



UNION DES COMORES

**PROGRAMME D'APPUI A LA FINANCE INCLUSIVE
AUX COMORES**

(PAFIC)

Fonds d'Équipement des Nations Unies - FENU
Programme des Nations Unies pour le Développement – PNUD

PROGRAMME CONJOINT PNUD – FENU

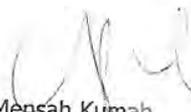
Pays : Union des Comores
Intitulé du projet : Programme d'Appui à la Finance Inclusive aux Comores (**PAFIC**)
Effet UNDAF (1) : D'ici à 2012 les revenus, les emplois et la sécurité alimentaire des couches pauvres et vulnérables de la population sont améliorés.
Effets escomptés : Les couches pauvres et vulnérables de la population, accèdent à des mécanismes d'appui à la micro-entreprise, à des services financiers accessibles à tous et à un système de protection sociale.

Durée du programme : 2009-2011
Dates prévues pour le commencement et la fin du programme :
 01 Janvier 2009 – 31 Décembre 2012
Option de gestion des fonds : Gestion parallèle

Budget estimatif total* : \$US 2.165.110
 * Le budget estimatif total est entièrement financé et comprend les dépenses au titre du programme et les dépenses d'appui indirectes.

Sources du budget financé :

- Gouvernement \$US En nature
- PNUD \$US 1.091.485
- FENU \$US 1.073.625

Organismes des Nations Unies
Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)

 Mr. Opia Mensah Kumah,
 Représentant Résident, PNUD, Union des Comores
 Date et Sceau


Autorité nationale
Pour le Gouvernement

 Dr. Ikililu Dhoinine,
 Vice-Président, chargé du Ministère des Finances,
 du Budget et de l'Entreprenariat féminin
 Date et Sceau
 01 NOV. 2009


Fonds d'Equipement des Nations Unies (FENU)
 Mr David Morrison
 Secrétaire Exécutif, FENU, New York
 Date et Sceau

 19 Oct 09

Situation Géographique des Comores



SOMMAIRE

RESUME EXECUTIF	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
I. ANALYSE DE LA SITUATION	6
I.1 CONTEXTE GENERAL	6
I.2 SECTEUR FINANCIER ET SA REGLEMENTATION	6
I.2.1