2004
Achèvement des activités du projet	30 juin	2004
Clôture du prêt FIDA SRS-42-KM	31 décembre	2004

<sup>14</sup> Anziz Abdoul Attoumane était l'expert national ayant coordonné les activités de la cellule technique et cherché/obtenu des financements pendant toute la période de suspension du prêt FIDA.

**UNION DES COMORES**

**PROJET D'APPUI AUX INITIATIVES ECONOMIQUES DE BASE EN MILIEU RURAL**

**RAPPORT D'ACHÈVEMENT DU PROJET**

**ANNEXE 4: RELEVÉ DES MISSIONS DE SUPERVISION ET DE SUIVI DE L'UNOPS**

#### Annexe 4: Relevé des missions de supervision et de suivi de l'UNOPS

DATE	TYPE DE MISSION	CHARGE DE PROJET	CONSULTANT	PROFIL CONSULTANT	OBSERVATIONS
16 septembre-3 octobre 1996	Supervision	Mohamed Chaalala	Damien Ngendahayo	Agronome	1 <sup>ère</sup> mission de supervision
23-30 août 1997	Suivi	Mohamed Chaalaa	-	-	Supervision projet APPN
9-20 février 1998 <sup>15</sup>	Supervision	Mohamed Chaalala	Alex Kawalec	Agroéconomiste	
30 juin-10 juillet 2000	Supervision	Benoît Thierry	Mohsen Boulares	Agroéconomiste	
19 février-1 mars 2001	Supervision	Benoît Thierry	Mohsen Boulares	Agroéconomiste	Participation à la table ronde FIDA-AFD
7-17 janvier 2002	Supervision	Benoît Thierry	Mohsen Boulares	Agroéconomiste	
4-8 Août 2002	Suivi	Benoît Thierry	-	-	Participation à la mission de pré-évaluation du nouveau programme PNDHD <sup>16</sup>
17-28 août 2003	Supervision	Benoît Thierry	Reine Anani	Sociologue	Stratégie de désengagement et de pérennisation
4-14 février 2004	Supervision	Paul Gomis (Intérim) <sup>17</sup>	Damien Ngendahayo <sup>18</sup> (chef de mission) Reine Anani	Agronome Sociologue	Dernière mission de supervision trop courte

<sup>15</sup> De 1998 à 1999 le Chargé de projet était Hamed Haidara.

<sup>16</sup> PNDHD: Programme National pour le Développement Humain Durable.

<sup>17</sup> Paul Gomis est devenu Chargé de projet par intérim à partir de mi-février 2004.

<sup>18</sup> De Janvier à mi-février 2004, Damien Ngendahayo était Chargé de projet par intérim.

**UNION DES COMORES**

**PROJET D'APPUI AUX INITIATIVES ECONOMIQUES DE BASE EN MILIEU RURAL**

**RAPPORT D'ACHÈVEMENT DU PROJET**

**ANNEXE 5: RELEVÉ DES MISSIONS DE SUIVI ET D'APPUI TECHNIQUE DU FIDA**

### Annexe 5: Relevé des missions de suivi et d'appui technique du FIDA

DATE	MISSION	COMPOSITION	OBSERVATIONS	ORGANISME
18-21 Avril 1995	Appui Technique Séminaire de démarrage	Y. Fiagan S. Bakayoko <sup>1</sup> (FIDA) Ides de Willebois (UNOPS) A. De Blasio	Séminaire de démarrage du projet	UNOPS-FIDA
03 – 09 mai 1997	Suivi de la gestion des projets	S. Bakayoko L. de Felice <sup>2</sup>	Projets AIEB et APPN	FIDA
17-30 mai 1998	Mission d'analyse financière	F. David e Silva <sup>3</sup> L. de Felice	Revue de la situation des arriérés des prêts FIDA et de l'état du projet en période de suspension. Rééchelonnement de la dette.	FIDA
27 février-06 mars 2000	Revue portefeuille FIDA	M. Bradley <sup>4</sup>	Revue portefeuille FIDA avec les autorités nationales pour redémarrage des projets (AIEB et PPSA). Première mission après la suspension. Mission conjointe BM/FMI	FIDA
16-24 mai 2000	Mission d'appui technique	R. Anani	Appui du BdP pour l'élaboration du premier PTBA de redémarrage	FIDA (Consultante)
30 juin-17 juillet 2000	Atelier de redémarrage	R. Anani F. Lalande	Réorientation des stratégies du projet après 2 ans de suspension Participation à la mission de supervision UNOPS	FIDA (Consultants)
12-19 Déc.2000	Programme SOF	R. Anani	Finaliser avec le BdP le nouveau programme SOF	FIDA
23 fev-6 mars 2001	Mission de suivi financier et de négociation	M.Bradley, L.Defelice	Revue situation des prêts AIEB et APPN, dette Gouvernement. Négocier les modalités de co-financement avec l'AFD pour	FIDA

<sup>1</sup> S. Bakayoko, Chargé du portefeuille des Comores de ??? à 1998 ??

<sup>2</sup> L. de Felice, Responsable financier, Division Administration des prêts.

<sup>3</sup> F. David e Silva, CPM de 1998 à 2000 ???

<sup>4</sup> M. Bradley, CPM de 2000 à 2004.

DATE	MISSION	COMPOSITION	OBSERVATIONS	ORGANISME
			le programme d'appui au réseau MECK (PARMECK). Participation de la mission de supervision UNOPS	
30 Janv-10 Fév. 2001	Mission de suivi	R. Anani	Préparation de la table-ronde pour la négociation du document commun FIDA/AFD pour l'appui co-financé au PARMECK	FIDA
27 Fév-6 Mars 2001	Mission de suivi	R. Anani	Finalisation du document commun FIDA/AFD pour l'appui co-financé au PARMECK	FIDA
17-24 nov. 2001	Mission AT et de suivi	R. Anani M. Boulares	Participation à l'atelier sur l'opérationnalisation de la stratégie agricole (FAO)	FIDA (Consultants)
24Nov-3 Déc 2001	ATI Suivi/Evaluation	M. Zghidi	Orientations pour la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation	FIDA (Consultant)
2-24 Nov. 2002	ATI Microfinance	E. Lapierre	1 <sup>ère</sup> mission d'appui ponctuelle au PARMECK pour remplacer l'opérateur technique GRET/IRAM	FIDA (Consultant)
25 Mars-14 Avril 2003	ATI Microfinance	E. Lapierre	2 <sup>ème</sup> mission d'appui au PARMECK	FIDA
11 Août-4 Sept. 2003	ATI Microfinance	E. Lapierre	3 <sup>ème</sup> mission d'appui au PARMECK	FIDA
29 Nov-15 Déc. 2003	ATI Microfinance	E. Lapierre	4 <sup>ème</sup> mission d'appui au PARMECK	FIDA
15 Février.-29 Mars 2004	Mission de suivi	R. Anani	Préparation du programme d'activités pour le dernier semestre du projet et pour la rédaction du rapport d'achèvement.	FIDA
27 mai-15 Juin 2004	ATI Microfinance	E. Lapierre	5 <sup>ème</sup> mission d'appui au PARMECK. Formation du personnel de la cellule technique, des élus et salariés	FIDA

Source: Projet AIEB, FIDA.

**UNION DES COMORES**

**PROJET D'APPUI AUX INITIATIVES ECONOMIQUES DE BASE EN MILIEU RURAL**

**RAPPORT D'ACHÈVEMENT DU PROJET**

**ANNEXE 6: RELEVÉ DES MISSIONS DE SUIVI D'EVALUATION DU GRET/IRAM**



**Annexe 6: Relevé des missions de suivi et d'évaluation du GRET/IRAM**

<b>Dates</b>	<b>Mission</b>	<b>Composition</b>	<b>Observations</b>
5-14 novembre 2000	Suivi	C. Le Picard Ducroux (GRET)	Présentation et prise de poste de l'ATI
18 février-2 mars 2001	Suivi	C. Le Picard Ducroux	Restructuration de la cellule technique Participation à la table ronde FIDA-AFD
7-16 juin 2001	Suivi	C. Le Picard Ducroux	
13-22 septembre 2001	Suivi	C. Le Picard Ducroux	Refonte de l'organisation, stratégie d'assainissement du réseau
14-24 janvier 2002	Evaluation et orientation	C. Le Picard Ducroux G. Goldstein (IRAM)	Bilan 1ère année d'intervention
8-16 avril 2002	Evaluation et retrait	C. Le Picard Ducroux	Dernière mission confirmant le retrait de l'opérateur technique et pour arrêter les comptes

Source: GRET.

**UNION DES COMORES**

**PROJET D'APPUI AUX INITIATIVES ECONOMIQUES DE BASE EN MILIEU RURAL**

**RAPPORT D'ACHÈVEMENT DU PROJET**

**ANNEXE 7: DECAISSEMENT DU PRÊT PAR ANNÉE ET PAR CATÉGORIE**

## Annexe 7: Décaissement du prêt par année et catégorie de dépenses

Date: 13 Oct 2005		ANALYSIS OF DISBURSEMENTS BY YEAR AS AT 13 Oct 2005						
LOAN : SRS 42 / KM		COUNTRY: COMOROS		DATES				
		SERV. CHARGE / INTEREST : 0.75		APPROVAL: 06 Sep 1994				
BORROWER: L'UNION DES COMORES				SIGNING: 27 Jan 1995				
PROJECT: D APPUI INITIATIVES ECONOMIQUES BASE MILIEU RURAL				EFFECTIVE: 23 Oct 1995				
COOP.INST.: UNITED NATIONS OFFICE FOR PROJECT SERVICES				ORIG. CLOSING: 31 Dec 2002				
DIVISION: EASTERN AND SOUTHERN AFRICA		REGION: AFRICA		EXTENSIONS: 31 Dec 2003				
STATUS: EFFECTIVE				LAST CLOSING: 31 Dec 2004				
FINANCING: IFAD INITIATED + CO-FINANCED				INFORMAL CLOSING:				
				SUSPENSION:				
ALL AMOUNTS ARE EXPRESSED IN SDR								
CATEGORY	1996-1998	2000	2001	2002	2003	2004	2005	TOTAL
1	7 344.85	13 862.82	11 241.44	3 008.86	19 759.60	4 101.63	1 223.16	60 542.36
2	260 409.31	4 259.87	3 573.12	94 152.76	4 811.92	46 786.40	785.19	414 778.57
3	.00	78 858.58	.00	.00	.00	14 731.46	.00	93 590.04
4	287 717.50	44 940.01	45 668.08	67 200.01	49 289.45	133 598.20	23 339.26	651 752.51
5	100 828.90	.00	.00	.00	.00	.00	.00	100 828.90
6 A	187 429.02	83 347.57	39 947.89	71 481.20	99 327.84	57 379.96	8 294.17	547 207.65
6 B	115 314.28	54 751.66	27 608.23	70 430.28	79 391.72	63 735.66	9 139.03	420 370.86
<b>TOTAL</b>	<b>959 043.86</b>	<b>280 020.51</b>	<b>128 038.76</b>	<b>306 273.11</b>	<b>252 580.53</b>	<b>320 333.31</b>	<b>42 780.81</b>	<b>2 289 070.89</b>

Date: 13 Oct 2005

## ANALYSIS OF DISBURSEMENTS BY YEAR AS AT 13 Oct 2005

LOAN : SRS 42 / KM	COUNTRY: COMOROS	DATES
	SERV. CHARGE / INTEREST : 0.75	APPROVAL: 06 Sep 1994
BORROWER: L'UNION DES COMORES		SIGNING: 27 Jan 1995
PROJECT: D APPUI INITIATIVES ECONOMIQUES BASE MILIEU RURAL		EFFECTIVE: 23 Oct 1995
COOP. INST.: UNITED NATIONS OFFICE FOR PROJECT SERVICES		ORIG. CLOSING: 31 Dec 2002
DIVISION: EASTERN AND SOUTHERN AFRICA	REGION: AFRICA	EXTENSIONS: 31 Dec 2003
STATUS: EFFECTIVE		
FINANCING: IFAD INITIATED + CO-FINANCED		LAST CLOSING: 31 Dec 2004
		INFORMAL CLOSING:
		SUSPENSION:

ALL AMOUNTS ARE EXPRESSED IN SDR

Category Description -----	%Fin		Allocated	Disbursed	% Disbrs.	Committed	Available Balance
	Fx	Lx.					
1 GENIE CIVIL	100	100	60 542.36	60 542.36	100.00	0.00	-0.00
2 VEHICULES, MATERIALS ET EQUIPEMENTS	100	100	414 778.57	414 778.57	100.00	0.00	0.00
3 FONDS DE RISQUES	100	100	93 590.04	93 590.04	100.00	0.00	0.00
4 ETUDES FORMATION, AUDITS ET ASSISTANCE TECHNIQUE	100	100	651 752.51	651 752.51	100.00	0.00	0.00
5 PRESTATIONS ONG INTERNATIONALE	100	100	100 828.90	100 828.90	100.00	0.00	0.00
6 A DEPENSES DE FONCTIONNEMENT - SALAIRES ADDITIONNELE	100	100	547 207.65	547 207.65	100.00	0.00	-0.00
6 B DEPENSES DE FONCTIONNEMENT - VEHICULES FOURNITURES	100	100	420 370.86	420 370.86	100.00	0.00	0.00
TOTAL IN SDR :			2 289 070.89	2 289 070.89	100.00	0.00	0.00

**UNION DES COMORES**

**PROJET D'APPUI AUX INITIATIVES ECONOMIQUES DE BASE EN MILIEU RURAL**

**RAPPORT D'ACHÈVEMENT DU PROJET**

**ANNEXE 8: DECAISSEMENT DU PRÊT PAR ANNÉE, COMPOSANTE ET  
CATÉGORIE DE 1998 A 2004 (EN FRANCS COMORIENS)**

**Annexe 8: Décaissements du prêt par année, composante et catégorie de 1998 à 2004 (en francs comoriens)**

<b>Composante et catégories</b>	1998 à 2.000	2.001	2.002	2.003	2.004	Total
<b>ACCORD DE PRET FIDA SRS-42-KM</b>	754.803.644	93.600.190	197.586.970	175.312.735	38.697.735	1.260.001.274
<b>Composante A: A. I. E.</b>		<b>29.879.129</b>	<b>61.944.271</b>	<b>51.506.879</b>	<b>19.065.205</b>	<b>162.395.484</b>
I Génie civil			390.000	194.500		584.500
II Véhicules, matériels et équipement.		1.763.025	18.648.323	11.449.461	1.087.707	32.948.516
IV Etudes, formations, audits AT		5.770.090	14.551.514	24.595.141	8.358.150	53.274.895
VIa Salaires additionnels. et indemnités		11.252.335	15.910.409	15.267.777	4.428.745	46.859.266
VIb Fonct. véh., fourn. bureau		11.093.679	12.444.025		5.190.603	28.728.307
<b>Composante B: FINANCEMENT RURAL</b>	<b>54.225.000</b>	<b>14.759.844</b>	<b>72.037.979</b>	<b>75.956.277</b>	<b>11.638.251</b>	<b>228.617.351</b>
I Génie civil			4.513.776	6.770.664		11.284.440
II Véhicules, matériels et équip.			25.224.874	3.507.500		28.732.374
III Fonds de risques	54.225.000					54.225.000
IV Etudes, formations, audits AT		353.000	16.135.858	22.218.481	4.036.341	42.743.680
VIa Salaires addit. et indemnités		10.660.716	9.773.278	25.299.592	4.176.225	49.909.811
VIb Fonct. véh., fourn. bureau		3.746.128	16.390.193	18.160.040	3.425.685	41.722.046
<b>Composante C: U.C.P.</b>	<b>700.578.644</b>	<b>48.961.217</b>	<b>63.604.720</b>	<b>47.849.579</b>	<b>7.994.279</b>	<b>868.988.439</b>
I Génie civil	18.462.610	734.570	544.300			19.741.480
II Véhicules, matériels et équip.	145.732.844	484.750	21.206.487	467.369	450.000	168.341.450
IV Etudes, formations, audits AT	255.382.366	23.652.000	16.036.583	10.942.793		306.013.742
VIa Salaires addit. et indemnités	171.947.635	10.492.575	10.722.525	20.595.825	2.964.375	216.722.935
VIb Fonct. véh., fourn. bureau	109.053.189	13.597.322	15.094.825	15.843.592	4.579.904	158.168.832
	<b>754.803.644</b>	<b>93.600.190</b>	<b>197.586.970</b>	<b>175.312.735</b>	<b>38.697.735</b>	<b>1.260.001.274</b>

NB: Pour les années 1998 à 2000, les données proviennent du rapport d'audit au 31 décembre 2000. La répartition des décaissements par composantes n'est pas disponible, par conséquent tous les décaissements de cette période sont imputés à la Composante UCP.

**UNION DES COMORES**

**PROJET D'APPUI AUX INITIATIVES ECONOMIQUES DE BASE EN MILIEU RURAL**

**RAPPORT D'ACHÈVEMENT DU PROJET**

**ANNEXE 9: AMENDEMENTS DE L'ACCORD DE PRÊT ET RÉALLOCATIONS DES  
FONDS (EN DTS)**

**Annexe 9: Amendements de L'accord de prêt et réallocations des fonds (en DTS)**

Catégorie	Accord de prêt originel du 27/1/95	Amendement du 11/9/95	% des dépenses à financer	Amendement du 14/12/2001	% des dépenses hors taxe à financer
<b>I. Génie civil</b>	70 000	70 000	85%	70 000	100%
<b>II. Véhicules, matériels et équipements</b>	300 000	300 000	100% en devises 65% en monnaie locale	484 000	100%
<b>III. Fonds de risque</b>	90 000	90 000	100% au prorata des programmes annuels visés au paragraphe 14 de l'Annexe 4 du présent Accord	90 000	100%
<b>IV. Etudes, formation, audit et AT</b>	640 000	885 000	100%	640 000	100%
<b>V. ONG internationale</b>	215 000	115 000	100%	115 000	100%
<b>VI. Dépenses de fonctionnement</b>					
a) Salaires additionnels et indemnités	555 000	555 000	100%	605 000	100%
b) Fonctionnement véhicules, fournitures de bureau et prestations	335 000	335 000	85%	385 000	100%
<b>VII. Non alloué</b>	245 000	100 000	100%	61 000	100%
<b>TOTAL</b>	<b>2 450 000</b>	<b>2 450 000</b>		<b>2 450 000</b>	

Source: FIDA.

1. Le premier amendement de l'Accord de prêt a été motivé par l'incapacité de DID à contribuer aux coûts du projet (560 600 USD) compte tenu des restrictions budgétaires de la Coopération Canadienne. Cependant, son expertise étant retenue comme indispensable pour la réalisation du projet, un accord de gré à gré a été signé avec un financement total sur les fonds du prêt.

2. Le deuxième amendement a consisté en 3 mesures: (i) l'augmentation du montant du compte spécial de 125 000 à 200 000 USD; (ii) l'extension des dates d'achèvement du projet et de clôture du prêt de 2 ans (respectivement 30 juin 2004 et 31 Décembre 2004) pour compenser toutes les périodes de suspension; (iii) la réallocation des fonds pour couvrir notamment les nouveaux besoins en véhicules/équipements; (iv) la prise en charge à 100% par le prêt, avec effet rétroactif, des dépenses du projet quelque soit la catégorie, compte tenu de l'inexistence d'un système de taxation sur la valeur ajoutée aux Comores et l'incapacité du Gouvernement à assumer sa contrepartie.

**UNION DES COMORES**

**PROJET D'APPUI AUX INITIATIVES ECONOMIQUES DE BASE EN MILIEU RURAL**

**RAPPORT D'ACHÈVEMENT DU PROJET**

**ANNEXE 10: CONFORMITE DE L'EXECUTION DU PROJET AVEC LES CLAUSES ET  
CONDITIONS DE L'ACCORD DE PRET**

**BUREAU DES SERVICES D'APPUI AUX PROJETS DES NATIONS UNIES**

**Pays : COMORES**  
Prêt FIDA : SRS-42-KM

PROJET UNOPS N° COI/94/F01

**INDICATEUR DES SUCCES DU PROJET  
CONFORMITE AVEC LES CLAUSES DE L'ACCORD DE PRET**

Section/Accord	Date Convenue pour la mise en exécution	Situation actuelle	Remarque
Section 3.03 Ouverture du compte spécial en dollars	Le compte a été ouvert en 1996 après la signature de l'Accord de Prêt	Compte libellé en Francs comoriens par la Banque Centrale	Banque française intermédiaire, libellé en Francs Français puis en Euros à partir de 2002.
Section 4.02 Ouverture du compte de projet en monnaie locale	A été ouvert au démarrage du projet	La contrepartie du gouvernement n'a pas été versée régulièrement	La contrepartie a été annulée en cours de projet par un amendement rétroactif.
Section 4.03 Passation des marchés suivant les procédures applicables à l'acquisition des biens et services et aux travaux de génie civil.	Le pays ne possède pas de commission nationale des marchés publics.	Les procédures du projet ont donc respecté les conditions générales du FIDA et la lettre à l'emprunteur de l'UNOPS	L'absence de règles nationales de passation de marchés a été compensé par un suivi rapproché de l'UNOPS.
Section 4.04 Assurance des travaux publics, des équipements et autres installations	Seuls les véhicules et motos sont assurés, ainsi que le personnel du projet.	Tous ces contrats d'assurance ont été stoppés à la clôture du projet en Décembre 2004.	
Section 4.05 (a) Etat détaillé des dépenses effectuées à transmettre au plus tard 4 mois après la fin de l'année	Annuellement, remis au 30 Avril. OK sur la période 1996-1998 et 2000-2001. Retards en 2002.	Etats des dépenses à jour pour 2004 et clôture.	La succession des comptables et des suspensions a causé des problèmes de maintenance à la comptabilité
Section 4.05 (b) Rapport de vérification des comptes à transmettre 6 mois au plus tard suivant la fin de l'année fiscale	Annuellement, premier rapport d'audit attendu avant le 30 juin 1996. Rapport d'audit pour l'exercice 1998/99 attendu pour Août 2000	A partir de 2000, audits réguliers.	Les audits annuels ont permis d'assurer le suivi de gestion nécessaire
Section 5.01 L'Emprunteur soumettra une proposition d'un système de suivi/évaluation au FIDA et UNOPS	Suivi Evaluation a été refondu sur le nouveau cadre logique après 2000.	Système de Suivi-Evaluation présenté à l'UNOPS et accepté : base de données, panorama des entreprises, etc...	L'AIEB a mis en place une base de donnée de suivi des entreprises fonctionnelle et mise à jour annuellement sur la période 2001-2004.
Annexe 4 (8) Transmission au FIDA et l'Institution coopérante du projet de programme de travail et budget annuel (PTABA) pour examen et commentaires	Annuellement, avant le 31 décembre. Interrompu pendant les suspensions de 1998 à 2000.	PTBA 2000 à 2004 régulièrement transmis à l'UNOPS et approuvés. Taux de réalisation discutés dans les rapports annuels..	Le projet a utilisé de manière satisfaisante les PTBA en particulier après l'atelier de relance de l'AIEB en 2000.

**UNION DES COMORES**

**PROJET D'APPUI AUX INITIATIVES ECONOMIQUES DE BASE EN MILIEU RURAL**

**RAPPORT D'ACHÈVEMENT DU PROJET**

**ANNEXE 11: LISTE DES PARTENAIRES DU PROJET**

## **UNION DES COMORES**

### **PROJET D'APPUI AUX INITIATIVES ECONOMIQUES DE BASE EN MILIEU RURAL**

#### **RAPPORT D'ACHÈVEMENT DU PROJET**

##### **ANNEXE 11: LISTE DES PARTENAIRES DU PROJET**

#### **ONG**

- RESEAU FEMME ET DEVELOPPEMENT
- MOIFAKA
- DID

#### **AGENCES D'APPUI-CONSEIL**

- GAD
- Expertises Alliées
- Comores Informatique
- ACTIV
- FADESIM
- GCDI
- AMITOU

#### **PROJETS**

- AMIE
- FADC
- Maison des épices
- SNAC

#### **INSTITUTIONS FINANCIERES**

- BDC
- UNION DES SANDUK D'ANJOUAN

#### **AUTRES**

- INRAPE
- AFD

**UNION DES COMORES**

**PROJET D'APPUI AUX INITIATIVES ECONOMIQUES DE BASE EN MILIEU RURAL**

**RAPPORT D'ACHÈVEMENT DU PROJET**

**ANNEXE 12: EVALUATION DES PERFORMANCES DU PROJET PAR L'EMPRUNTEUR**

## **UNION DES COMORES**

### **PROJET D'APPUI AUX INITIATIVES ECONOMIQUES DE BASE EN MILIEU RURAL**

#### **RAPPORT D'ACHÈVEMENT DU PROJET**

#### **ANNEXE 12: EVALUATION DES PERFORMANCES DU PROJET PAR L'EMPRUNTEUR**

(Ministère de Tutelle au Niveau de L'union et des 3 Iles)

#### **I. MINISTERE DU DEVELOPPEMENT, DES INFRASTRUCTURES, DES POSTES ET TELECOMMUNICATIONS, ET DES TRANSPORTS INTERNATIONAUX POUR L'UNION DES COMORES**

1. L'analyse des performances du bailleur, le FIDA, et de l'institution coopérante, l'UNOPS, consiste à apprécier et analyser un certain nombre d'indicateurs de performance ainsi que leur impact sur la mise en œuvre du Projet. Cette analyse s'inspirera également des rôles et missions théoriques devant être joués par les deux institutions ainsi que des attentes du Gouvernement. L'objectif étant d'apprécier à quel point les institutions se sont effectivement impliquées dans la mise en œuvre du Projet et quelle a été l'ampleur de leur accompagnement pour l'atteinte des objectifs du Projet. Ainsi, les indicateurs essentiels suivants seront analysés:

- Les procédures d'exécution du Projet;
- La supervision de l'exécution du Projet;
- Les relations avec l'institution nationale de tutelle.

#### **A. Les procédures d'exécution**

2. La mise en œuvre du Projet a été régie par un ensemble de procédures consignées dans un document dont l'élaboration a été initiée par le bailleur en concertation avec le Ministère de tutelle, représentant du Gouvernement. Ces procédures définissent de manière claire et précise les modalités pratiques d'exécution des opérations. Sur le plan opérationnel, elles ont contribué largement à l'efficacité du Projet ainsi qu'à la transparence de son exécution, en dépit de quelques défaillances notées dans leur application par le Projet.

3. D'une manière générale, le principe qui sous-entendait l'exécution du Projet en marge des procédures, était le dialogue et la concertation. Cette approche qui a été bien comprise par le bailleur et l'institution coopérante a énormément contribué à rendre plus souple l'exécution du Projet, mais aussi à responsabiliser davantage le Ministère.

#### **B. La supervision de l'exécution du Projet**

4. Les missions de supervision de l'IC et du FIDA sont pour l'emprunteur la matérialisation d'un partenariat actif fondé sur l'objectivité. Leur fréquence est acceptable. Les résultats de la supervision se sont, en général, avérés bons vu la pertinence des recommandations formulées. En effet, les chargés de projet et les consultants composant les missions ont joué efficacement leurs rôles d'accompagnement. L'idée bien comprise que le Projet est un projet du Gouvernement et la référence aux documents cadres tels que la lettre à l'emprunteur, l'accord de prêt et le rapport de pré évaluation sont bel et bien les facteurs de cette réussite.

5. Toutefois, quelques observations devant contribuer à l'amélioration des performances pour les futurs programmes méritent d'être soulignées.

- Il y a eu quelque fois confusion des rôles institutionnels; il peut arriver qu'une mission dépasse le cadre de son mandat;
- Le renforcement des capacités des cadres notamment concernant la maîtrise des procédures n'a pas été hissé au rang de hautes priorités.;
- Dans le processus de supervision, l'aspect pérennisation n'a pas été pris en compte au début;
- La coordination entre le FIDA et l'UNOPS n'a pas été effectuée avec rigueur au début du Projet;
- Certaines missions profitaient des moyens du Projet.

### **C. Les relations avec l'institution nationale de tutelle**

6. Les prêts que le FIDA a consentis à notre pays et qui ont permis de financer divers programmes ont contribué à renforcer les relations entre le Fonds et l'IC d'une part et le gouvernement d'autre part, plus particulièrement le Ministère de tutelle. Ces relations sont donc au beau fixe malgré les péripéties du nouveau contexte constitutionnel. En fait, ce bailleur est un des premiers partenaires financiers préférentiels des Comores. Il a été toujours attentif aux attentes du gouvernement et s'adaptait en même temps au contexte économique du pays.

7. Cependant, le système de communication entre l'IC, le FIDA et le Ministère technique n'a pas très bien fonctionné. Certains courriers parvenus au Ministère des Finances et du Budget ne sont pas envoyés au Ministère de tutelle. Bref, l'information n'est pas régulière entre ces institutions externes et l'institution nationale de tutelle.

## **II. MINISTERE DE LA PRODUCTION POUR L'ILE AUTONOME DE GRANDE COMORE**

### **A. Pertinence du projet**

8. L'intervention du projet AIEB est très pertinente puisque le projet offre les mesures d'accompagnement aux acteurs économiques, existants et potentiels, aux Comores. Le pays, en effet, souffre de l'absence de structures d'accompagnement et orientation. Le projet répond aux besoins d'accès au crédit des acteurs, et d'un crédit à proximité. Les MECK ont introduit des notions importantes d'intérêt et de culture bancaire.

9. En mettant en place les MECK, cependant, le projet semble avoir négligé quelques aspects de la culture villageoise comorienne, notamment le fait que chaque village (de la Grande Comore) soit une entité autonome et refuse de dépendre d'un autre village ou de la capitale. Ainsi, malgré la couverture importante de l'île, une MECK dans un village ne desservira pas les villages adjacents, et le réseau n'est pas assez étendu.

10. L'approche du FIDA est une approche positive d'orientation et de contrôle et de maintien du tissu socioéconomique. La composante AIE a joué un rôle pédagogique fondamental d'accompagnement technique et d'élaboration de montage de projets. Cette composante est aussi une banque de données pour les autres projets et pour les institutions, une structure clé dans la nouvelle conjoncture politique centrée sur l'indépendance et la décentralisation.

## **B. La pérennisation**

11. La pérennisation des acquis et le renforcement des capacités seront des aspects fondamentaux à considérer. Le rôle de l'AIE d'encadrement, orientation et formation, n'est certainement pas achevé, et une structure d'accompagnement, et non d'assistance, est nécessaire dans la perspective de financements directs aux acteurs de base dans le futur pour relancer le développement de l'île.

12. Cette structure doit être professionnalisée pour soutenir le développement durable, et inclure donc une coordination multidisciplinaire pour tous les nouveaux projets; elle doit pouvoir s'adapter à la nouvelle configuration d'autonomie qui sera mise en place et renforcer les capacités des acteurs tout en les orientant.

13. Une Charte de Développement et des cahiers de charge devront être élaborés et respectés dans cette perspective.

## **C. Les formations**

14. Les formations ne peuvent pas se limiter à des privilégiés, mais des formateurs issus d'une structure d'encadrement doivent créer un relais dans une politique de proximité qui accompagnera la décentralisation. Les acteurs de base doivent évoluer vers la création de groupements et ensuite de grandes entreprises pour renouveler l'entrepreneuriat aux Comores.

## **D. Les missions de supervision**

15. Il faut constater, à regret, que les missions de supervision aux Comores semblaient délaisser les partenaires locaux au profit du temps accordé aux agences internationales comme l'AFD ou le PNUD.

16. Sur le terrain aussi, les capacités des techniciens locaux n'étaient pas assez mises en valeur, se limitant au rôle de guide-interprètes, sans qu'il y ait interaction. Cette lacune a porté à une incompréhension parfois des problèmes, à une mauvaise interprétation des situations, et l'importance de la culture locale du «non-dit» n'a pas été cernée.

17. Des échanges et réunions de travail avec le personnel local auraient été souhaitables pour une analyse approfondie des situations et recommandations. Les experts locaux devraient être effectivement pris en considération comme partenaires pour obtenir un aperçu réel de la situation locale.

18. Les missions souvent ne travaillaient pas en concertation avec le responsable Suivi-Evaluation, ni avec l'équipe pour bâtir ensemble l'approche à tenir et les résultats à obtenir. Les résultats attendus souvent n'étaient pas clairs.

19. Les rapports finaux des missions laissent souvent une impression négative puisque les apports offerts par les partenaires locaux au cours des ateliers de restitution n'y figurent pas ou très peu. L'aspect participatif est parfois mis de côté pour impartir des leçons.

20. Cependant, les missions sont nécessaires pour montrer aux acteurs locaux les personnes derrière le projet, et permettent d'ajuster l'évolution des travaux aux situations courantes, ainsi les procédures, qui sont des guides et non des obligations, ne restent pas figées. L'approche doit être élaborée dans le contexte du pays et conçue par rapport aux besoins.

21. L'aspect «communication» semble négligé dans les projets de développement et c'est un monologue plutôt qu'un dialogue qui s'instaure. Encore une fois, c'est le contexte local qui doit être pris en considération et les canaux de communication doivent s'y adapter.

### **III. MINISTERE DE L'AGRICULTURE DU DEVELOPPEMENT RURAL, DE L'EQUIPEMENT DE L'ENVIRONNEMENT ET DE L'ARTISANAT, DIRECTION GENERALE DE L'AGRICULTURE DE L'ENVIRONNEMENT ET DE LA PECHE POUR L'ILE AUTONOME D'ANJOUAN**

22. La Direction Générale de l'agriculture du développement rural de l'environnement et de la pêche est déterminé à son propre autoévaluation mais aussi à donner son point de vue sur la performance du FIDA et de l'institution coopérante, il est bien évident que les nombres de travaux qui sont réalisés sur le terrain ont pleinement justifié la démarche.

23. La Direction Générale de l'agriculture du développement rural de l'environnement et de la pêche se charge de l'élaboration des programmes d'exécution des activités mais surtout leur suivi dans le but d'une meilleure pérennisation des actions au niveau du Ministère de Tutelle de l'île autonome d'Anjouan.

#### **A. Suivi des activités du projet**

24. La situation économique du pays ne permet pas toujours de mener cette tâche combien précieuse à des délais et étendu souhaitables les documents de bases du projet ainsi que les évolutions des situations ne sont pas souvent au rendez-vous. Il est évident que les responsables du projet sont très soucieux des difficultés en matière de logistique ou de fonctionnement à l'endroit de la direction générale mais faute de texte une impasse se dresse souvent devant le projet et écarte toute forme de mesure d'accompagnement qu'il convient de les mettre à la disposition pour mieux aboutir aux résultats escomptés.

25. S'agissant des performances du bailleur, le FIDA et l'institution coopérante, l'UNOPS, nous allons nous étaler sur un certain nombre d'indicateurs qui nous paraissent prioritaires.

- Les actions qui sont menés
- Les réactions des bénéficiaires
- L'encadrement par les agents d'appui conseil
- Les relations entre les responsables du projet, les agents d'appui conseil et le ministère via la direction générale et les bénéficiaires.

#### **B. Les actions menées**

26. Nous estimons qu'une ère nouvelle est en train de s'ouvrir avec une implication concertée de plus en plus concrète entre les responsables de la direction, les agents d'appui conseil, les bénéficiaires et la direction du projet.

27. Comme il s'agit des actions concertées, l'exécution ainsi que le rôle de chacun sont clairement définis à l'avance ce qui facilite d'avantage le bon déroulement des activités, les conflits deviennent de plus en plus rare et la marge de réussite prend d'avantage d'ampleur; néanmoins certains rectificatifs sont à prendre en compte selon les spécificités des îles, les groupes cibles ou les couches sociales.

28. C'est le cas de cautions de garantie aux Meck, pour le cas d'Anjouan seule une petite minorité arrive à donner comme caution de l'or, il convient donc de leur accorder comme caution

une maison ou un champ par exemple. Dans le cas contraire il risque d'y avoir un développement à sens unique.

29. Le renforcement, la responsabilisation des agents d'appui conseil est plus que souhaitable, la présence de la direction générale à travers ses techniciens pourra éviter beaucoup de problèmes économiques et sociaux.

30. C'est aussi le cas des périmètres irrigués: l'installation des périmètre irrigué près des habitations contraints à une réduction des surfaces à exploiter le manque de contrôles des installations occasionne souvent des défaillances qui menacent la pérennité des actions.

### **C. Les réactions des bénéficiaires**

31. Les réactions de la grande majorité des bénéficiaires sont plus positives. Ce qui encourage l'ensemble des acteurs à voir multiplier les progrès. Cette catégorie continue à améliorer ses performances en collaboration avec les acteurs. Ceci n'empêche qu'une petite minorité se sentant d'une manière ou d'une autre au dessus d'apporter des critiques destructives vis à vis du projet. De ce fait des études approfondies sont nécessaires pour identifier les groupements qui se trouvent dans le réel besoin donc attentif et réceptifs au profit d'une amélioration sensible de leur niveau de vie.

### **D. L'encadrement par les agents d'appui conseil**

32. Depuis l'avènement du projet AIEB comme du PPSA la valorisation des organes d'appui conseil a fait un pas considérable au profit de l'encadrement de nos paysans. Il entre les mauvaises compréhensions des buts des projets, des démarches, des manuels de procédure et d'exécution, du suivi ainsi que de la pérennisation des actions. Les faibles moyens de ces organisations privent souvent les acteurs de se rendre le plus fréquemment possible sur le terrain ou sont privés des mesures d'évaluation des travaux ou de la qualité des produits.

33. Les relations entre les responsables du projet, les agents d'appui conseil et le ministère via la direction générale et les bénéficiaires:

34. Pour un meilleur développement, nous sommes tous d'accord de l'efficacité de la démarche participative. Il s'agit ici de l'administration représentée par le ministère de tutelle à travers ces techniciens, de mission FIDA/UNOPS, de la coordination du projet au niveau central comme au niveau des îles autonomes.

35. La démarche elle même présente beaucoup d'avantage néanmoins des incompréhensions se font voir le jour par manque soit de texte clair soit pour un problème de signature dans les contrats de travail. L'exemple des contrats signés directement entre les agents d'appui conseil et la coordination nationale sans l'implication des responsables des îles autonomes provoquent souvent une non maîtrise de l'évolution de la situation sur le terrain ainsi qu'une harmonisation des actions. Ceci provoque également des conflits qui constituent un blocage des activités. Le manque d'ouverture de compte au niveau des îles provoque souvent de retards involontaires pour l'excursions régulières des activités du projet.

36. Souvent certains groupements que se soit au niveau d'une île ou au niveau d'une région se dote d'une appellation erroné ce qui a amené le projet de faire bénéficier un petit groupe aux détriments des autres. La vigilance doit être de rigueur pour éviter ce genre de déséquilibre.

37. Les capacités des cadres à tous les niveaux doivent être une priorité pour un équilibre et une égalité des chances quelque soit la zone d'intervention.

### E. Pérennisation des actions

38. La pérennisation des actions constitue le noyau dur de chaque projet et il se conçoit depuis le tout début des actions à mener.

39. **Une sensibilisation:** L'implication de tous les acteurs est déjà une réalité incontestable au niveau du projet. Ce qui convient de renforcer la mise à niveau de tous les acteurs par une formation, sensibilisation information, des acteurs avant tout élaboration où exécutions des projets. Une fois que le projet a été conçu sur une base réellement consensuelle, le risque d'un blocage quelconque est déjà réduit.

40. Nous sommes en période de transition dans le cadre institutionnel. Rien ne doit pas être entrepris. Les textes doivent permettre un renforcement des capacités institutionnelles pour aboutir à des meilleurs résultats. Les autorités concernées doivent être en mesure de détenir les réalités qui prévalent sur le terrain afin de saisir les meilleures opportunités qui profitent d'un développement socio-économique global et fiable.

41. Le projet doit refléter toutes les réalités du terrain. Le projet doit s'informer de la représentativité des organisations professionnelles. Les appellations de ces organisations professionnelles doivent être justifiées. Le financement des organisations professionnelles doit être conditionné par une identification exacte des bénéficiaires et des limites du rayon d'action.

42. Les performances du FIDA et des IC jusqu'à maintenant: le FIDA se rapproche davantage des réalités économiques sociales. Il y a un retard sur les réalités politiques.

43. Les représentativités du projet au niveau des îles doivent être concrétisées par:

- Le nombre de ressources humaines et leur compétences
- L'ouverture de compte à la disposition du projet
- La durée des missions de supervision doit être revue à la hausse.

44. Les remarques concernant les modifications à apporter à mi-parcours sont prises en compte mais les corrections arrivent souvent en retard.

45. Le nombre de missions de supervision et de suivi reste insuffisant ce qui occasionne le non achèvement de certains programmes faute d'opportunité pour débloquer certaines contraintes a mis parcours.

46. Les délais entre l'identification de la contrainte et la concrétisation de l'appui sont assez longs et ne permettent pas la relance en temps utile et plus particulièrement au niveau des îles ne disposant pas un d'un compte ou d'une ligne de crédit spécifique.

47. Il est souhaitable d'avoir des missions réduites mais mieux étaler dans le temps en fonction surtout des rapports des acteurs.

48. Les recommandations doivent être concertées avant de devenir officielles.

49. Le délai entre les passations de marché et les décaissements est assez long ce qui ne permet pas un bon suivi.

50. L'emprunteur se trouve parfois devant des difficultés pour surmonter les problèmes de mi-parcours, seulement certaines missions n'osent pas prendre de décision ou du moins se prononcer,

prétendant qu'elles ne sont pas mandatées pour la circonstance; ainsi l'emprunteur et ses agents n'arrivent plus à s'exprimer au moment opportun.

51. De ce fait, les moyens de diffusion de l'information doivent être assez performants, surtout au niveau de la base, ainsi que la prise en compte de l'évaluation des performances du FIDA et de l'IC qui doivent être une réalité omniprésente pour éviter ce genre de malaise.

52. La contribution de l'emprunteur à travers ses techniciens pour l'élaboration du projet doit se faire de la manière la plus large et suffisante pour éviter au maximum les dysfonctionnements en cours d'exécution du projet.

53. L'emprunteur doit prendre à temps les mesures qui consistent au respect des clauses y compris l'annonce à temps des problèmes qui l'empêcheront de respecter les clauses (révision des dispositions prises antérieurement).

54. Les bénéficiaires sont suffisamment impliqués dans l'exécution du projet, seulement des séances d'information doivent être organisées pour la transparence en matière de gestion.

55. Le gouvernement doit se donner l'obligation de sanctionner et corriger les dérapages d'une façon ou d'une autre.

56. Le gouvernement en collaboration avec les bénéficiaires et le bailleur doit prendre des mesures en faveur ou au détriment du projet sachant qu'une mesure concertée et non forcée ne peut être que bénéfique aux les populations concernées. Les moyens de mesure d'accompagnement doivent être préalablement réunis avant la décision finale.

57. Dans la mesure où le FIDA a suivi au mieux le fait de se mettre à la disposition de nos populations aux moments opportuns, nous n'hésitons pas à leur attribuer la mention très satisfaisante.

58. L'emprunteur a aussi voulu faire de son mieux, seulement la démarche participative doit être améliorée, ce qui nous ramène à lui attribuer la mention satisfaisante.

#### **IV. MINISTRE DE L'ENVIRONNEMENT, DU TOURISME, ET DES TRANSPORTS DE LA PRODUCTION, DE L'ARTISANAT POUR L'ILE AUTONOME DE MOHELI**

59. La présence du FIDA aux Comores remonte aux années 80 avec la mise en œuvre du projet «Services Ruraux» dont le principal objectif est le renforcement institutionnel et l'appui aux petits exploitants agricoles dans les domaines de la production vivrière, de l'élevage et de la conservation des sols.

60. Sa deuxième action fut le projet AIEB, Appui aux Initiatives Economiques de Base et le suivi du projet pilote de services agricoles. Ces deux projets ont pris fin respectivement juin 2004 et juin 2003.

61. Il est à observer que l'intervention du FIDA s'appuie sur la création d'opportunités pouvant générer des revenus monétaires aux populations pauvres et d'une façon générale, à partir des activités agricoles ou non.

62. La mise en œuvre du Projet AIEB illustre cette stratégie du FIDA dont les objectifs sont:

- la création des micros entreprises
- la mobilisation de l'épargne rurale

63. A cet égard, cette logique d'intervention correspond aux préoccupations des autorités mohéliennes dont la finalité est la lutte contre la pauvreté.

64. Nous notons avec satisfaction les performances enregistrées à savoir:

- la mise en place de deux antennes pour un meilleur rapprochement des populations cibles
- la mise en place d'un système d'accès au crédit de proximité pour le développement du secteur productif, du secteur commercial et des prêts sociaux
- un mécanisme de suivi et d'évaluation permettant un réajustement rapide des activités qui tiennent compte des évolutions du contexte.
- La disponibilité du FIDA à accompagner le développement des Comores

65. **Leçons tirées**

- la faible capacité du Gouvernement Comorien à donner sa contribution financière et à honorer le remboursement des créances
- des micro-entreprises dont la conception n'a pas tenu compte des problèmes d'approvisionnement en intrants (filière avicole)
- les crédits disponibles ne sont pas toujours accessibles aux petits paysans car les procédures et le système de garantie les excluent.

66. **Recommandations**

- allègement du système de caution de garantie par la constitution de fonds de garantie;
- renforcement des capacités des ONG d'Appui Conseils pour une intervention dans leurs actions;
- contribution à la résolution du problème foncier;
- accompagner le processus de décentralisation dans la perspective de développer les performances de chaque île.

**UNION DES COMORES**

**PROJET D'APPUI AUX INITIATIVES ECONOMIQUES DE BASE EN MILIEU RURAL**

**RAPPORT D'ACHÈVEMENT DU PROJET**

**ANNEXE 13: SYNTHÈSE DE L'ETUDE DE CAS SUR LES MICRO ENTREPRISES  
AVICOLES**

## **UNION DES COMORES**

### **PROJET D'APPUI AUX INITIATIVES ECONOMIQUES DE BASE EN MILIEU RURAL**

#### **RAPPORT D'ACHÈVEMENT DU PROJET**

##### **ANNEXE 13: SYNTHÈSE DE L'ETUDE DE CAS SUR LES MICRO ENTREPRISES AVICOLES**

1. Le projet AIEB financé grâce à un prêt du FIDA au Gouvernement des Comores visait à promouvoir dans le secteur rural une dynamique durable de développement basée sur la mobilisation des ressources physiques, humaines et financières locales en vue de résoudre les problèmes d'emploi et d'améliorer les revenus et le niveau de vie des familles rurales issues des couches les plus défavorisées de la population.

2. Ainsi, les objectifs spécifiques du projet étaient de:

- accroître les revenus et améliorer les conditions de vie en milieu rural;
- réduire l'exode rural, surtout des jeunes;
- améliorer les services en amont et en aval de la production agricole;
- accroître la disponibilité sur les marchés des produits locaux de qualité.

3. C'est dans ce contexte que le projet AIEB a appuyé des aviculteurs en vue de promouvoir leurs activités. Pour se faire, le projet a créé les conditions nécessaires pour faciliter l'obtention d'un prêt de certains petits entrepreneurs auprès des MECK ou des Sanduk de leurs localités respectives, ainsi que l'apport d'appuis en formation et d'encadrement technique pour une meilleure mise en œuvre de leurs activités économiques.

4. Le projet étant arrivé à son terme, il importe de juger de l'impact et de la pérennité de certaines activités financées dans le cadre du projet. Compte tenu du potentiel suspecté et de la forte demande de financement pour des micro entreprises avicoles, une étude de cas a été menée sur le terrain (en avril 2004 pendant 18 jours) dans le cadre de l'élaboration du rapport d'achèvement du projet. L'objectif était d'évaluer la contribution du projet dans ce secteur, de tirer des leçons de ce type d'activité, et mesurer combien le projet a permis d'améliorer les conditions de vie des populations rurales et d'atteindre ses objectifs de développement à travers la promotion du secteur avicole.

#### **I. DESCRIPTION DES PROMOTEURS ENQUÊTÉS**

5. Pour assurer une rentabilité économique d'une entreprise avicole aux Comores, il faut pouvoir assurer:

- un bon approvisionnement des intrants d'élevage (provende et poussins),
- le savoir-faire et la technicité des éleveurs,
- l'écoulement de la production à des prix concurrentiels,
- l'accès au crédit,
- l'efficacité des organisations professionnelles,

- l'organisation de toute la filière.

6. A l'heure actuelle, toutes ces conditions constituent encore des contraintes au développement du secteur, qui dispose cependant de trois atouts: une demande locale forte et non satisfaite, l'existence d'éleveurs traditionnels et un fort intérêt pour embrasser le métier d'aviculteur, et des prix locaux pouvant devenir concurrentiels si certaines charges sont revues à la baisse. Il faudrait de plus que l'aviculteur ait un nombre de sujets minimum à exploiter (environ 500 sujets). En effet, pour un aviculteur disposant d'un cheptel restreint limité, les charges fixes sont difficilement supportables par rapport à un gros éleveur.

7. Sur les 13 micro entreprises visitées, six (dont une seule femme) ont été financées par le projet AIEB pour un total d'environ 13 millions de francs comoriens variant de 1 à 4,7 millions de francs. Ces aviculteurs ont une capacité de production faible, les élevages ne dépassant pas les 500 sujets, avec une moyenne de 228 animaux toutes variétés confondues (poules pondeuses et poulets de chair).

**Tableau 1 : Producteurs avicoles enquêtés**

Nom du promoteur	Localisation	Nature du promoteur		Niveau de formation du promoteur	Nombre de volailles		Importance de l'activité
		sexe	âge		pondeuse	chair	
Vintien *	Mutsamudu/Anjouan	M	54	Instituteur	80	100	secondaire
Daniel Daoud°	Mutsamudu/Anjouan	M	33	Terminal	500	0	Principale
Soula Ahamadi *	Ongojou/Anjouan	M	40	3ème	75	75	Principale
Banati El Falahyat	Mrémani/Anjouan	Groupement de femmes	Entre 20 et 47	mixte	60	00	secondaire
Mohamed Moigni *	Ntsaoueni/G. Comore	M	47	Chauffeur	120	00	secondaire
Rouzouna Abdou Islam *	Mbéni /G. Comore	F	32	<b>3EME</b>	00	00	secondaire
Abdillah Sadji*	St Benoit/G. Comore	M	36	Terminal	500	00	secondaire
Bacar Ahamada	Dzahadjou Mbadjini / G. Comore	M	38	Instituteur	200	00	secondaire
Moussa Mdziani°	Dembeni/G. Comore	M	32	Bac+2	00	350	Principale
Ahmed Said Hamadi *	Djoezi /Mohéli	M	35	3ème	400	200	Principale
Taoumidine Nourdine	Djoezi /Mohéli	M	43	Instituteur	100	00	secondaire
Halfane Ben Djoumoi°	Hagnamada/ Mohéli	M	36	Terminale	80	00	secondaire
Nassuhoudine Kassim	Batsé / Mohéli	M	34	CM2	50	00	secondaire
Total	4 Anjouan ,5 G/C, 3 Mohéli	13 dont 2 femmes	20 <x<54	CM2<x<Bac+2	O<50<x<500	0<75<x<200	4 activités principales, 9 secondaires

\*promoteurs ayant reçu un financement grâce au projet AIEB.

\*\* promoteurs ayant bénéficié uniquement de formations de la part du projet AIEB.

° promoteurs n'ayant pas du tout été appuyés par le projet AIEB.

|ME non actives en 2004.

## II. LES BÉNÉFICES DE L'ACTIVITÉ AVICOLE

8. Les recettes des aviculteurs proviennent de la vente de leurs produits:
- pour l'élevage des poulets de chair, des poulets en vif ou préparés. Le prix de vente moyen du kg vif indiqué par les aviculteurs est de 1625 FC (entre 1500 à 1750 FC). Pour un poulet de 1,5 kg vif, le prix de vente moyen est donc de 2438 FC.
  - pour l'élevage des poules pondeuses, des œufs et des poules reformées en vif ou préparées. Le prix de vente moyen d'un œuf est de 100 FC et d'une poule reformée (unité ou kg vif) de 1000 FC. Selon nos calculs, le prix de vente réel d'un œuf (œuf et poule reformée) varie entre 103 et 105 FC, ce qui représente 106 à 147% du prix de revient.
9. Les prix de vente moyens des produits sont élevés comparativement aux mêmes produits importés qui sont actuellement entre 1000 à 1300 FC le kg le poulet entier fini, 1150 FC le kg pour les ailes de poulet, 1200 FC le kg pour les cuisses et 80 à 100 FC pour l'œuf. Ces produits de qualité inférieure (essentiellement des ailes de poulets) sont souvent subventionnés par les pays exportateurs (Europe), d'où un prix de vente relativement bas par rapport aux prix locaux, malgré les frais de transport.
10. Les prix de vente des produits avicoles locaux sont trop élevés compte tenu de leurs prix de revient. L'aviculteur chair dispose d'une marge bénéficiaire faible variant entre 4 et 14% du prix de vente des poulets de chair et l'aviculteur ponte dispose d'un bénéfice brut variant entre 6 et 32% du prix total de l'œuf et de la poule pondeuse. La grande variation des fourchettes est due à la variation de taille des élevages allant du plus petit (une centaine de volailles) au plus gros (+de 1500).
11. Le prix de revient de l'œuf produit localement varie de 67 à 93,8 FC pour un prix de vente de 100 FC l'unité. Dans le premier cas, l'aviculteur s'octroie une marge assez significative (33 FC) mais risque de perdre une partie de sa clientèle qui va indifféremment acheter un œuf importé ou local lorsqu'il n'y a pas de différence de prix à la vente. En revanche, dans le second cas, la marge de bénéfice est trop faible (6,2 FC par œuf vendu) compte tenu de l'ampleur du travail nécessaire pour la production locale.

## III. LES DÉPENSES INHÉRENTES À L'ACTIVITÉ AVICOLE

12. Les poussins de chair de 1 jour reviennent à Moroni à 490 FC et les poussins de ponte de 1 jour arrivent à Moroni à 550 FC; ils sont vendus aux aviculteurs respectivement à 600 et 700 FC l'unité. Les pays fournisseurs sont l'Ile Maurice, l'Afrique du Sud, Madagascar et la Tanzanie. Les principaux importateurs sont les gros aviculteurs avec l'ASSAVIC en Grande Comore et le groupement SIMBA à Anjouan. Ceux-ci ont un prix d'achat des animaux plus faible que les autres, car étant importateurs, ils bénéficient d'un prix de gros et de détaxe, puis ils revendent ensuite au détail une partie de ce stock avec une marge bénéficiaire aux petits aviculteurs; ce qui, dans leur compte d'exploitation constituera une recette supplémentaire.
13. L'achat des poussins aux Comores représente entre 21 et 28% des charges totales pour le poulet de chair contre 15 à 25% généralement admis en Afrique. Pour la production d'œufs, il représente 2,3% du prix de revient d'un œuf.
14. *Les aliments finis pour poulets de chair* reviennent pour le démarrage à 299 FC, pour leur croissance à 240 FC et pour la finition à 295 FC. Ces aliments sont importés au prix de 252 FC pour le démarrage et à 239 FC pour la finition. Les charges pour l'achat des aliments chair varient entre 60,6 et 69,7% des charges totales relativement voisines de ce qui est admis dans les élevages africains.

15. *Les aliments finis pour l'élevage des poules pondeuses* reviennent à 280 FC pour le démarrage ponte, 293 FC pour les poulettes et de 276 FC pour les poules pondeuses. Ils sont importés aux prix moyens de 244 FC pour le démarrage ponte, 235 FC pour les poulettes et 221 FC pour les pondeuses. Malgré ces différents prix par rapport à chaque type d'aliments, le prix de vente est fixé entre 270 et 300 FC pour tous les différents types. Ainsi, les dépenses alimentaires sont estimées à environ 75% des charges totales.

16. *Les vaccins, vitamines et autres médicaments*, tels que proposés par la clinique APSA/ACTIV et selon un calendrier sanitaire idéal, reviennent à 45 FC par animal pour une bande de poulets de chair et 160 FC par sujet pour le cycle des poules pondeuses. Ils varient entre 2,2 à 3% des charges totales pour les poulets de chair et 0,8% pour les poules pondeuses.

17. Chaque exploitation avicole emploie en moyenne 2 personnes. Il est admis dans les élevages africains de volailles qu'un travailleur s'occupe de 5000 poulets de chair ou 2500 poules pondeuses. Ces chiffres sont très loin de ce qui se fait aux Comores avec une main-d'œuvre non qualifiée.

18. Les frais de *main-d'œuvre* (entre 20 000 et 30 000 FC par mois) varient entre 5,8 et 7,6% des charges totales en élevage chair, très loin de ce qui est admis en Afrique. En élevage ponte, ils représentent 21,8% du prix de revient d'un œuf.

19. *Les autres charges variables* englobent les frais de l'eau et de l'électricité, les frais de transport pour la commercialisation et les frais financiers pour le remboursement du crédit.

20. *Les charges fixes ou structurales* concernent les dotations aux amortissements des bâtiments et des équipements, les frais d'entretien et de réparations et les frais divers et de gestion. Les amortissements des bâtiments sont calculés pour 10 ans, le matériel pour 5 ans et les équipements mécaniques pour 7 ans. Ils représentent, selon nos estimations, environ 0,3% des charges totales pour les poulets de chair et pour les poules pondeuses. Les frais d'entretien et de réparation sont estimés à 1% de la valeur des installations pour l'élevage des poulets de chair ainsi que des poulettes et à 0,5% pour l'élevage des pondeuses. Ils représentent, selon nos estimations et comme les frais d'amortissement, environ 0,3% des charges totales pour les poulets de chair ainsi que pour les poules pondeuses.

21. *Les frais divers et de gestion* concernent le salaire du Gérant ou du chef d'exploitation et/ou de l'encadrement technique, les frais de secrétariat et les assurances et les provisions pour risques. Ces frais, dans le cas de nos éleveurs, sont inexistants. Le Chef d'exploitation n'a pas de salaire fixe.

#### **IV. LA RENTABILITÉ DES MICRO ENTREPRISES AVICOLES**

22. La rentabilité des entreprises visitées au cours de nos enquêtes reste difficilement appréciable. La quasi-totalité de ces entreprises tourne au ralenti et 5 d'entre elles ont tout simplement cessé leurs activités à cause des difficultés d'approvisionnement en intrants (provende et poussins) qu'ils subissent. Parmi les aviculteurs soutenus par le projet AIEB, seul le promoteur de St Benoît est en pleine activité, tous les autres sont au ralenti. Celui-ci a bénéficié de l'apport d'un associé qui est venu le soutenir. Pour les mêmes raisons, aucun entrepreneur parmi ceux visités n'a effectué un cycle complet d'élevage tant en production de chair que de ponte. D'autre part, les aviculteurs ne tiennent pas de registre de toutes les dépenses effectuées, ceci rend encore plus difficile le calcul du prix de revient ; aucun d'entre eux ne tient correctement le cahier de gestion proposé par le projet AIEB.

23. Il ressort quant à la rentabilité des promoteurs visités que les différentes charges fixes et variables sont trop élevées par rapport aux effectifs qui tournent autour de 200 sujets. Seuls les deux exploitants visités à Mohéli engagés dans l'aviculture traditionnelle semblent dégager une marge plus

importante dans la mesure où ils n'ont pas la contrainte de l'aliment importé qui représente plus de 70% du coût de la production.

## V. PARTENAIRES DU SECTEUR

24. La filière avicole a vu et continue de bénéficier de l'intervention de différents acteurs publics, parapublics, associatifs ou des projets avec des résultats plus ou moins mitigés. Jusqu'à la fin des années 90 les services publics, à travers les projets, intervenaient dans toute la filière en se chargeant de produire les poussins d'un jour et la provende dans deux centres (Daché en Grande Comore et Patsy à Anjouan) qui ont fermés en 1992. La reprise de ces activités d'appui par des privés n'a pas donné les résultats escomptés et depuis, de nombreuses initiatives ont vu le jour notamment l'apparition des organisations socioprofessionnelles (ASSAVIC en Grande Comore, SIMBA et l'UGGA à Anjouan). Ces dernières sans beaucoup d'expérience en matière d'animation et de gestion de ce genre de regroupement n'ont pas pu apporter aux aviculteurs le soutien attendu, ce qui a conduit à une démarcation entre les gros aviculteurs soupçonnés de recueillir seuls les avantages de ces organisations.

25. Enfin, des agences d'encadrement (ACTIV, APSA) ont vu le jour au courant des années 90 dans le but d'apporter leur expertise en faveur des aviculteurs demandeurs, mais la notion de rémunération de l'assistance technique n'est pas encore passée dans les mœurs des aviculteurs comoriens.

## VI. APPORT DU PROJET AUX PROMOTEURS DE MICRO ENTREPRISES AVICOLES

26. Le projet AIEB a eu à apporter deux sortes d'appuis aux aviculteurs. Il s'agit de l'appui financier à travers les institutions financières de crédit Sanduk et les MECK, ainsi que de la formation.

27. En matière de **crédit**, le projet AIEB a appuyé six aviculteurs (3 en G/C, 2 à Anjouan et 1 à Mohéli) en vue de l'obtention d'un crédit pour la relance de leurs activités. Pour chacun de ces promoteurs, le projet a apporté une assistance dans la confection du dossier technique pour la demande de financement auprès des institutions financières. En matière de **formation**, le projet AIEB a organisé des séances de formation en faveur de 45 aviculteurs qui ont ou non obtenu un appui financier. Il s'agissait d'une formation de 15 jours portant sur les techniques d'élevage des poulets de chair, des poules pondeuses, des notions d'alimentation et de santé des volailles, ainsi que de la gestion de la micro entreprise. Ces différentes formations ont été dispensées par l'ONG spécialisée en élevage ACTIV (Association Comorienne de Techniciens et Infirmiers Vétérinaires) en tant qu'agence d'appui-conseil.

28. Il semble que la procédure d'appui du projet AIEB pour l'obtention d'un crédit a été surtout d'ordre administratif plutôt que technique. Le projet n'a pas pris en compte les problèmes structurels de la filière (rupture chronique d'intrants avicoles, technicité faible, problèmes organisationnels, etc.) et s'est seulement intéressé au problème de l'accès au crédit des aviculteurs. Il est difficile de concevoir qu'un aviculteur qui débute bénéficie d'un crédit sans qu'aucune assistance technique en matière de gestion et de technique d'élevage ne soit prévue.

29. Le financement obtenu par les différents promoteurs a servi, selon le cas, à re-dynamiser une activité d'élevage déjà existante et qui en avait besoin, à acquérir des intrants avicoles notamment de la provende et des poussins, ou à acquérir des équipements, c'est le cas du promoteur de Ongojou (Anjouan) qui a fait l'acquisition d'une couveuse de fabrication locale. Moins de 50% des promoteurs ayant obtenu l'appui du projet AIEB exercent l'aviculture comme activité principale; ils n'en tirent pas des revenus plus importants que ceux qui l'exercent comme activité secondaire. Cet

aspect des choses peut s'expliquer du fait de l'irrégularité des activités d'élevage et les difficultés rencontrées dans cette filière. Que l'aviculture soit leur activité principale ou non, les promoteurs ont pratiquement tous des sources de revenus autres que celles tirées de l'aviculture (revenus tirés des activités agricoles, cultures de rentes, et pour certains, un salaire de fonctionnaire ou de chauffeur).

30. Les promoteurs ayant reçu un appui financier du projet AIEB ne diffèrent en rien des autres aviculteurs non appuyés, quant à leurs sources et niveau de revenus, ainsi qu'à leur utilisation, hormis la part réservée au remboursement des crédits obtenus. Les contraintes et difficultés rencontrées sont les mêmes. Au départ, ces crédits obtenus auprès des différentes institutions financières, étaient destinés à relancer certaines exploitations ou pour en créer de nouvelles, mais il s'est avéré que suite aux déboires de diverses natures, le remboursement est devenu un poids supplémentaire pour ces promoteurs (avec des taux de remboursement qui ne dépassent pas les 70%). D'autre part, le niveau de production n'a pas beaucoup évolué car cet apport financier n'a pas résolu leurs problèmes qui sont d'ordre structurel et organisationnel.

## VII. CONTRAINTES ET STRATEGIES DE SURVIE DES PRODUCTEURS AVICOLES AUX COMORES

### A. Contrainte «approvisionnement en intrants avicoles»

31. L'aviculture semi industrielle est dépendante de l'importation des animaux (poussins d'un jour et souches parentales), des aliments sous forme de matières premières, de provende ou de concentrés minéraux, vitaminiques et azotés et des produits vétérinaires ainsi que de matériel d'élevage. La production locale des aliments et la production des poussins revient trop chère, les matières premières de faible volume aux Comores entrent en concurrence avec les besoins humains et les artisans comoriens ne sont pas formés pour la fabrication des équipements d'élevage. Il n'existe pas encore aux Comores d'opérateurs économiques spécialisés dans l'approvisionnement en intrants de la filière avicole semi industrielle ou dans leur fabrication locale, si ce n'est une société de fabrication de provende qui s'est installée à Anjouan mais n'est pas totalement opérationnelle.

32. Ce sont les gros éleveurs et quelques éleveurs moyens constitués en groupement (ASSAVIC et SIMBA respectivement en Grande Comore et Anjouan) qui importent les poussins de 1 jour et les aliments finis (provende) pour leurs propres besoins et en revendent une partie aux autres aviculteurs qui ont commandé des poussins avec eux. La quantité importée est faible, les commandes ne sont pas programmées et les ruptures sont fréquentes. Ce sont des relations de clientélisme qui se développent entre les gros et les petits aviculteurs.

33. L'inexistence d'importateur de grande envergure ou d'une structure de type associatif pouvant prendre en main l'importation des poussins et de la provende ou d'aliments simples, en quantité assez importante pour les stocker, et à la fois libérer les faibles fonds de roulement des aviculteurs et éviter les fréquentes ruptures de stocks qui défavorisent les petits aviculteurs, est la principale contrainte de l'aviculture semi industrielle comorienne.

34. L'approvisionnement en intrants vétérinaires, auparavant assuré directement par les gros aviculteurs d'une part et d'autre part par quelques pharmacies locales mais de manière opportuniste, est pris en charge par la clinique APSA (Association des Professionnels de la Santé Animale). Mais il se pose toujours un problème de programmation des commandes fortement lié à l'approvisionnement en poussins. Les autres intrants, matériel et équipements d'élevage, sont également commandés par les gros aviculteurs et souffrent souvent de rupture de stocks.

35. La **production locale des poussins** "chair" entreprise par le projet Aviculture (disposition d'un élevage des souches parentales, d'un course-croisière) n'est jamais arrivée à satisfaire les besoins des aviculteurs et le prix de revient était plus élevé. Un aviculteur avait tenté de faire un élevage des souches parentales mais il a abandonné devant les difficultés techniques. Quelques éleveurs disposent

de couvoir-éclosoir électrique ou à pétrole et faisaient venir des œufs à couvrir. C'est le cas du promoteur de Mrémani à Anjouan mais il utilise des oeufs locaux (pondeuse métisse). Actuellement, tous les poussins sont importés.

36. Au début de l'avènement de l'aviculture semi industrielle et jusqu'en 1991, le projet de développement de l'aviculture avait une usine à provende et des matières premières locales (maïs, tourteaux de coprah, coraux) ou importées (maïs, concentrés minéraux, vitaminiques et azotés...) étaient utilisés pour la fabrication de la provende. Les quelques expériences effectuées en matière de **production locale de provende** ont montré que le coût de cette dernière était trop élevé par rapport à celle importée. Mais aussi cette fabrication serait handicapée par le manque de matières premières au niveau local. Il est à souligner que le maïs local (entre 65 et 70% de la composition de la provende) est vendu trop cher par rapport au maïs importé, la quantité produite localement est faible et entraîne une concurrence entre son utilisation dans l'alimentation humaine et celle de l'animal. De plus, depuis quelque temps, les deux dernières usines de fabrication de savon à partir du coprah ont fermé leurs portes et il n'y a plus de tourteaux de coprah.

37. Très peu d'artisans comoriens ont eu une formation dans la conception et la **fabrication des équipements** élémentaires d'élevage avicole tels que les abreuvoirs et les mangeoires. Faute de production locale, même à partir des tôles galvanisées, tous les équipements sont importés.

### B. Contrainte "technicité de l'aviculteur"

38. La plupart des aviculteurs, en particulier les nouveaux, n'ont pas beaucoup de connaissances quant à l'élevage industriel des volailles et ils sont devenus des aviculteurs en voyant faire les autres. Les conséquences de cette situation sont graves et entraînent d'importantes pertes économiques ou la faillite des exploitations avicoles. C'est le cas de nombreux promoteurs visités, et c'est d'autant plus grave pour ceux qui ont obtenu des crédits sans encadrement technique car ils sont dans un état d'endettement qui ne leur laisse pas beaucoup d'espoir pour une certaine reprise des activités. En effet, trois des entrepreneurs financés n'avaient bénéficié d'aucune formation au préalable et n'avaient donc aucune connaissance des techniques d'élevage ni des problèmes de la filière. Les organismes de crédit n'incluent pas les charges de formation des aviculteurs dans le financement demandé par ceux-ci.

39. Ainsi, les promoteurs ont ou vont acquérir leur expérience sur le tas, en perdant économiquement. S'ils avaient reçu une formation préalable en techniques d'aviculture intensive, ils auraient acquis encore plus avec l'expérience, sans être confrontés à des pertes énormes.

### C. Stratégies de survie des aviculteurs

40. Devant le phénomène chronique de rupture d'approvisionnement en provende, les aviculteurs ont adopté différentes stratégies, selon leurs moyens financiers et leurs connaissances en matière d'alimentation des volailles. Trois des entrepreneurs visités qui ont acquis une certaine expérience et ayant bénéficié de quelques formations, essaient en cas de rupture de faire des mélanges à partir de produits locaux notamment des débris de poissons, des tourteaux de coprah, du maïs s'ils en trouvent et parfois du lait en poudre. En fait, ils essaient de faire un apport énergétique et protéique pour maintenir en vie leur cheptel. Mais cette façon de faire laisse supposer que l'aviculteur dispose de certains moyens financiers car ces produits de substitution coûtent plus cher. Et ce n'est pas le cas de la plupart des promoteurs visités. Les autres, n'ayant pas trop de connaissances en matière de besoin alimentaire des animaux, alimentent leurs animaux à partie de bouillon de riz ou tout simplement de la farine. Ceci entraîne une perte de poids des volailles et un arrêt de la production des œufs. Plus de 50% des promoteurs ont adopté cette solution. Enfin, en cas extrême, c'est le cas de deux promoteurs

soutenus par le projet, ils ont préféré se débarrasser de leur cheptel en vendant à perte des poudeuses en âge de production.

41. Les stratégies adoptées pour faire face aux difficultés de **commercialisation** dépendent du type de spéculation. La concurrence des **œufs** importés est ressentie surtout dans les villes comme Moroni et Mutsamudu et n'affectent pas la plupart des promoteurs qui nous intéressent car ils arrivent à écouler la grande partie de leur production au niveau de leur localité et la demande a tendance à augmenter durant les périodes de fêtes (mariages, fêtes, Ramadan, etc.). Pour ceux qui sont confrontés au problème de la commercialisation des œufs, (tous sauf deux qui font l'élevage traditionnel), la solution préconisée est de céder la production à crédit à un marchand et souvent à un prix inférieur à la normale qui est de 100 FC. A cause des risques moins élevés en matière de vente des œufs, la totalité des promoteurs visités préfèrent cette spéculation qui, d'autre part semble dégager une marge plus importante de bénéfice que le poulet de chair.

42. La commercialisation des **poulets de chair** se heurte à la concurrence des ailes de poulet importées et davantage prisées compte tenu du faible pouvoir d'achat de la population. En effet, le coût des ailes et du poulet importés (1000 à 1200 FC le Kg) concurrencent fortement la production locale (1500 à 1750 FC le Kg). L'autre aspect est le fait qu'à huit semaines l'aviculteur a des poulets de 1,5 kg, à partir de ce moment il doit pouvoir les vendre ou les abattre, car les conserver représente un coup supplémentaire et une plus grande difficulté à vendre des poulets dépassant les 2,5 kg. De plus, à Anjouan et Mohéli, le poulet de chair est fortement concurrencé par le poisson qui peut se vendre à moins de 500 FC en saison de pêche. Le pouvoir d'achat étant plus faible dans ces deux îles, les consommateurs préfèrent acheter du poisson. A cela s'ajoute la marge bénéficiaire moins importante que la production d'œufs. C'est pour cette raison que moins de 40% des promoteurs visités, dont trois appuyés par le projet AIEB, ont un élevage de poulet de chair.

43. Le **remboursement des crédits** accordés aux aviculteurs par l'intermédiaire du projet AIEB reste un lourd fardeau pour ceux-ci étant donné les résultats mitigés de leurs exploitations respectives. En effet, il s'avère que tous les promoteurs bénéficiaires d'un crédit ont eu des problèmes au cours de la réalisation de leurs activités. Pour assurer le remboursement de leur dette, les promoteurs sont obligés de faire appel à des fonds résultant d'autres activités ou détourner des fonds qui étaient destinés à d'autres spéculations. Seul un promoteur (Mbéni Grande Comore) a su négocier un rééchelonnement de sa dette auprès de la MECK et ainsi être soulagé un moment.

#### D. Leçons tirées

44. Pour une meilleure performance des micro entreprises, il aurait fallu:

- choisir d'appuyer des aviculteurs confirmés ayant une certaine maîtrise de la filière,
- assister les aviculteurs par un programme de gestion d'entreprise, ainsi qu'un suivi technique durant une certaine durée. Le temps de suivre au moins deux cycles de production complets (6 mois d'élevage et 12 mois de production d'œufs) c'est-à-dire 36 mois, cela pour mieux appréhender le problème de l'approvisionnement en intrants mais aussi pour mieux suivre l'évolution et la réalité des charges qui ne sont pas pris en compte par tous les aviculteurs, notamment les travaux réalisés par les membres de la famille, les frais de gérance, les frais inhérents à la commercialisation, etc.

45. Enfin il aurait été judicieux d'appréhender les problèmes de la filière d'une façon globale avant d'agir directement chez les aviculteurs. Il aurait pu s'agir d'un appui organisationnel par rapport aux différents regroupements auxquels tous les aviculteurs se retrouvent telle l'ASSAVIC en Grande Comore, l'UGAA ou SIMBA à Anjouan.

46. L'intervention en approche filière aurait permis de donner un nouvel élan à la filière avicole plutôt que des interventions individuelles qui ne pallient que des problèmes ponctuels qui ressurgissent dès que l'appui a disparu.

47. Après la satisfaction des promoteurs par l'obtention de crédit, ils ont vite déchanté devant l'ampleur de la tâche d'autant plus qu'aucun mécanisme n'a été prévu par le projet pour les soutenir en cas de problème notamment dans le non respect motivé du remboursement de la dette.

## VIII. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

### A. Impact de l'appui du projet

48. L'intervention du projet AIEB auprès des aviculteurs, par l'octroi de crédit visait à:

- l'amélioration de leurs conditions de travail en vue d'accroître leurs revenus,
- la création d'emplois dans le secteur,
- l'accroissement de la disponibilité des produits avicoles sur le marché.

49. Au niveau de **l'amélioration des conditions de travail** des aviculteurs, le projet a apporté au départ des fonds qui ont servi à l'acquisition d'intrants avicoles en vue de créer un fond de roulement pour leurs activités futures. Mais en réalité, cet apport a servi à relancer une activité qui était en veilleuse pour trois promoteurs ou tout simplement à mettre en place trois nouvelles unités. Pour ces derniers ce fût l'échec total car ils ont dû abandonner leurs activités sous le poids de la dette, des problèmes de la filière (rupture de provende, commercialisation...), ainsi que le manque d'encadrement technique (gestion et technique d'élevage). Pour illustrer cela, on peut citer l'exemple du promoteur de Ntsaouéni en Grande Comore qui a eu un crédit pour financer un élevage de pondeuses. Il est appelé à rembourser dès le 2ème mois alors que la production d'œufs ne débute, au mieux, qu'au 6ème mois. Avec les problèmes liés aux ruptures de stocks d'intrants, il se retrouve rapidement à cours d'argent pour financer ses activités d'élevage. En ce qui concerne les anciens aviculteurs, la situation reste identique à la différence que c'est beaucoup plus les problèmes de la filière qui les handicapent. Ainsi, l'apport en crédit ne leur laisse qu'un moment de répit. En définitif, aucune amélioration durable des conditions de travail ni des revenus n'a été constatée.

50. Même s'il y a eu de la **création d'emplois** au niveau des exploitations soutenues par le projet (en moyenne un ouvrier par exploitation), cette situation régresse drastiquement dès qu'il y a cessation ou ralentissement des activités. D'autre part, étant donné la situation vue plus haut, la **disponibilité sur le marché des produits avicoles** n'a pas beaucoup varié suite à l'intervention du projet et n'a en rien influé sur les niveaux d'importation.

51. Au vue des problèmes que connaissent les promoteurs visités en matière d'acquisition d'intrants avicoles, les difficultés rencontrées pour le remboursement de leur dette et en se basant sur les comptes d'exploitations types en production avicole, on peut noter que les micro entreprises avicoles ne peuvent pas faire de bénéfices significatifs étant donné leur faible cheptel, de la faible rentabilité des exploitations puisque tous les investissements vont vers l'acquisition d'intrants plutôt que vers les infrastructures destinées à accroître les capacités de production, du poids des charges fixes et variables, ainsi que de celui de la dette. De plus, il apparaît que les taux et conditions de remboursement appliqués par les institutions financières n'aident pas vraiment les aviculteurs intéressés et on aurait plutôt tendance à parler d'une situation de surendettement.

## **B. Conclusions**

52. Le projet AIEB a appuyé 11 micro entreprises avicoles en se limitant à formuler des dossiers technico-financiers pour obtenir un crédit (6) ou en dispensant une formation pour la tenue du cahier de gestion. Certains promoteurs ont été suivis pendant quelque mois par ACTIV pour un appui technique, mais celui-ci a été largement insuffisant.

53. En ce qui concerne l'octroi des crédits, il n'est pas concevable d'en faire bénéficier des promoteurs sans un suivi technique et de gestion; ceci devrait être une des conditions préalables pour pouvoir bénéficier d'un crédit.

54. Même si le secteur avicole représente une activité économique avec un certain potentiel et une prédilection de la population, les contraintes auxquelles il est confronté rendent sa rentabilité très contestable. La majorité des promoteurs encadrés par le projet AIEB sont en situation de cessation d'activité et d'endettement. Une vision plus globale du secteur, de la filière dans son ensemble, aurait été nécessaire afin d'intervenir aux différents niveaux et éviter les goulots d'étranglements.

55. Une implication des autorités est nécessaire dans l'élaboration d'une politique cohérente et durable d'importation des produits concurrentiels (œufs, ailes de poulet), et d'allègement des frais d'importation des intrants (provende et poussins).

56. La filière avicole traditionnelle mérite une attention beaucoup plus prononcée de la part des projets car, jusqu'à preuve du contraire, elle peut dégager une valeur ajoutée plus importante avec moins de souci (technique et d'approvisionnement) et moins d'investissement de la part de l'aviculteur. Les principaux problèmes de l'aviculture traditionnelle restent les prédateurs et les vols du fait de la divagation du bétail, et la maladie de New Castle. En agissant sur ces deux facteurs, les résultats sont significatifs (Cf. projet PADEC à Anjouan). Ainsi, pour la population rurale, il serait plus pertinent d'encourager des projets d'amélioration génétique de la race locale par l'introduction de coqs de race qui engendrerait des descendants plus performants que les races locales, plus résistants et moins dépendants de la provende importée. Une enquête réalisée par ACTIV a montré que l'aviculture traditionnelle joue un rôle important dans la vie des ménages ruraux, notamment à Anjouan et Mohéli où elle apporte un revenu substantiel.

## **C. Recommandations**

57. Les stratégies envisageables pour développer l'aviculture intensive (basées sur la levée des contraintes d'approvisionnement en intrants, de technicité et de professionnalisme des aviculteurs et d'organisation du marché) peuvent être soit la gestion de la filière avicole par une organisation des techniciens d'élevage ou la gestion de la filière par une organisation des aviculteurs avec uniquement des petits aviculteurs, des gros ou de l'ensemble des aviculteurs sous forme de groupement professionnel d'intérêt économique.

### **1) La gestion de la filière avicole par une organisation des techniciens d'élevage**

58. Une telle structure de type ONG peut intervenir en tant qu'entrepreneur dans l'approvisionnement en intrants avicoles de tous les aviculteurs (importation ou production locale), formateur des aviculteurs et bureau d'études et de conseils spécialisé en aviculture. Il aidera aussi les aviculteurs dans l'organisation de la production et la commercialisation. Cette intervention se ferait dans le cadre d'une structure de type Groupement d'Intérêt Economique ou de type Société Anonyme à Responsabilité Limitée. Les avantages de cette stratégie seraient que le Groupement est constitué de techniciens d'élevage conscients des contraintes et de la nécessité de développer l'aviculture. Ces techniciens disposeraient des compétences requises pour la gestion d'une structure d'approvisionnement, pour appuyer les avicultures sur le plan de la formation technique, des conseils

et de l'encadrement vétérinaire et zootechnique de la filière. Une telle structure existe déjà (ACTIV) mais aurait besoin de financement pour débiter.

## 2) La gestion de la filière avicole par une organisation des producteurs

59. Cette stratégie vise à créer un Centre d'Approvisionnement de type coopératif où les aviculteurs membres et les autres peuvent venir s'approvisionner en intrants avicoles. Elle implique: (i) la création d'un groupement professionnel des producteurs de type Groupement d'Intérêt Economique; (ii) la mise en place d'une structure de gestion gérée au départ en commun entre un Bureau d'étude privé et le GIE; (iii) la formation des aviculteurs à la gestion d'un tel centre laquelle se fera au cours de la gestion commune de la structure de gestion; et (iv) la rétrocession de la structure de gestion au GIE quand sa pérennisation est estimée possible. Concrètement cette deuxième stratégie viserait à revoir les organisations déjà existantes (ASSAVIC, UGAA...) dans leur mode de fonctionnement et de gestion en impliquant tous les acteurs de la filière.

## IX. FICHES DE PRESENTATION DES MICRO-ENTREPRENEURS INTERVIEWES

### Promoteur 1

60. Localisation : Pagé Mutsamudu Anjouan

Nom: *Mohamed Vintien*

Sexe: *M*

Age: *54 ans*

Type d'activité: *poules pondeuses, pintade.*

Date de commencement de l'activité: *1984*

Source de financement: *fonds propres au départ, crédit de 1 000 000 FC (Sanduk)*

Niveau et qualité des remboursements: *111 500 FC/mois. Retard de remboursement*

Activité principale ou secondaire: *secondaire*

Nombre de personnes employées dans l'activité: *01*

Bénéfice net moyen (par mois ou an): *impossible à déterminer*

61. Impossible de programmer les activités au cours de l'année car cela dépend essentiellement de la disponibilité sur le marché des intrants avicoles principalement de la provende voire des poussins.

62. La seule programmation que l'aviculteur essaie de maintenir dans la mesure du possible, c'est d'avoir une production durant les périodes de fêtes (mariages, vacances et fêtes religieuses).

### Sources de revenus

Source de revenus	Part dans le revenu total familial
Salaire fonctionnaire	45%
Vente de produits de rente (vanille)	30%
Elevage avicole	15%
Vente de produits agricoles	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Utilisation des revenus

63. Les revenus de la famille sont gérés par le mari. Cette utilisation est ainsi répartie :

<b>Utilisation des revenus</b>	<b>Part dans le revenu total familial</b>
Achat nourriture et PPN	25%
Frais de scolarisation des enfants	25%
Frais de santé	05%
Investissement dans l'activité avicole (fonds de roulement, matériel, construction, etc.)	05%
Investissement dans une autre activité productive (produit de rente)	15%
Remboursement crédit	25%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Analyse des contraintes

<b>Contraintes</b>	<b>Importance donnée</b>
Difficulté de s'approvisionner en provende	25%
Coût élevé de la provende	15%
Manque d'encadrement technique	5%
Accès à l'exploitation	15%
Concurrence des poulets importés	10%
Manque de produits vétérinaires	5%
Coûts importants des taxes de douanes	5%
Difficulté de s'approvisionner en poussins	10%
Difficulté de trouver des marchés	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Analyse détaillées des trois principaux problèmes

<u>Contraintes/ Problèmes</u>	<u>Causes</u>	<u>Conséquences</u>	<u>Stratégie de survie, d'adaptation</u>	<u>Solutions adaptées</u>	<u>Responsabilités</u>
Rupture provende	Approvisionnement irrégulier	Perte d'élevage	Produits de substitution (riz, farine..)	Provenderie locale	Union des groupements et autorités
commercialisation	Marché non organisé./ pouvoir d'achat faible à Anjouan	Perte des produits d'élevage	Obligation de réduire la production	Vente à crédit	Autorités
Accès à l'exploitation	Piste endommagée par la rivière	Difficultés d'approvisionnement	Aucune	Manutention	Autorités

**Promoteur 2**

64. Localisation: St Benoit Grande Comore

Nom: *Abdillah Sadji*

Sexe: *M*

Age: *36 ans*

Type d'activité: *poules pondeuses, poulet de chair.*

Date de commencement de l'activité: *2002*

Source de financement: *crédit de 4 700 000 FC (MECK)*

Niveau et qualité des remboursements: *199 000 FC/ mois.*

Activité principale ou secondaire: *secondaire*

Nombre de personnes employées dans l'activité: *01*

Bénéfice net moyen (par mois ou an): *impossible à déterminer*

65. Impossible de programmer les activités au cours de l'année car cela dépend essentiellement de la disponibilité sur le marché des intrants avicoles principalement de la provende voire des poussins.

66. La seule programmation que l'aviculteur essaye de maintenir dans la mesure du possible, c'est d'avoir une production durant les périodes de fêtes (mariages, vacances et fêtes religieuses)

#### Source des revenus

Source de revenus	Part dans le revenu total familial
Vente de produits d'élevage bovin	60%
Elevage avicole	00% pas encore de revenus
Vente de produits agricoles	30%
Vente de produits de rente	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

#### Utilisation des revenus

67. Les revenus de la famille sont gérés par le mari. Cette utilisation est ainsi répartie :

Utilisation des revenus	Part dans le revenu total familial
Achat nourriture et PPN	35%
Frais de scolarisation des enfants	20%
Frais de santé	05%
Investissement dans l'activité avicole (fonds de roulement, matériel, construction, etc.)	10%
Investissement dans une autre activité productive (élevage bovin)	10%
Remboursement crédit	20%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

#### Analyse des contraintes

Contraintes	Importance donnée
Difficulté de s'approvisionner en provende	30%
Coût élevé de la provende	20%
Manque d'encadrement technique	05%
Concurrence des poulets importés	15%
Manque de produits vétérinaires	05%
Coûts importants des taxes de douanes	05%
Difficulté de s'approvisionner en poussins	10%
Difficulté de trouver des marchés	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Analyse détaillée des trois principaux problèmes (contraintes)

<u>Contraintes/ Problèmes</u>	<u>Causes</u>	<u>Conséquences</u>	<u>Stratégie de survie, d'adaptation</u>	<u>Solutions adaptées</u>	<u>Responsabilités</u>
Rupture provende	Approvisionnement irrégulier	Perte d'élevage	Produits de substitution (riz, farine..)	Provenderie locale	Union des groupements et autorités
commercialisation	Marché non organisé./ concurrence importation	Perte des produits d'élevage	Obligation de réduire la production	Vente à crédit	Autorités
Coût élevé de la provende	Taxes et coût transport élevé	Difficultés d'approvisionnement	Aucune	Mélange avec produits locaux	Autorités

**Promoteur 3**

68. Localisation : Djoezi Mohéli

Nom: *Ahmed Said Hamadi*

Sexe: *M*

Age: *35 ans*

Type d'activité: *poules pondeuses, poulet de Chair.*

Date de commencement de l'activité: *1999*

Source de financement: *fonds propres au départ, crédit de 800 000 FC (MECK)*

Niveau et qualité des remboursements: *45 500 FC/mois. Retard de remboursement de 5 mois*

Activité principale ou secondaire: *Principale*

Nombre de personnes employées dans l'activité: *01*

Bénéfice net moyen (par mois ou an): *impossible à déterminer étant donné l'irrégularité des activités*

69. Impossible de programmer les activités au cours de l'année car cela dépend essentiellement de la disponibilité sur le marché des intrants avicoles principalement de la provende voire des poussins.

70. La seule programmation que l'aviculteur essaye de maintenir dans la mesure du possible, c'est d'avoir une production durant les périodes de fêtes (mariages, vacances et fêtes religieuses).

Sources de revenus

<b>Source de revenus</b>	<b>Part dans le revenu total familial</b>
Vente de produits de rente (vanille)	35%
Elevage avicole	40%
Vente de produits agricoles	25%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Utilisation des revenus

71. Les revenus de la famille sont gérés par le mari. Cette utilisation est ainsi répartie :

<b>Utilisation des revenus</b>	<b>Part dans le revenu total familial</b>
Achat nourriture et PPN	30%
Frais de scolarisation des enfants	15%
Frais de santé	05%
Investissement dans l'activité avicole (fonds de roulement, matériel, construction, etc.)	10%
Investissement dans une autre activité productive (produit de rente)	15%
Remboursement crédit	25%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Analyse des contraintes

<b>Contraintes</b>	<b>Importance donnée</b>
Difficulté de s'approvisionner en provende	35%
Coût élevé de la provende	20%
Manque d'encadrement technique	05%
Concurrence des poulets importés	10%
Manque de produits vétérinaires	05%
Coûts importants des taxes de douanes	05%
Difficulté de s'approvisionner en poussins	10%
Difficulté de trouver des marchés	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Analyse détaillée des trois principaux problèmes (contraintes)

<u>Contraintes/ Problèmes</u>	<u>Causes</u>	<u>Conséquences</u>	<u>Stratégie de survie, d'adaptation</u>	<u>Solutions adaptées</u>	<u>Responsabilités</u>
Rupture provende et poussins	Approvisionnement irrégulier à Mohéli	Perte d'élevage	Produits de substitution (riz, farine..)	Provenderie locale	Union des groupements et autorités
commercialisation	Marché non organisé./ pouvoir d'achat faible à Mohéli	Perte des produits d'élevage	Obligation de réduire la production	Vente à crédit	Autorités
Produits vétérinaires	Approvisionnement irrégulier à Mohéli	Mortalité élevée	Aucune	Faire un stock	Autorités

#### Promoteur 4

72. Localisation: Dzahadjou la Bandjini Grande Comore  
 Nom: *Bacar Ahamada*  
 Sexe: *M*  
 Age: *36 ans*  
 Type d'activité: *poules pondeuses*  
 Date de commencement de l'activité: *2003*  
 Source de financement: fonds *propres*  
 Niveau et qualité des remboursements: *00*  
 Activité principale ou secondaire: *secondaire*  
 Nombre de personnes employées dans l'activité: *01*  
 Bénéfice net moyen (par mois ou an): *impossible à déterminer*

73. Le promoteur est à sa première expérience d'élevage.

#### Sources de revenus

Source de revenus	Part dans le revenu total familial
Salaire fonctionnaire	50%
Elevage avicole	45%
Cours privé	05%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

#### Utilisation des revenus

74. Les revenus de la famille sont gérés par le mari. Cette utilisation est ainsi répartie :

Utilisation des revenus	Part dans le revenu total familial
Achat nourriture et PPN	50%
Frais de scolarisation des enfants	20%
Frais de santé	05%
Investissement dans l'activité avicole (fonds de roulement, matériel, construction, etc.)	20%
Epargne	05%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

#### Analyse des contraintes

Contraintes	Importance donnée
Difficulté de s'approvisionner en provende	25%
Coût élevé de la provende	15%
Manque d'encadrement technique	05%
Concurrence des poulets importés	10%
Manque de produits vétérinaires	05%
Difficulté de trouver de financement	15%
Difficulté de s'approvisionner en poussins	10%
Difficulté de trouver des marchés	15%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Analyse détaillée des principaux problèmes (contraintes)

<u>Contraintes/ Problèmes</u>	<u>Causes</u>	<u>Conséquences</u>	<u>Stratégie de survie, d'adaptation</u>	<u>Solutions adaptées</u>	<u>Responsabilités</u>
Rupture provende	Approvisionnement irrégulier	Perte d'élevage	Produits de substitution (riz, farine..)	Provenderie locale	Union des groupements et autorités
Manque de financement	Exigences des institutions financières	Ruptures d'approvisionnements en intrants	Réinvestissement des autres revenus	Faciliter l'accès au crédit	Autorités et institutions financières
commercialisation	Marché non organisé	Perte des produits d'élevage	Obligation de réduire la production	Vente à crédit	Autorités

**Promoteur 5**

75. Localisation: Mrémani Nioumakélé Anjouan  
Nom du groupement: Association Féminine *Banati Ek Filahyat*  
Sexe: *F (Association féminine)*  
Age moyen: 20 à 50 ans  
Type d'activité: *poules pondeuses,*  
Date de commencement de l'activité: *1998*  
Source de financement: *fonds propres au départ, et PPSA*  
Niveau et qualité des remboursements: *00*  
Activité principale ou secondaire: *secondaire*  
Nombre de personnes employées dans l'activité: *00*  
Bénéfice net moyen (par mois ou an): *impossible à déterminer*

76. Impossible de programmer les activités au cours de l'année car cela dépend essentiellement de la disponibilité sur le marché des intrants avicoles principalement de la provende voire des poussins.

77. La seule programmation que l'aviculteur essaye de maintenir dans la mesure du possible, c'est d'avoir une production durant les périodes de fêtes (mariages, vacances et fêtes religieuses)

Sources de revenus

<b>Source de revenus</b>	<b>Part dans le revenu total familial</b>
Elevage avicole	20%
Vente de produits agricoles	80%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Utilisation des revenus

78. Les revenus de la famille sont gérés par le mari. Cette utilisation est ainsi répartie :

<b>Utilisation des revenus</b>	<b>Part dans le revenu total familial</b>
Achat nourriture et PPN	65%
Frais de scolarisation des enfants	05%
Frais de santé	05%
Investissement dans l'activité avicole (fonds de roulement, matériel, construction, etc.)	05%
Investissement dans une autre activité productive maraîchage)	15%
Epargne	05%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Analyse des contraintes

<b>Contraintes</b>	<b>Importance donnée</b>
Difficulté de s'approvisionner en provende	25%
Coût élevé de la provende	20%
Manque d'encadrement technique	10%
Manque de produits vétérinaires	05%
Coûts importants du transport des intrants	5%
Difficulté de s'approvisionner en poussins	10%
Difficulté de trouver des marchés	25%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Analyse détaillée des trois principaux problèmes (contraintes)

<u>Contraintes/ Problèmes</u>	<u>Causes</u>	<u>Conséquences</u>	<u>Stratégie de survie, d'adaptation</u>	<u>Solutions adaptées</u>	<u>Responsabilités</u>
Rupture provende	Approvisionnement irrégulier	Perte d'élevage	Produits de substitution (riz, farine..)	Provenderie locale	Union des groupements et autorités
commercialisation	Marché non organisé./ pouvoir d'achat faible à Anjouan	Perte des produits d'élevage	Obligation de réduire la production	Vente à crédit	Autorités
Transport intérieur des intrants	Transport vers Nioumakélé élevé	Coût supplémentaire	Aucune	aucune	Autorités

**Promoteur 6**

79. Localisation: Mutsamudu Anjouan

Nom: *Daniel Daoud*

Sexe: *M*

Age: *33 ans*

Type d'activité: *poules pondeuses (500), poulet de chair (500)*

Date de commencement de l'activité: *1995*

Source de financement: *fonds propres*

Niveau et qualité des remboursements:

Activité principale ou secondaire: *principale*

Nombre de personnes employées dans l'activité: *02*

Bénéfice net moyen (par mois ou an): *environ 400 000 par an*

80. Malgré l'appui que lui apporte le groupement SIMBA auquel il appartient, il a les mêmes difficultés que la plupart des aviculteurs à Anjouan en matière d'acquisition d'intrants. Le groupement SIMBA importe de la provende et des poussins qu'il revend en priorité à ses membres. Le groupement SIMBA a une poussinière commune à tous les membres qui ne prennent leur quota qu'une fois cette étape d'élevage révolue. Ceci à l'avantage de réduire le taux de mortalité qui est élevé durant cette période d'élevage.

81. Bien que le groupement SIMBA semble plus ou moins maîtriser les circuits d'acquisitions d'intrants avicole, ils leurs est difficile de maintenir leur calendrier de programmation étant donné que la disponibilité sur le marché des intrants avicoles principalement de la provende voire des poussins dépend de facteurs extrinsèque à la filière comme par exemple le passage de bateaux dans la zone qui peut affecter tout calendrier.

#### Sources de revenus

Source de revenus	Part dans le revenu total familial
Elevage avicole	90%
Autres activités' (vente de sous produits)	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

#### Utilisation des revenus

82. Les revenus de la famille sont gérés par le mari. Cette utilisation est ainsi répartie :

Utilisation des revenus	Part dans le revenu total familial
Achat nourriture et PPN	40%
Frais de scolarisation des enfants	10%
Frais de santé	10%
Investissement dans l'activité avicole (fonds de roulement, matériel, construction, etc.)	15%
épargne	05%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

#### Analyse des contraintes

Contraintes	Importance donnée
Difficulté de s'approvisionner en provende	30%
Coût élevé de la provende	15%
Manque d'encadrement technique	05%
Concurrence des poulets importés	10%
Difficulté d'augmentation dans les locaux	15%
Coûts importants des taxes de douanes	05%
Difficulté de s'approvisionner en poussins	05%
Difficulté de trouver des marchés	15%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Analyse détaillée des revenus

<u>Contraintes/ Problèmes</u>	<u>Causes</u>	<u>Conséquences</u>	<u>Stratégie de survie, d'adaptation</u>	<u>Solutions adaptées</u>	<u>Responsabilités</u>
Rupture provende	Approvisionnement irrégulier	Perte d'élevage	Produits de substitution (riz, farine..)	Provenderie locale	Union des groupements et autorités
Surface d'élevage réduite	Moyen financier	Capacité de production limitée	aucune	aucune	Institution financière par le taux élevé de remboursement
commercialisation	Marché non organisé./ pouvoir d'achat faible à Anjouan	Perte des produits d'élevage	Maintien du même niveau de production	Vente à crédit	Autorités

**Promoteur 7**

83. Localisation: Hagnmada Mohéli

Nom: *Halfane Ben Djoumoi*

Sexe: *M*

Age: *36 ans*

Type d'activité: Elevage traditionnel

Date de commencement de l'activité: *2002*

Source de financement: fonds *propres*

Activité principale ou secondaire: *Secondaire*

Nombre de personnes employées dans l'activité: *00*

Bénéfice net moyen (par mois ou an): *10 à 15000 FC par mois*

Sources de revenus

<b>Source de revenus</b>	<b>Part dans le revenu total familial</b>
Commerce	65%
Elevage avicole	25%
Vente de produits agricoles	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Utilisation des revenus

84. Les revenus de la famille sont gérés par le mari. Cette utilisation est ainsi répartie :

<b>Utilisation des revenus</b>	<b>Part dans le revenu total familial</b>
Achat nourriture et PPN	35%
Frais de scolarisation des enfants	15%
Frais de santé	05%
Investissement dans l'activité avicole (fonds de roulement, matériel, construction, etc.)	10%
Investissement dans une autre activité productive (commerce)	30%
Epargne	05%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Analyse des contraintes

<b>Contraintes</b>	<b>Importance donnée</b>
Difficulté de s'approvisionner en provende	05%
Coût élevé de la provende	05%
Manque d'encadrement technique	25%
Concurrence des poulets importés	25%
Manque de produits vétérinaires	10%
Coûts importants des taxes de douanes	05%
Difficulté de s'approvisionner en poussins	10%
Difficulté de trouver des marchés	15%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Analyse détaillée des trois principaux problèmes (contraintes)

<u>Contraintes/ Problèmes</u>	<u>Causes</u>	<u>Conséquences</u>	<u>Stratégie de survie, d'adaptation</u>	<u>Solutions adaptées</u>	<u>Responsabilités</u>
Encadrement technique	Les projets ne s'intéressent pas à l'élevage traditionnel	Peu de développement dans ce secteur	Techniques locales	Encadrement des éleveurs traditionnels	Éleveurs autorités
commercialisation	Marché non organisé./ pouvoir d'achat faible à Mohéli	Perte des produits d'élevage	Obligation de réduire la production	Vente à crédit	Autorités
Concurrence poulets importés	Prix bas du poulet importé	Peu de développement dans ce secteur	Aucune	Faire la promotion du poulet local	Éleveurs Autorités

**Promoteur 8**

85. Localisation: Ntsaouéni Grande Comore

Nom: *Mohamed Moigni*

Sexe: *M*

Age: *49 ans*

Type d'activité: *poules pondeuses.*

Date de commencement de l'activité: *1998*

Source de financement: *crédit de 1 280 000 FC (BDC) et 2 000 000 FC (MECK)*

Niveau et qualité des remboursements: *Retard de remboursement, pénalité de 900 000 FC*

Activité principale ou secondaire : *secondaire*

Nombre de personnes employées dans l'activité: *01*

Bénéfice net moyen (par mois ou an): *impossible à déterminer à cause de nombreuses ruptures de l'activité.*

86. Etant donné le montant élevé du remboursement du prêt, il lui a été difficile de continuer l'investissement en achat de provende notamment, sachant qu'en élevage de pondeuse il faut nourrir le cheptel durant 5 à 6 mois avant la production d'œufs. Combiné aux différentes ruptures de provende et aux difficultés de remboursement, le promoteur est en cessation de paiement de sa dette et envisage de suspendre son activité en attendant un nouveau départ

Sources de revenus

Source de revenus	Part dans le revenu total familial
Salaire chauffeur	25%
Apport Diaspora	50%
Elevage avicole	15%
Vente de produits agricoles	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Utilisation des revenus

87. Les revenus de la famille sont gérés par le mari. Cette utilisation est ainsi répartie :

Utilisation des revenus	Part dans le revenu total familial
Achat nourriture et PPN	35%
Frais de scolarisation des enfants	20%
Frais de santé	05%
Investissement dans l'activité avicole (fonds de roulement, matériel, construction, etc.)	15%
Remboursement crédit	25%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Analyse des contraintes

Contraintes	Importance donnée
Difficulté de s'approvisionner en provende	25%
Coût élevé de la provende	10%
Manque d'encadrement technique	15%
Concurrence des poulets importés	05%
Manque de produits vétérinaires	10%
Remboursement prêt	20%
Difficulté de s'approvisionner en poussins	05%
Difficulté de trouver des marchés	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Analyse détaillée des trois principaux problèmes (contraintes)

<u>Contraintes/ Problèmes</u>	<u>Causes</u>	<u>Conséquences</u>	<u>Stratégie de survie, d'adaptation</u>	<u>Solutions adaptées</u>	<u>Responsabilités</u>
Rupture provende	Approvisionnement irrégulier	Perte d'élevage	Produits de substitution (riz, farine..)	Provenderie locale	Union des groupements et autorités
Remboursement prêt	Remboursement prêt non différé./ Montant élevé	Difficulté d'achat de la provende et autres intrants	Apport de la Diaspora pour le remboursement	Remboursement différé et adapté à l'élevage	Autorités et institutions financières
Encadrement technique déficient	Non prévu dans le protocole du projet	Perte d'élevage Mauvaise programmation	Recours aux techniciens de l'APSA	Prévoir en cas de crédit un suivi technique	Autorités et institutions financières

### Promoteur 9

88. Localisation: Dembeni Grande Comore

Nom: *Moussa Mdziani*

Sexe: *M*

Age: *32 ans*

Type d'activité: *poulet de chairs.*

Date de commencement de l'activité: *2003*

Source de financement: fonds *propres* + *financement projet AMIE (1 500 000 FC)*

Niveau et qualité des remboursements: *52 750 FC par mois*

Activité principale ou secondaire: *Principale*

Nombre de personnes employées dans l'activité: *01*

Bénéfice net moyen (par mois ou an): *impossible à déterminer*

*Le promoteur est à sa première expérience d'élevage.*

#### Sources de revenus

Source de revenus	Part dans le revenu total familial
Enseignant privé	45%
Elevage avicole	40%
Cours privé	15%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

#### Utilisation des revenus

89. Les revenus de la famille sont gérés par le mari. Cette utilisation est ainsi répartie :

Utilisation des revenus	Part dans le revenu total familial
Achat nourriture et PPN	35%
Frais de santé	05%
Investissement dans l'activité avicole (fonds de roulement, matériel, construction, etc.)	25%
Remboursement prêt	30%
Epargne	05%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

#### Analyse des contraintes

Contraintes	Importance donnée
Difficulté de s'approvisionner en provende	30%
Coût élevé de la provende	10%
Manque d'encadrement technique	10%
Concurrence des poulets importés	15%
Manque de produits vétérinaires	05%
Difficulté de s'approvisionner en poussins	10%
Difficulté de trouver des marchés	20%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Analyse détaillée des trois principaux problèmes (contraintes)

<u>Contraintes/ Problèmes</u>	<u>Causes</u>	<u>Conséquences</u>	<u>Stratégie de survie, d'adaptation</u>	<u>Solutions adaptées</u>	<u>Responsabilités</u>
Rupture provende	Approvisionnement irrégulier	Perte d'élevage	Produits de substitution (riz, farine..)	Provenderie locale	Union des groupements et autorités
Coût élevé de la provende	Taxes et coût transport élevé	Difficultés d'approvisionnement	Aucune	Mélange avec produits locaux	Autorités
commercialisation	Marché non organisé	Perte des produits d'élevage	Obligation de réduire la production	Vente à crédit	Autorités

**Promoteur 10**

90. Localisation: Batsé Mohéli

Nom: *Nassuhouddine Kassim*

Sexe: *M*

Age: *34 ans*

Type d'activité: Elevage traditionnel

Date de commencement de l'activité: *1998*

Source de financement: fonds *propres*

Activité principale ou secondaire: *Secondaire*

Nombre de personnes employées dans l'activité: *00*

Bénéfice net moyen (par mois ou an): environ 10000 FC par mois

Sources de revenus

<b>Source de revenus</b>	<b>Part dans le revenu total familial</b>
Chauffeur	35%
Elevage avicole	20%
Vente de produits agricoles	10%
Vente de produits de rente	35%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Utilisation des revenus

Les revenus de la famille sont gérés par le mari. Cette utilisation est ainsi répartie :

<b>Utilisation des revenus</b>	<b>Part dans le revenu total familial</b>
Achat nourriture et PPN	40%
Frais de scolarisation des enfants	10%
Frais de santé	05%
Investissement dans l'activité avicole (fonds de roulement, matériel, construction, etc.)	05%
Investissement dans une autre activité productive (produit de rente)	30%
Epargne	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Analyse des contraintes

<b>Contraintes</b>	<b>Importance donnée</b>
Difficulté de s'approvisionner en provende	05%
Coût élevé de la provende	05%
Manque d'encadrement technique	25%
Concurrence des poulets importés	20%
Manque de produits vétérinaires	10%
Coûts importants des taxes de douanes	05%
Difficulté de s'approvisionner en poussins	10%
Difficulté de trouver des marchés	20%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Analyse détaillée des trois principaux problèmes (contraintes)

<u>Contraintes/ Problèmes</u>	<u>Causes</u>	<u>Conséquences</u>	<u>Stratégie de survie, d'adaptation</u>	<u>Solutions adaptées</u>	<u>Responsabilités</u>
Encadrement technique	Les projets ne s'intéressent pas à l'élevage traditionnel	Peu de développement dans ce secteur	Techniques locales	Encadrement des éleveurs traditionnels	Eleveurs autorités
commercialisation	Marché non organisé./ pouvoir d'achat faible à Mohéli	Perte des produits d'élevage	Obligation de réduire la production	Vente à crédit	Autorités
Concurrence poulets importés	Prix bas du poulet importé	Peu de développement dans ce secteur	Aucune	Faire la promotion du poulet local	Eleveurs Autorités

**Promoteur 11**

91. Localisation: béni Grande Comores

Nom: *Rouzouna Andou Islam*

Sexe: *F*

Age: *30 ans*

Type d'activité: *poules pondeuses,*

Date de commencement de l'activité: *2002*

Source de financement: *crédit de 2 046 000 FC (MECK)*

Niveau et qualité des remboursements: *111 500 FC/mois. Retard de remboursement*

Activité principale ou secondaire: *secondaire*

Nombre de personnes employées dans l'activité: *01*

Bénéfice net moyen (par mois ou an): *impossible à déterminer*

92. Après 12 mois d'élevage, le promoteur a été obligé d'abandonner l'activité à cause d'une rupture de provende qui a occasionné des grosses pertes dans le cheptel. Le promoteur a pu négocié avec le MECK un échelonnement de sa dette après constat des pertes. Le promoteur envisage une reprise quand il pourra assurer un approvisionnement sûr de la provende

Sources de revenus

Source de revenus	Part dans le revenu total familial
Couture	15%
Vente de produits de rente (vanille)	60%
Elevage avicole	05%
Diaspora	20%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Utilisation des revenus

93. Les revenus de la famille sont gérés par le mari. Cette utilisation est ainsi répartie :

Utilisation des revenus	Part dans le revenu total familial
Achat nourriture et PPN	35%
Frais de scolarisation des enfants	20%
Frais de santé	05%
Investissement dans une autre activité productive (produit de rente)	20%
Remboursement crédit	20%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Analyse des contraintes

Contraintes	Importance donnée
Difficulté de s'approvisionner en provende	35%
Coût élevé de la provende	20%
Manque d'encadrement technique	15%
Manque de produits vétérinaires	05%
Difficulté de s'approvisionner en poussins	10%
Difficulté de trouver des marchés	15%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Analyse détaillée des trois principaux problèmes (contraintes)

<u>Contraintes/ Problèmes</u>	<u>Causes</u>	<u>Conséquences</u>	<u>Stratégie de survie, d'adaptation</u>	<u>Solutions adaptées</u>	<u>Responsabilités</u>
Rupture provende	Approvisionnement irrégulier	Perte d'élevage	Produits de substitution (riz, farine..)	Provenderie locale	Union des groupements et autorités
commercialisation	Marché non organisé./ pouvoir d'achat faible	Perte des produits d'élevage	Obligation de réduire la production	Vente à crédit	Autorités
Encadrement technique déficient	Non prévu dans le protocole du projet/ APSA éloigné	Perte d'élevage Mauvaise programmation	Recours à des techniciens tout venant	Prévoir en cas de crédit un suivi technique	Autorités et institutions financières

### **Promoteur 12**

94. Localisation: Ongojou Nioumakélé Anjouan

Nom: *Soula Ahamadi*

Sexe: *M*

Age: *40 ans*

Type d'activité: *poules pondeuses, couvoir.*

Date de commencement de l'activité: *2002 (avec le projet PPSA)*

Source de financement: *fonds propres au départ et avec PPSA, crédit de 1 400 000 FC (Sanduk)*

Niveau et qualité des remboursements: *301 085 FC/mois. Retard de remboursement*

Activité principale ou secondaire: *principale après abandon du maraîchage*

Nombre de personnes employées dans l'activité: *00*

Bénéfice net moyen (par mois ou an): *impossible à déterminer car en début d'activité*

95. La programmation des activités se fait aussi bien par rapport à la disponibilité des intrants avicoles particulièrement la provende et la demande de poussins que le promoteur fait éclore à partir des œufs fécondés de sa fermes. En fait les poussins éclos sont des poussins métisses à partie des pondeuses et coqs raceurs.

#### Sources de revenus

<b>Source de revenus</b>	<b>Part dans le revenu total familial</b>
Elevage avicole	75%
Vente de produits agricoles	25%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

#### Utilisation des revenus

96. Les revenus de la famille sont gérés par le mari. Cette utilisation est ainsi répartie :

<b>Utilisation des revenus</b>	<b>Part dans le revenu total familial</b>
Achat nourriture et PPN	35%
Frais de scolarisation des enfants	05%
Frais de santé	05%
Investissement dans l'activité avicole (fonds de roulement, matériel, construction, etc.)	05%
Investissement dans une autre activité productive (agriculture)	10%
Remboursement crédit	40%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

#### Analyse des contraintes

<b>Contraintes</b>	<b>Importance donnée</b>
Difficulté de s'approvisionner en provende	40%
Coût élevé de la provende	20%
Manque d'encadrement technique	5%
Concurrence des poulets importés	10%
Manque de produits vétérinaires	05%
Difficulté de trouver des marchés	20%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Analyse détaillée des trois principaux problèmes (contraintes)

<u>Contraintes/ Problèmes</u>	<u>Causes</u>	<u>Conséquences</u>	<u>Stratégie de survie, d'adaptation</u>	<u>Solutions adaptées</u>	<u>Responsabilités</u>
Rupture provende	Approvisionnement irrégulier	Perte d'élevage	Produits de substitution (riz, farine..)	Provenderie locale	Union des groupements et autorités
commercialisation	Marché non organisé./ pouvoir d'achat faible à Anjouan	Perte des produits d'élevage	Obligation de réduire la production	Vente à crédit	Autorités
Surface d'élevage réduite	Moyen financier	Capacité de production limitée	aucune	aucune	Institution financière par le taux élevé de remboursement

**Promoteur 13**

97. Localisation: Djoezi Mohéli

Nom: Taoumidine Nourdine

Sexe: *M*

Age: *43 ans*

Type d'activité: *poules pondeuses, poulet de Chair.*

Date de commencement de l'activité: *1984*

Source de financement: *fonds propres*

Activité principale ou secondaire: *Secondaire*

Nombre de personnes employées dans l'activité: *00*

Bénéfice net moyen (par mois ou an): *impossible à déterminer étant donné l'irrégularité des activités*

98. Impossible de programmer les activités au cours de l'année car cela dépend essentiellement de la disponibilité sur le marché des intrants avicoles principalement de la provende voire des poussins. La seule programmation que l'aviculteur essaye de maintenir dans la mesure du possible, c'est d'avoir une production durant les périodes de fêtes (mariages, vacances et fêtes religieuses)

Sources de revenus

<b>Source de revenus</b>	<b>Part dans le revenu total familial</b>
Salaire fonctionnaire	50%
Elevage avicole	40%
Vente de produits agricoles	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Utilisation des revenus

Les revenus de la famille sont gérés par le mari. Cette utilisation est ainsi répartie :

<b>Utilisation des revenus</b>	<b>Part dans le revenu total familial</b>
Achat nourriture et PPN	35%
Frais de scolarisation des enfants	15%
Frais de santé	10%
Investissement dans l'activité avicole (fonds de roulement, matériel, construction, etc.)	25%
Epargne	05%
Investissement dans une autre activité productive (agriculture)	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Analyse des contraintes

<b>Contraintes</b>	<b>Importance donnée</b>
Difficulté de s'approvisionner en provende	30%
Coût élevé de la provende	15%
Manque d'encadrement technique	05%
Concurrence des poulets importés	10%
Manque de produits vétérinaires	05%
Coûts importants des taxes de douanes	05%
Difficulté de s'approvisionner en poussins	15%
Difficulté de trouver des marchés	15%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Analyse des trois principaux problèmes (contraintes)

<u>Contraintes/ Problèmes</u>	<u>Causes</u>	<u>Conséquences</u>	<u>Stratégie de survie, d'adaptation</u>	<u>Solutions adaptées</u>	<u>Responsabilités</u>
Rupture provende et poussins	Approvisionnement irrégulier à Mohéli	Perte d'élevage	Produits de substitution (riz, farine..)	Provenderie locale	Union des groupements et autorités
commercialisation	Marché non organisé./ pouvoir d'achat faible à Mohéli	Perte des produits d'élevage	Obligation de réduire la production	Vente à crédit	Autorités
Produits vétérinaires	Approvisionnement irrégulier à Mohéli	Mortalité élevée	Aucune	Faire un stock	Autorités

**X. COMPTE D'EXPLOITATION ANNUEL TYPE POUR UNE MICRO ENTREPRISE D'ELEVAGE DE  
POULES PONDEUSES**

<b>COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL pour 1000 pondeuses (18 mois)</b>	<b>Quantité</b>	<b>Prix unitaire</b>	<b>Total</b>
<b><u>RECETTES</u></b>			
Vente œufs (270œufs/poule départ) (1)	270000	80	21 600 000
Vente des poules de reformes (2)	820	1 500	1 230 000
<b>Total recettes (Chiffres d'affaires)</b>			<b>22 830 000</b>
<b><u>MATIERES PREMIERES</u></b>			
Poussins 1000 + 5%	1050	750	787 500
Aliment démarrage (4 Kg/poussin)	4200	270	1 134 000
Aliment poulette (6Kg/poulette de 1 mois à 18 semaines)	6300	270	1 701 000
Aliment pondeuse (45 kg/pondeuse)	45000	270	12 150 000
Vaccins + vitamines (334,5 par sujet)	1000	334,5	334 500
Alvéoles	9000	50	450 000
Litière (4 Kg/m2) Forfait			15 000
<b>Sous - total 1</b>			<b>16 572 000</b>
<b><u>MARGE BRUTE (3)</u></b>			<b>6 258 000</b>
<b><u>LE PERSONNEL</u></b>			
Gérant ( 24 mois) (4)	24	100 000	2 400 000
Ouvriers (2 ouvriers)	48	22 500	1 080 000
Gardien	24	22 500	540 000
<b>Sous - total 2</b>			<b>4 020 000</b>
<b><u>CHARGES D'EXPLOITATION</u></b>			
Maintenance - Entretien (forfait)			100 000
Eau (forfait)			5 000
Electricité (forfait)			25 000
Frais distribution & de vente (forfait)			15 000
transports (forfait)			10 000
Evacuation déchet (forfait)			10 000
Fournitures bureau (forfait)			7 500
Divers - Imprévus (forfait)			50 000
<b>Sous total 3</b>			<b>222 500</b>
<b><u>TOTAL CHARGES (st 1 + st 2 + st3)</u></b>			<b>20 814 500</b>
<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>			
dot. amortissement			
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>			
Charges financières			
<b>RESULTAT COURANT avant impôts</b>			
impôts			
<b>RESULTAT NET (5)</b>			<b>2 015 500</b>
frais financiers peuvent être les intérêts par exemple			
charges financières peuvent être le remboursement du prêt			

(1) avec 5% de mortalité en poulette 1050-50=1000 poulettes prêtes à pondre

(2) avec 8% de mortalité en pondeuses: 1000-80=920 pondeuses reformées

(3) Marge brute = Chiffres d'affaires - matières premières

(4) le personnel est compté pour 24 mois comprenant les préparatifs d'accueil des poussins 6 mois de préparatifs ?

(5) Résultat net sans les amortissements et les autres charges financières

**XI. COMPTE D'EXPLOITATION ANNUEL TYPE POUR UNE MICRO ENTREPRISE D'ELEVAGE DE POULETS DE CHAIR**

<b>COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL POUR 1000 POULETS DE CHAIR (12 MOIS)</b>			
	<b>Quantité</b>	<b>Prix unitaire</b>	<b>Total</b>
<b><u>RECETTES</u></b>			
Vente poulets de chair (1,5 Kg/poulet) 3 bandes (1)	4500	1 500	6 750 000
<b>Total recettes (Chiffres d'affaires)</b>			<b>6 750 000</b>
<b><u>MATIERES PREMIERES</u></b>			
Poussins 3000 + 5%	3150	650	2 047 500
Aliment 3 Kg/poulet)	9450	270	2 551 500
Litière (4 Kg/m2) Forfait			15 000
<b>Sous-total 1</b>			<b>4 614 000</b>
<b><u>MARGE BRUTE (2)</u></b>			2 136 000
<b><u>LE PERSONNEL</u></b>			
Gérant ( 14 mois) (3)	14	100000	1 400 000
Ouvriers (2 ouvriers)	28	22500	630 000
Gardien	14	22500	315 000
<b>Sous -total 2</b>			<b>2 345 000</b>
<b><u>CHARGES D'EXPLOITATION</u></b>			
Maintenance - Entretien (forfait)			40 000
Eau (forfait)			5 000
Electricité (forfait)			10 000
Frais distribution & de vente (forfait)			15 000
transports (forfait)			10 000
Evacuation déchet (forfait)			10 000
Fournitures bureau (forfait)			7 500
Divers - Imprévus (forfait)			35 000
<b>Sous total 3</b>			<b>132 500</b>
<b><u>TOTAL CHARGES (st 1 + st 2 + st3)</u></b>			<b>7 091 500</b>
<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>			
dot. amortissement			
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>			
Charges financières			
<b>RESULTAT COURANT avant impôts</b>			
impôts			
<b>RESULTAT NET (5)</b>			<b>341 500</b>
frais financiers peuvent être les intérêts par exemple			
charges financières peuvent être le remboursement du prêt			

(1) avec 5% de mortalité en poulet 1050-50=1000 poulets par bande

(2) Marge brute = Chiffres d'affaires - matières premières

(3) le personnel est compté pour 14 mois comprenant les préparatifs d'accueil des poussins

(5) Résultat net sans les amortissements et les autres charges financières

**XII. LES ACTEURS DE LA FILIERE AVICOLE**

	Localisation	Services offerts	Points forts	Points faibles
Service élevage du Ministère du développement (Union des Comores)	Moroni Gde Comores	Stratégie Nationale	Concentration des projets	Peu présent sur le terrain
Service élevage Ministère de l'agriculture (Ile Autonome d'Anjouan, de Mohéli et de Grande Comore)	Mutsamudu Mohéli Moroni	Application de la stratégie	Ressources humaines abondantes	Peu d'expérience sur le terrain.
ACTIV (association des Techniciens et Infirmiers Vétérinaires)	Territoire national	Expertise technique	CADRES EXPERIMENTES	Prestation peu rémunérée
APSA (Association des professionnels de la Santé Animale)	Territoire national	Expertise santé animale	Cadres expérimentés	Prestation peu rémunérée
ASSAVIC (Association des Aviculteurs des Comores)	Grande Comore	Acquisition intrants	Regroupement des aviculteurs	Fonctionnement déficient
UGAA (Union des Groupements Avicoles d'Anjouan)	Anjouan	Acquisition intrants	Regroupement des aviculteurs	Fonctionnement déficient
SNAC (Syndicat National des Agriculteurs des Comores)	Territoire national	Appui aux Aviculteurs	Expérience dans l'encadrement	Peu d'intérêt dans l'aviculture
Fond de Coopération Régionale de Mayotte	Mayotte	Projet d'appui à l'UGAA	Institution financière	Pas de suivi des activités
PPSA (Projet Pilote des Services Agricoles)	Territoire national	Appui aux groupements avicoles	Financement fond de roulement des groupements avicoles	Pas de mécanisme de suivi d'après projet (achevé en juin 2003)



**UNION DES COMORES**

**PROJET D'APPUI AUX INITIATIVES ECONOMIQUES DE BASE EN MILIEU RURAL**

**RAPPORT D'ACHEVEMENT DU PROJET**

**ANNEXE 14: STATISTIQUES DU RESEAU MECK**

## Annexe 14: Statistiques Du Réseau MECK

### Statistiques du réseau MECK (en Francs Comoriens)

à la date du 30 juin 2004

	Moroni	Mbéni	Foumbouni	Ivémbéni	Mitsamiouli	Moheli	Ouani	Sima	Totaux
<b>Date de création</b>	Mai 1997	Juillet 1997	Mai 1997	Juillet 1997	Octobre 2000	Septembre 2000	Novembre 2002	Décembre 2002	
<b>Décompte de Caisse</b>	53,720,623	24,834,078	17,756,351	17,826,964	49,208,247	35,867,480	26,663,570	7,520,470	<b>233,397,783</b>
<b>Solde BIC</b>	<b>861,268,897</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>22,814,300</b>	<b>21,133,749</b>	<b>83,523,200</b>	<b>93,955,923</b>	<b>115,162,081</b>	<b>1,197,858,150</b>
<i>Date d'ouverture du Compte</i>	<i>7/1/2000</i>	<i>non ouvert</i>	<i>non ouvert</i>	<i>3/5/1993</i>	<i>1/8/2004</i>	<i>en 2001</i>	<i>En janvier 2003</i>	<i>en 2003</i>	
<b>Solde BCC</b>	354,849,033	<b>96,241,799</b>	<b>128,289,822</b>	<b>11,731,347</b>	<b>11,550,380</b>	<b>63,737,813</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>666,400,194</b>
<i>Date d'ouverture du Compte</i>	<i>Juillet 2000</i>	<i>en 1999</i>	<i>en 1998</i>	<i>6/16/2000</i>	<i>12/18/2000</i>	<i>en 2000</i>	<i>non ouvert</i>	<i>non ouvert</i>	
<b>Effectif des membres</b>	<b>10,300</b>	<b>2,768</b>	<b>1,821</b>	1,025	1,765	1,164	1,334	<b>916</b>	<b>21,093</b>
<b>Encours Crédit</b>	<b>1,178,562,638</b>	<b>420,994,240</b>	<b>185,730,281</b>	152,096,163	<b>320,266,741</b>	<b>133,376,793</b>	<b>117,468,528</b>	<b>66,709,560</b>	<b>2,575,204,944</b>
<b>Nombre de crédits octroyés</b>	<b>2,658</b>	<b>929</b>	<b>561</b>	235	<b>551</b>	<b>513</b>	<b>190</b>	<b>180</b>	<b>5,817</b>
<b>Part Sociale</b>	<b>62,940,000</b>	225,000	<b>9,125,000</b>	<b>3,813,000</b>	<b>8,560,000</b>	<b>5,760,000</b>	<b>6,410,000</b>	<b>4,580,000</b>	<b>101,413,000</b>
Dépôt à Vue		31,778,838	174,475,343	1,155,556	65,175,410	21,444,019	15,246,706	9,530,308	<b>318,806,180</b>
Epargne Stable		618,221,680	278,525,343	196,192,516	299,844,526	181,922,696	201,293,330	169,310,691	<b>1,945,310,782</b>
<b>Total Epargne des Membres</b>	<b>2,327,496,264</b>	<b>650,000,518</b>	<b>453,000,686</b>	<b>197,348,072</b>	<b>365,019,936</b>	<b>203,366,715</b>	<b>216,540,036</b>	<b>178,840,999</b>	<b>4,591,613,226</b>

Source: Cellule d'appui aux MECK.

Note: Chiffres non audités.

	Ntsaouèni	Mutsamudu	Mitsoudjé	Domoni						Totaux
Date de création	Décembre 2003	2004	Avril 2004	2003						
Décompte de Caisse	35,082,422	40,753,798	7,260,550	27,028,468						<b>110,125,238</b>
Solde BIC	0	0	0	51,900,000						<b>51,900,000</b>
Date d'ouverture du Compte	<i>non ouvert</i>	<i>non ouvert</i>	<i>non ouvert</i>	6/14/2004						
Solde BCC	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>						<b>0</b>
Date d'ouverture du Compte	<i>non ouvert</i>	<i>non ouvert</i>	<i>non ouvert</i>	<i>non ouvert</i>						
Effectif des membres	260	<b>239</b>	<b>159</b>	<b>361</b>						<b>1,019</b>
Encours Crédit	<i>Pas encore</i>	<i>Pas encore</i>	<i>Pas encore</i>	<i>Pas encore</i>						<b>0</b>
Nombre de crédits octroyés	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>						<b>0</b>
Part Sociale	<b>1,300,000</b>	<b>1,195,000</b>	<b>685,000</b>	<b>1,860,000</b>						<b>5,040,000</b>
Dépôt à Vue	3,230,313	1,437,162	2,703,707	3,070,716						<b>10,441,898</b>
Epargne Stable	28,311,226	35,134,136	2,501,843	71,173,278						<b>137,120,483</b>
<b>Total Epargne des Membres</b>	<b>31,541,539</b>	<b>36,571,298</b>	<b>5,205,550</b>	<b>74,243,994</b>						<b>147,562,381</b>

	En USD	En FC
<b>Total Général Epargne des Membres</b>	<b>13 164 377</b>	<b>4,739,175,607</b>
<b>Total Général Parts Sociales</b>	<b>295 703</b>	<b>106,453,000</b>
<b>Total Général Encours crédit</b>	<b>7 153 347</b>	<b>2,575,204,944</b>

Taux de change: 1 USD = 360 FC

**UNION DES COMORES**

**PROJET D'APPUI AUX INITIATIVES ECONOMIQUES DE BASE EN MILIEU RURAL**

**RAPPORT D'ACHEVEMENT DU PROJET**

**ANNEXE 15: STATISTIQUES SUR LES MICRO ENTREPRISES APPUYEES PAR LE  
PROJET**

**Portefeuille des Micro-entreprises créées par secteur et par ile de 1998 à Juin 2004**

	Gde Comore		Moheli		Anjouan		Total Projet
	Hg	Fg	Hm	Fm	Ha	Fa	
Agriculture	7	2	1	0	5	1	16
Elevage	3	2	2	0	4	0	11
Pêche	22	1	9	0	24	0	56
Artisanat	4	6	3	0	7	0	20
Services	7	1	0	2	2	3	15
Transformations	3	3		0	0	0	6
Autres	5	0	1	0	0	0	6
Total/sexe	51	15	16	2	42	4	
Total/ile	66		18		46		130
% F/ portefeuille	23%		11%		9%		16%

**Situation du portefeuille des ME créées.**

	Gde Comore			Moheli			Anjouan			Total National		
	Créées	Activés	Mortes	Créées	Activés	Mortes	Créées	Activés	Mortes	Créées	Activés	Mortes
Agriculture	9	8	1	1	1	0	6	5	1	16	14	2
Elevage	5	3	2	2	2	0	4	3	1	11	8	3
Pêche	23	21	2	9	8	1	24	23	1	56	52	4
Artisanat	10	8	2	3	3	0	7	7	0	20	18	2
Services	8	5	3	1	1	0	5	3	2	14	9	5
Transformations	6	1	5	1	1	0	0	0	0	7	2	5
Autres	5	4	1	1	1	0	0	0	0	6	5	1
Total/ile	66	50	16	18	17	1	46	41	5	130	108	22
%/ aux ME créées		76%	24%		94%	6%		89%	11%		83%	17%

<b>Situation des prêts octroyés par les institutions financières et la ligne de crédit AIEB/FIDA et convention AIEB/BDC/FADC</b>					
<b>Institution financière</b>	<b>Nbre de prêt octroyé</b>	<b>Montant des prêts</b>	<b>Part AIEB</b>	<b>Part par institution</b>	<b>Moyenne/Credit</b>
Meck Foubouni	18	37 133 730	18 566 865	18 566 865	2 062 985
Meck Mbeni	15	27 537 814	13 768 907	13 768 907	1 835 854
Meck Mitsamiouli	14	24 955 000	14 973 000	9 982 000	1 782 500
Meck Moheli	15	21 713 000	15 199 100	6 513 900	1 447 533
Union des Sanduks Anjouan	46	40 820 000	29 320 000	11 500 000	887 391
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>152 159 544</b>	<b>91 827 872</b>	<b>60 331 672</b>	<b>1 408 885</b>
<b>Situation des prêts octroyés par la BDC en 1998.</b>					
BDC/FADC	17	19 175 360	0	19 175 360	1 127 962
<b>Total Général</b>	<b>125</b>	<b>171 334 904</b>	<b>91 827 872</b>	<b>79 507 032</b>	

**Conventions de financement**

	<b>Ligne de crédit AIEB/FIDA</b>	<b>Convention AIEB/BDC/FADC</b>
<b>1997</b>		<b>19 175 360</b>
<b>2001</b>	<b>63 000 000</b>	

**Résultats obtenus sur les formations au profit des bénéficiaires du projet**

Thèmes des formations	Anjouan		Gde Comore		Moheli		Total		Total G. Beneficiaires
	Ha	Fa	Hg	Fg	Hm	Fm	H	F	
Developpement à l'esprit d'entreprise	40	10	48	18	16	2	104	30	134
Transformation des produits agricoles	0	0	8	2	21	9	29	11	40
Transformation des poissons	0	0	16	0	20	0	36	0	36
Aviculture semi -industrielle	30	6	8	2	20	3	58	11	69
Renforcement des capacités en mécanique	5	0	20	0	3	0	28	0	28
Renforcement des capacités en couture	0	30	6	24	0	20	6	74	80
Renforcement des capacités en menuiserie	0	0	10	0	5	0	15	0	15
Renforcement des techniques agricoles	20	8	0	0	48	25	68	33	101
Valorisation des matières locales ( artisanat)	0	20	0	0	0	0	0	20	20
Initiation à l'apiculture Moderne	10	0	9	1	10	0	29	1	30
Fabrication du savon à base d'huile de coco	0	0	0	0	6	15	6	15	21
Techniques de greffage	2	0	2	0	1	0	5	0	5
Production des briques en terre stabilisées	0	0	0	0	21	1	21	1	22
Production des tuiles en fibro ciment	0	0	0	0	7	0	7	0	7
Analyse des dossiers de faisabilité	15	5	36	6	11	2	62	13	75
Formation en comptabilité	43	3	52	15	16	2	111	20	131
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>137</b>	<b>181</b>	<b>110</b>	<b>189</b>	<b>117</b>	<b>520</b>	<b>364</b>	<b>884</b>
	<b>287</b>		<b>291</b>		<b>306</b>		<b>884</b>		

78

MER (Micro entreprises existantes renforcées) : 552 personnes

MEN: 130 personnes

Porteurs d'idées: 62 personnes

GCS: 140 personnes

Micro-entreprises existantes appuyées par le projet							Total projet
Secteurs d'activités	Grande comore		Moheli		Anjouan		
	SUD	NORD	Fomboni	Nioumachioi	Sima	Nklé	
Agriculture	80	26	48	11	22	0	187
Elevage	0	3	2	0	18	14	37
Pêche	30	8	0	0	27	11	76
Artisanat	37	57	7	3	1	44	149
Services	14	8	4	1	2	0	29
Tourisme	0	5	1	0	0	0	6
Transformation	0	14	0	0	0	0	14
Autres	40	10	3	1	0	0	54
<b>Total projet</b>	<b>201</b>	<b>131</b>	<b>65</b>	<b>16</b>	<b>70</b>	<b>69</b>	<b>552</b>
<b>Total par ile</b>	<b>332</b>		<b>81</b>		<b>139</b>		

Nombre de GCS formés							
	Moheli		Anjouan		Gde Comore		Total
	Niou	Fomb	Nkelé	Sima	Nord	Sud	
Couture	0	2	3	1	2	1	9
Menuiserie	0	1	1	0	1	1	4
Garage	0	1	0	1	1	1	4
Soudure	0	1	0	0	0	0	1
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>18</b>

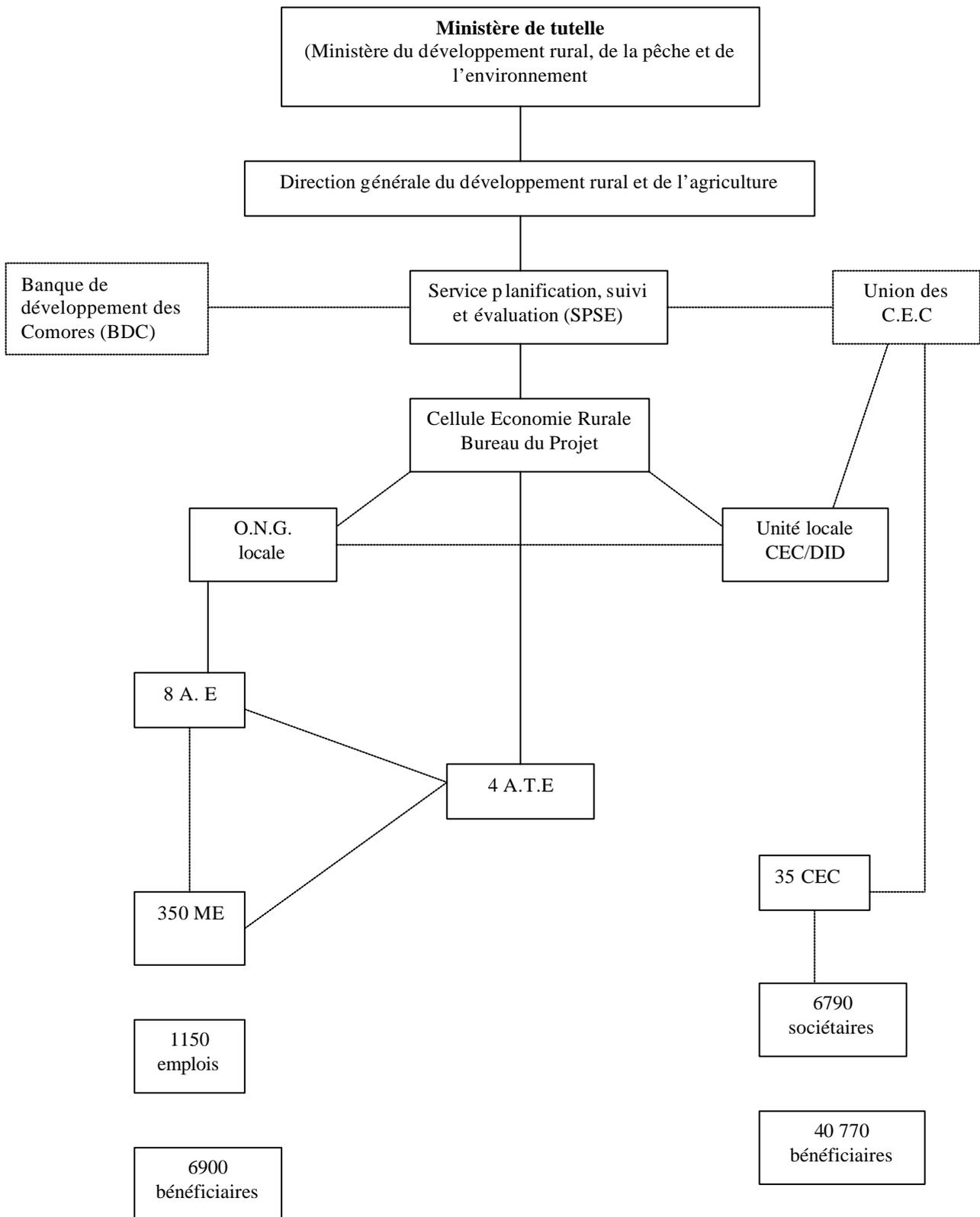
Nombre de personnes des GCS formés							
	Moheli		Anjouan		Gde Comore		Total
	Niou	Fomb	Nkelé	Sima	Nord	Sud	
Couture	0	10	30	20	20	12	92
Menuiserie	0	5	6	0	5	5	21
Garage	0	5	0	5	6	5	21
Soudure	0	6	0	0	0	0	6
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>26</b>	<b>36</b>	<b>25</b>	<b>31</b>	<b>22</b>	<b>140</b>

**UNION DES COMORES**

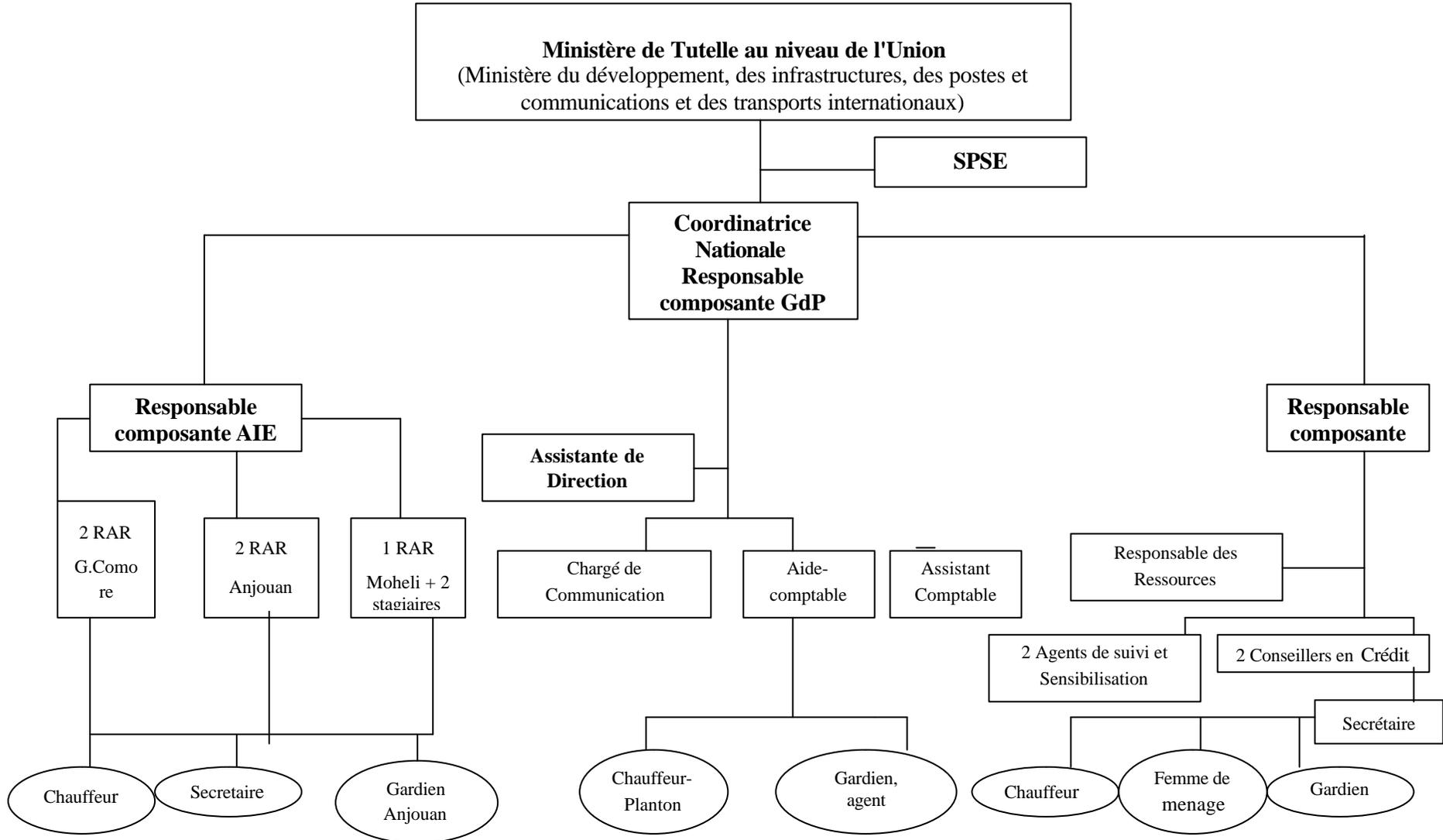
**PROJET D'APPUI AUX INITIATIVES ECONOMIQUES DE BASE EN MILIEU RURAL**

**RAPPORT D'ACHEVEMENT DU PROJET**

**ANNEXE 16: ORGANIGRAMME ORIGINEL DU PROJET**



**ORGANIGRAMME DU PROJET AU 30/062004**



### PERSONNEL DU PROJET AIEB AU 30/06/2004

**Tableau 1: Composante Appui aux initiatives économiques (AIE)**

NOMS ET PRENOMS		FONCTIONS
1	DHOIHARI TOILHA	Responsable de la Composante
2	AHAMADALI NAYBE	RAR- Fomboni- Mohéli
3	AHMED ET ZOUHAYA	RAR Stagiaires- Noumachioi- Mohéli
4	TAKIDINE SALIM	RAR-Sima-Anjouan
5	SALIM MOHAMED	RAR-Nioumakélé -Anjouan
6	MOHAMED SOILHI MONDOHA	RAR-Nord-Grde Comore
7	SAID IBRAHIM	RAR-Sud-Gde Comore
8	TAHADHUMA ADAME	Secrétaire & Femme de ménage
9	AHMED SAID WALI	Gardien Nioumakélé - Anjouan
10	MKADARA MOHAMED ZAROUKI	Chauffeur Mohéli
11	MOUSTADRANE KAMBI	Chauffeur Anjouan
12	MOUSSA MBECHEZI	Chauffeur Gde Comore

**Tableau 2: Composante Financement Rural (FR)**

NOMS ET PRENOMS		FONCTIONS
1	SAANDIA MOHAMED BAKRI	Responsable de la composante
2	HADIDJA CHANFI	Responsable des ressources
3	HAMIDOU IBRAHIM	Conseiller en crédit
4	BACAR MOUSSA	Conseiller en crédit
5	AROUI MAOULIDA	Agents de suivi et sensibilisation - GC
6	SAID ALI HASSAN ALFEINE	Agent de suivi et sensibilisation - Anj
7	BATOULI MOHAMED EL-HAD	Secrétaire
8	YOUSSOUF	Chauffeur
9	MARIAMA MMADI	Femme de ménage
10	ALI MOINDJIE	Gardien

**Tableau 3: Composante Gestion du Projet (GdP)**

NOMS ET PRENOMS		FONCTIONS
1	ALI HAMADA FEROUSE	Coordinatrice Nationale
2	CHAMSIA ABDOU RAOUF	Aide Comptable
3	OMBADI OUSSEINI	Assistant Comptable
4	ZAINABA AHAMADA	Assistante de Direction
5	ABDOUSSALAM CHEIHK	Chargé de Communication
6	MOHAMED MOEGNI	Chauffeur-Planton
7	ALI MBAE	Gardien et Agent d'entretien

**UNION DES COMORES**

**PROJET D'APPUI AUX INITIATIVES ECONOMIQUES DE BASE EN MILIEU RURAL**

**RAPPORT D'ACHÈVEMENT DU PROJET**

**ANNEXE 17: ETAT D'AVANCEMENT DU MATERIEL DU PROJET**

### Annexe 17: Etat d'avancement du matériel du projet

#### VEHICULES ET MOTOS

DESCRIPTION	NOMBRE	CODE	LOCALISATION ACTUELLE	AFFECTATION ACTUELLE	ETAT DU MATERIEL	OBSERVATIONS
Partner Peugeot	1	521TT73	Grande Comore	Unité de Coordination.	Moyen	Courses a la banque et audit projet AIEB.
Partner Peugeot	1	522TT73	Grande Comore	Travaux de terrain.	Tombe souvent en panne	Activités en cours : Audit des MECK et formation gérants
Moto 125 Yamaha	1		Grande Comore	Direction générale de la Stratégie Agricole	Neuf	Travaux de terrain

#### MATERIEL INFORMATIQUE

DESCRIPTION	NOMBRE	CODE	LOCALISATION ACTUELLE	AFFECTATION ACTUELLE	ETAT DU MATERIEL	OBSERVATIONS
Ordinateur portable HP	1	UCP/02/111	Grande Comore	Coordinatrice Nat.	Bon état	
Téléphone mobile	1	33 09 04	Grande Comore	Coordinatrice Nat.	Bon état	
Clé USB	1	Memup/UCP	Grande Comore	Coordinatrice Nat.	Bon état	
Ordinateur portable Toshiba	1	AIE/04/136	Grande Comore	Siège du projet	Bon état	C'était destiné au responsable de la

DESCRIPTION	NOMBRE	CODE	LOCALISATION ACTUELLE	AFFECTATION ACTUELLE	ETAT DU MATERIEL	OBSERVATIONS
						composante AIE
Ordinateur portable HP	1	UCP/02/111	Grande Comore	Coordinatrice Nat.	Bon état	
Téléphone mobile	1	33 09 04	Grande Comore	Coordinatrice Nat.	Bon état	
Clé USB	1	Memup/UCP	Grande Comore	Coordinatrice Nat.	Bon état	
Ordinateur portable Toshiba	1	AIE/04/136	Grande Comore	Siège du projet	Bon état	C'était destiné au responsable de la composante AIE
Ordinateur portable HP	1	UCP/02/111	Grande Comore	Coordinatrice Nat.	Bon état	
Téléphone mobile	1	33 09 04	Grande Comore	Coordinatrice Nat.	Bon état	
Clé USB	1	Memup/UCP	Grande Comore	Coordinatrice Nat.	Bon état	
Ordinateur portable Toshiba	1	AIE/04/136	Grande Comore	Siège du projet	Bon état	C'était destiné au responsable de la composante AIE
Ordinateur portable HP	1	UCP/02/111	Grande Comore	Coordinatrice Nat.	Bon état	
Téléphone mobile	1	33 09 04	Grande Comore	Coordinatrice Nat.	Bon état	
Clé USB	1	Memup/UCP	Grande Comore	Coordinatrice Nat.	Bon état	

DESCRIPTION	NOMBRE	CODE	LOCALISATION ACTUELLE	AFFECTATION ACTUELLE	ETAT DU MATERIEL	OBSERVATIONS
Ordinateur portable Toshiba	1	AIE/04/136	Grande Comore	Siège du projet	Bon état	C'était destiné au responsable de la composante AIE
Ordinateur portable HP	1	UCP/02/111	Grande Comore	Coordinatrice Nat.	Bon état	
Imprimante LexMark	1	AIE/00/80	Grande comore	Siège du projet	Lent	Destiné RAR AIE – Gde Com
Imprimante LexMark	1	AIE/00	Grande comore	Siège du projet	Hors service	Destiné RAR AIE – Gde Com
Imprimante LexMark	1	AIEB/ARM 04 MI/01	Grande comore	Siège du projet	Hors service	Destiné RAR Mohéli
Imprimante HP télécopieur Fax	1	UCP/96/94	Grande comore	Siège du projet	Hors service	Magasin de stockage
Imprimante 5 MP - HP	1	1004/GP/95	Grande comore	Siège du projet	Hors service	Magasin de stockage
Imprimante 5 M - HP	1	Année 95	Grande comore	Siège du projet	Hors service	Magasin de stockage
Photocopieur HP	1	Année 95	Grande comore	Siège du projet	Hors service	Magasin de stockage
Scanner Canon	1	UCP/02/86	Grande comore	Secrétariat	Bon état	

<b>DESCRIPTION</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CODE</b>	<b>LOCALISATION ACTUELLE</b>	<b>AFFECTATION ACTUELLE</b>	<b>ETAT DU MATERIEL</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
Modem externe Olitec	1	UCP/04/128	Grande Comore	Secrétariat	Bon état	
Graveur externe Yamaha	1	UCP/02/134	Grande Comore	Siège du projet	Neuf	Destiné au Chargé de Communication
Graveur externe Yamaha	1	UCP/02/ 135	Grande Comore	Siège du projet	Neuf	Magasin de stockage
Lecteur Zip	1	UCP/04	Grande Comore	Comptabilité	Neuf	
Stabilisateur Techtron	1	UCP/00/ 89	Grande Comore	Secrétariat	Moyen	
Stabilisateur Techtron	1	UCP/00/ 106	Grande Comore	Comptabilité	Moyen	
Onduleur Infosec UPS	1	UCP/02/ 137	Grande Comore	Secrétariat	Bon état	
Onduleur Infosec UPS	1	UCP/02/ 140	Grande Comore	Coord. Nationale	Bon état	
Onduleur Infosec UPS	1	UCP/02/ 88	Grande Comore	Comptabilité	Bon état	
Onduleur APC	1	Meck/01/ 16	Grande Comore	Siège du projet	Hors service	Magasin de stockage

DESCRIPTION	NOMBRE	CODE	LOCALISATION ACTUELLE	AFFECTATION ACTUELLE	ETAT DU MATERIEL	OBSERVATIONS
Onduleur MGE UPS	1	AIE/00	Grande Comore	Siège du projet	Hors service	Magasin de stockage
Onduleur MGE UPS	1	AIE/00	Grande Comore	Siège du projet	Hors service	Magasin de stockage
Onduleur MGE UPS	1	AIE/00	Grande Comore	Siège du projet	Hors service	Magasin de stockage
Photocopieur Canon GP 160	1	UCP/02/ 72	Grande Comore	Comptabilité	Bon état	
Relieuse EPK-21	1	UCP/02	Grande Comore	Comptabilité	Moyen	
Machine à écrire Canon	1	AIEB/95	Grande Comore	Siège du projet	Hors service	Magasin de stockage
Appareil photo numérique	1	AIE/02	Grande Comore	Siège du projet	Bon état	

## MATERIEL DE BUREAU

DESCRIPTION	NOMBRE	CODE	LOCALISATION ACTUELLE	AFFECTATION ACTUELLE	ETAT DU MATERIEL	OBSERVATIONS
Table de bureau	2	UCP/96/09/10	Grande Comore	Secrétariat	Moyen	
Table ordinateur	2	UCP/02/48/49	Grande Comore	Coordinat.Nationale	Moyen	
Table de bureau	2	UCP/96/04/05	Grande Comore	Service Comptabilité	Moyen	
Table de Bureau	1	AIE/96/06	Grande Comore	Min.développement	Moyen	
Chaise roulante	1	UCP/02/46	Grande Comore	Secrétariat	Moyen	
Chaise simple	2	UCP/96/18/19	Grande Comore	Secrétariat	Moyen	
Chaise roulante	1	UCP/02/47	Grande Comore	Coordinat.Nationale	Moyen	
Chaise simple	2	UCP/96/14/15	Grande Comore	Coordinat.Nationale	Moyen	
Chaise simple	3	UCP/96/16/17/18	Grande Comore	Salle de conférence	Moyen	
Chaise roulante	1	UCP/02/43	Grande Comore	Service Comptabilité	Moyen	
Chaise simple	1	UCP/96	Grande Comore	Service Comptabilité	Moyen	
Chaise simple	1	AIE/96/27	Grande Comore	Salle de conférence	Moyen	Etait destiné à la Composante AIE
Armoire	1	UCP/96/11	Grande Comore	Secrétariat	Moyen	

DESCRIPTION	NOMBRE	CODE	LOCALISATION ACTUELLE	AFFECTATION ACTUELLE	ETAT DU MATERIEL	OBSERVATIONS
Armoire	1	UCP/96/12	Grande Comore	Coordinat.Nationale	Moyen	
Armoire	2	UCP/96/01/02	Grande Comore	Service comptabilité	Moyen	
Armoire	2	AIE/96/07/08	Grande Comore	Siège Projet	Moyen	Etait destiné à la Composante AIE
Etagère	1	UCP/02/32	Grande Comore	Secrétariat	Moyen	
Etagère	1	UCP/02/33	Grande Comore	Coordinat Nationale	Moyen	
Etagère	1	UCP/02/31	Grande Comore	Service comptabilité	Moyen	
Etagère	1	AIE/02/30	Grande Comore	Siège Projet	Moyen	Etait destiné à la Composante AIE
Meuble rangement	1	UCP/96/20	Grande Comore	Secrétariat	Moyen	
Meuble rangement	1	UCP/00/98	Grande Comore	Coordinat.Nationale	Moyen	
Meuble rangement	2	UCP/96/21/22	Grande Comore	Service comptabilité	Moyen	
Tableau d'affichage	1	UCP/02/36	Grande Comore	Secrétariat	Moyen	
Tableau d'affichage	2	UCP/02/34/35	Grande Comore	Coordinat Nationale	Moyen	
Tableau d'affichage	1	UCP/02/41	Grande Comore	Service comptabilité	Moyen	Grand tableau et petit tableau
Tableau d'affichage	3	AIE/02/37/38/39	Grande Comore	Siège Projet	Moyen	Etait destiné à la Composante

DESCRIPTION	NOMBRE	CODE	LOCALISATION ACTUELLE	AFFECTATION ACTUELLE	ETAT DU MATERIEL	OBSERVATIONS
						AIE
Tableau noir	1	AIE/02/40	Grande Comore	Siège Projet	Moyen	Etait destiné à la Composante AIE
Tableau formation	1	Meck/AK/96/009	Grande Comore	Siège Projet	Moyen	Destiné Comp.AIE
Téléphone	2	UCP/00/96/103	Grande Comore	Secrétariat	Moyen	
Téléphone	1	UCP/00/99	Grande Comore	Coordinat. Nationale	Moyen	
Téléphone	1	UCP/00/100	Grande Comore	Service comptabilité	Abîmé	
Climatiseur	1	UCP/04/132	Grande Comore	Coordinat. Nationale	Neuf	
Ventilateur	1	UCP/02/127	Grande Comore	Comptabilité	Bon état	
Ventilateur	1	UCP/02/128	Grande Comore	Secrétariat	Bon état	

<p><b><u>Aide Comptable</u></b> <b><u>Mme Chamsia ABDOU RAOUF</u></b></p>	<p><b><u>Coordinatrice Nationale Projet</u></b> <b><u>Mme SABIT Ferouse Ali</u></b></p>	<p><b><u>Représentant du Ministère de Tutelle</u></b> <b><u>Mme Raoudhoi Ibrahim</u></b></p>
---	---	--

**MATERIEL A AFFECTER AUX MECK ET A L'UNION DES MECK**

**VEHICULES ET MOTOS**

DESCRIPTION	NOMBRE	CODE	LOCALISATION ACTUELLE	AFFECTATION ACTUELLE	ETAT DU MATERIEL	OBSERVATIONS
Partner Peugeot	1	523TT73	Grande Comore	Direction Union MECK.	Moyen	Travaux de terrain et courses a Moroni
Partner Peugeot	1	520TT73	Moheli	MECK Fomboni/Union M.	Mauvais état	Hors- service
Partner Peugeot	1	172TT71	Anjouan	MECK Mutsam./Union M.	Mauvais état	Hors- service
Moto 125 Yamaha	2		Grande Comore	Direction Union MECK.	Neuf	Agent encadrement et Inspecteur vérific.
Moto 125 Yamaha	1		Grande Comore	Meck Mitsoudjé	Neuf	Gérant de la Meck
Moto 125 Yamaha	1		Grande Comore	Meck Ntsaoueni	Neuf	Gérant de la Meck
Moto 125 Yamaha	1		Grande Comore	Meck Mutsamudu-Anjouan	Neuf	Gérant de la Meck
Moto 125 Yamaha	1		Grande Comore	Meck Fomboni-Mohéli	Neuf	Gérant de la Meck

**MATERIEL INFORMATIQUE AFFECTE AUX MECK**

<b>DESCRIPTION</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CODE</b>	<b>LOCALISATION ACTUELLE</b>	<b>AFFECTATION ACTUELLE</b>	<b>ETAT DU MATERIEL</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
Ordinateur	1	UCP/02/90	Anjouan	Meck Sima	Moyen	Etait destiné CN
ordinateur	1	AIE/02/115	Anjouan	Meck Mutsamudu	Moyen	Etait destiné RAR Sima
ordinateur	1	AIE/02/121	Anjouan	Meck Domoni	Moyen	Etait destiné RAR Niou.
ordinateur	1	AIE/02/138	Mohéli	Meck Mohéli	Moyen	Etait destiné RAR Fom.
Ordinat RAR Sud	1	AIE/00/101	Grande Comore	Meck Mitsoudjé	Moyen	Etait destiné RAR Sud
Groupe électrogène	1	MECK/Groupe/02/60	Grande Comore	Union MECK	Moyen	

**MATERIEL DE BUREAU AFFECTE AUX MECK**

<b>DESCRIPTION</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CODE</b>	<b>LOCALISATION ACTUELLE</b>	<b>AFFECTATION ACTUELLE</b>	<b>ETAT DU MATERIEL</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
Table de Bureau	2	MECK//02/14/51	Grande Comore	Meck Mitsoudjé	Moyen	
Chaises pour accueil	12	UCP/02/45/52 à 62	Grande Comore	MECK Mitsoudjé	Moyen	
Armoire en bois	1	MECK/AM/02/25	Grande Comore	MECK Mitsoudjé	Moyen	
Chaise roulante	1	UCP/02/44	Grande Comore	Union des MECK	moyen	Destiné au Service comptabilité
Ventilateur	2	UCP/96/129- /AIE/03/126	Grande Comore	Meck Mitsoudjé	Moyen	

**MATERIEL INFORMATIQUE AFFECTE A L'UNION DES MECK**

<b>DESCRIPTION</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CODE</b>	<b>LOCALISATION ACTUELLE</b>	<b>AFFECTATION ACTUELLE</b>	<b>ETAT DU MATERIEL</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
Ordinateur	1	MECK/INF/96/51	Grande Comore	Secrétariat FR	Moyen	
Ordinateur	1	MECK/INF/02/49	Grande Comore	Bureau Resp.FR	Moyen	
Ordinateur	1	MECK/INF/04/06	Grande Comore	Installation SIG	Bon état	
ordinateur	1	MECK/INF/96/26	Grande Comore	Conseiller en Crédit	Moyen	

DESCRIPTION	NOMBRE	CODE	LOCALISATION ACTUELLE	AFFECTATION ACTUELLE	ETAT DU MATERIEL	OBSERVATIONS
Ordinateur	1	MECK/INF/96/017	Grande Comore	Agent de suivi	Moyen	
Ordinateur	1	MECK/INF/02/31	Grande Comore	Directeur de l'Union	Moyen	
Ordinateur portable	1	MECK/INF/02/059	Grande Comore	Resp.Comp.FR	Bon état	
Ordinateur	1	MECK/INF	Grande Comore	En réparation AS2M	Défectueux	
Imprimante	1	MECK/INF/02/051	Grande Comore	Secrétariat FR	Moyen	
Imprimante	1	MECK/INF/96	Grande Comore	Locaux volo-volo	Défectueux	
Imprimante	1	MECK/INF/01/06	Grande Comore	Bureau Resp.FR	Moyen	
Imprimante	1	MECK/INF/96/26	Grande Comore	Conseiller en Crédit	Moyen	
Imprimante Fax	1	MECK/INF	Grande Comore	En réparation PC office	Défectueux	
Onduleur	1	MECK/INF/01/051	Grande Comore	Secrétariat FR	Moyen	
Onduleur	1	MECK/INF/02/36	Grande Comore	Installation du SIG	Moyen	
Onduleur	1	MECK/INF/02/06	Grande Comore	Bureau Resp.FR	Moyen	
Onduleur	1	MECK/INF/96/26	Grande Comore	Conseiller en Crédit	Moyen	
Onduleur	1	MECK/INF/01/017	Grande Comore	Agent de suivi	Moyen	

DESCRIPTION	NOMBRE	CODE	LOCALISATION ACTUELLE	AFFECTATION ACTUELLE	ETAT DU MATERIEL	OBSERVATIONS
Onduleur	1	MECK/INF/02/031	Grande Comore	Directeur de l'Union	Moyen	
Modem	1	MECK/INF/02/051	Grande Comore	Secrétariat	Moyen	
Multiprise	1	MECK/INF/03/127	Grande Comore	Directeur de l'Union	Moyen	
Multiprise	1	MECK/INF/00/06	Grande Comore	Bureau Resp.FR	Moyen	
Boite à disquette	1	MECK/INF/02/48	Grande Comore	Bureau Resp.FR	Moyen	
Boite à disquette	1	MECK/INF/01/13	Grande Comore	Bureau Resp.FR	Moyen	
Boite à disquette	1	MECK/INF/02/31	Grande Comore	Directeur de l'Union	Moyen	
Photocopieur TOSHIBA	1	MECK/INF/03/35	Grande Comore	Directeur de l'Union	Neuf	
Photocopieur	1	MECK/INF/00/99	Grande Comore	Siège FR	défectueux	
Appareil photo	1	UCP/02/61	Grande Comore	Siège du projet AIEB	bon	C'était destin é a la composante AIE

**MATERIEL DE BUREAU AFFECTE A L'UNION DES MECK**

DESCRIPTION	NOMBRE	CODE	LOCALISATION ACTUELLE	AFFECTATION ACTUELLE	ETAT DU MATERIEL	OBSERVATIONS
Table de bureau	2	MECK/TAB/96/43-02/44	Grande Comore	Secrétariat FR	Moyen	
Table de bureau	2	MECK/TAB/02/19-02/20	Grande Comore	Directeur de l'Union	Moyen	
Table de bureau	2	MECK/TAB/96/02/03	Grande Comore	Bureau Resp.FR	Moyen	
Table de bureau	2	MECK/TAB/02/22/23	Grande Comore	Conseillers en Crédit	Moyen	
Table de bureau	1	MECK/TAB/02/13	Grande Comore	Agent de suivi	Moyen	
Table de réunion	1	MECK/TAB/02/30	Grande Comore	Salle de Conférence FR	Moyen	
Chaises	2	MECK/CH/02/40-02/41	Grande Comore	secrétariat	Moyen	
Chaise roulante	1	MECK/CH/02/18	Grande Comore	Directeur de Union	Moyen	Destiné au DG
Chaise roulante	1	MECK/CH/96/01	Grande Comore	Bureau Resp.FR	Moyen	
Chaises	2	MECK/CH/02/15-	Grande Comore	Agent de suivi	Moyen	

DESCRIPTION	NOMBRE	CODE	LOCALISATION ACTUELLE	AFFECTATION ACTUELLE	ETAT DU MATERIEL	OBSERVATIONS
		02/16				
Chaises	16	MECK/CH/02/30	Grande Comore	Salle conférence	Moyen	
Armoire métallique	2	MECK/AM/96/45/46	Grande Comore	Secrétariat FR	Moyen	
Armoire vitrée	1	MECK/AM/02/47	Grande Comore	Secrétariat.FR	Moyen	
Armoire métallique	1	MECK/AM/96/21	Grande Comore	Directeur de Union	Moyen	
Armoire en bois	1	MECK/AM/00/05	Grande Comore	Bureau Resp.FR	Moyen	
Armoire en bois	1	MECK/AM/02/24	Grande Comore	Conseiller Crédit	Moyen	
Armoire métallique	1	MECK/AM/96/04	Grande Comore	Agent de suivi	Moyen	
Meuble rangement	1	MECK/96/19/19	Grande Comore	Secrétariat	Moyen	
Tableau d'affichage	1	MECK/TAF/02/49	Grande Comore	Secrétariat	Moyen	
Tableau d'affichage	1	MECK/TAF/02/37	Grande Comore	Directeur de Union	Moyen	
Tableau	1	MECK/TAF/02/12	Grande Comore	Bureau Resp.FR	Moyen	

DESCRIPTION	NOMBRE	CODE	LOCALISATION ACTUELLE	AFFECTATION ACTUELLE	ETAT DU MATERIEL	OBSERVATIONS
d'affichage						
Tableau de formation	1	MECK/TAF/96/38	Grande Comore	Directeur de Union	Bon état	
Tableau de formation	1	MECK/TAF/96/29	Grande Comore	Salle conférence	Moyen	
Tableau d'affichage	2	MECK/TAF/96/28	Grande Comore	Stocks		
Ventilateur	1	MECK/VENT/96/52	Grande Comore	Secrétariat	Moyen	
Ventilateur	1	MECK/VENT/96/34	Grande Comore	Directeur de Union	Moyen	
Ventilateur	1	MECK/VENT/96/11	Grande Comore	Bureau Resp.FR	Moyen	
Téléphone	1	MECK/TEL/96/53	Grande Comore	Secrétariat	Moyen	
Téléphone	1	MECK/TEL/02/32	Grande Comore	Directeur de Union	Moyen	
Téléphone	1	MECK/TEL/02/07	Grande Comore	Bureau Resp.FR	Moyen	
Casier lettre	1	MECK/CL/02/50	Grande Comore	Secrétariat	Moyen	
Classeur métallique	1	MECK/CL/96/48	Grande Comore	Secrétariat	Moyen	

DESCRIPTION	NOMBRE	CODE	LOCALISATION ACTUELLE	AFFECTATION ACTUELLE	ETAT DU MATERIEL	OBSERVATIONS
Machine à écrire	1	MECK/MACH/96/58	Grande Comore	secrétariat	Usé	
Coupe papier	1	MECK/CP/96/57	Grande Comore	Secrétariat	Moyen	
Relieuse	1	MECK/REL/96/56	Grande Comore	Secrétariat	Moyen	
Petite caisse	1	MECK/COF/02/54	Grande Comore	Secrétariat	Moyen	
Petite caisse	1	MECK/COF/01/010	Grande Comore	Resp.Comp.FR	Moyen	
Boite à clé	1	MECK/BTE/96/55	Grande Comore	Secrétariat	Moyen	
Calculatrice électrique	1	MECK/CAL/96/07	Grande Comore	Bureau Resp.FR	Usé	
Poubelle	1	MECK/POUB/02/08	Grande Comore	Bureau Resp.FR	Moyen	

<b><u>Aide Comptable</u></b> <b><u>Mme Chamsia ABDOU RAOUE</u></b>	<b><u>Coordinatrice Nationale Projet</u></b> <b><u>Mme SABIT Ferouse Ali</u></b>	<b><u>Représentant du Ministère de Tutelle</u></b> <b><u>Mme Raoudhoi Ibrahim</u></b>
---	---	--

**MATERIEL AFFECTE AU CENTRE DE DOCUMENTATION INRAPE**

**MATERIEL DU PROJET AIEB A L'INRAPE**

DESCRIPTION	NOMBRE	CODE	LOCALISATION ACTUELLE	AFFECTATION ACTUELLE	ETAT DU MATERIEL	OBSERVATIONS
Graveur	1	UCP/02/135	Grande Comore	Centre document.	bon	
Caméscope + accessoires divers	1	UCP/02/62	Grande Comore	Centre document.	bon	
Téléviseur	1	UCP/02/136	Grande Comore	Centre document.	bon	
Magnétoscope	1	UCP/04/63	Grande Comore	Centre document.	bon	
DVD	1	UCP/02/137	Grande Comore	Centre document.	bon	
Tableau affichage	3	UCP/02/108/109/110	Grande comore	Centre document.		

<u><b>Aide Comptable</b></u> <b>Mme Chamsia ABDOU RAOUF</b>	<u><b>Coordinatrice Nationale Projet</b></u> <b>Mme SABIT Ferouse Ali</b>	<u><b>Représentant du Ministère de Tutelle</b></u> <b>Mme Raoudhoi Ibrahim</b>
--	--	---

**UNION DES COMORES**  
**PROJET D'APPUI AUX INITIATIVES ECONOMIQUES DE BASE EN MILIEU RURAL**  
**RAPPORT D'ACHÈVEMENT DU PROJET**  
**ANNEXE 18: BIBLIOGRAPHIE**

## UNION DES COMORES

### PROJET D'APPUI AUX INITIATIVES ECONOMIQUES DE BASE EN MILIEU RURAL

#### RAPPORT D'ACHÈVEMENT DU PROJET

##### ANNEXE 18: BIBLIOGRAPHIE

- Rapport de pré évaluation du Projet d'appui aux initiatives économiques de base en milieu rural, FIDA, juin 1994 (Rapport principal et Documents de travail).
- Accord de prêt entre la RFIC et le FIDA, 27 janvier 1995 (et amendements).
- «Evaluation du projet AIEB», Projet AIEB, 1999.
- «Nouvelles orientations stratégiques du projet AIEB», Projet AIEB, mai 2000.
- «Conclusions du séminaire et de la mission d'appui à la planification du projet AIEB», N. Galet-Lalande, juillet 2000.
- Programmes de travail et budget annuels (PTBA) du projet AIEB, 1996, 1997, 2000 (juillet-décembre), 2001, 2002, 2003-juin 2004.
- Rapports d'activités annuels, Projet AIEB, 1997, 2000, 2001, 2002, 2003.
- Rapports d'activités semestriels, Projet AIEB, 1/2001, 1/2003.
- Rapports d'activités trimestriels, Projet AIEB, 3/2003.
- Rapports d'audit du projet AIEB, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002
- Aides-mémoire des missions de supervision du projet AIEB, UNOPS, 1995, 1996, 1998.
- Rapports de supervision du projet AIEB, UNOPS, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004.
- Rapports des missions d'appui technique à la composante Financement Rural, Errol Lapiere, 2002, 2003, 2004.
- «Atelier de réflexion pour l'élaboration des indicateurs de suivi évaluation et pour la mise en place d'un mécanisme d'appui des micro entreprises après la clôture du projet – Conclusion du séminaire», M.Nadjib Youssouf, novembre 2003.
- Rapport général sur l'atelier de réflexion sur le renforcement des capacités stratégiques, techniques et financières des organisations professionnelles aux Comores », mai 2004.
- Atelier de réflexion sur la pérennisation des services offerts par les agences d'appui-conseil locales aux MECK et aux micro entreprises, Résultats et recommandations du séminaire», M. Nadjib Youssouf, mai 2004.
- Convention de financement RFIC-AFD, juin 2000.
- «Mission de suivi du projet MECK - Restructuration de la cellule technique», Christophe Le Picard Ducroux, GRET/IRAM, Mars 2001.
- «Mission d'évaluation du projet MECK – Les conditions de poursuite de l'engagement du groupement GRET/IRAM», Gilles Goldstein et Christophe Le Picard Ducroux, GRET/IRAM, janvier 2002.
- «Rapport relatif à l'audit des comptes du PARMECK arrêtés au 22 avril 2002» Cabinet Mazars-Fivoarana, 23 avril 2002.

- Lettre à la direction relative à l'assistance à l'établissement des états financiers arrêtés au 31 décembre 2001, Cabinet Fivoarana, 22 janvier 2002.
- Lettre à la direction relative à l'audit des comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2002, Cabinet Fivoarana.
- Rapport relatif à l'audit de clôture et redémarrage au 31 décembre 1999 des mutuelles d'épargne et de crédit ainsi que la caisse centrale des Comores, Lettre à la direction, Cabinet Fivoarana, à septembre 2000.
- Plan d'affaires de l'Union des mutuelles d'épargne et de crédit ya Komor, CO.FIN.CO, mars 2004.
- «Etude de cas sur les mutuelles d'épargne et de crédit ya Komor (MECK)», Ahamada Ben Ali, juin 2004.
- «Etude de cas sur l'aviculture», Youssef Aboulhouda, mai 2004.
- Conventions signées entre les MECK et les divers projets de développement (AMIE, SNAC, Maison des épices, DECVAS, AIEB)
- Document d'orientation stratégique du FIDA en RFIC, FIDA, février 2002 (COSOP).
- Agenda officiel de l'Union des Comores, 2004.

## ***Secteurs touchés***

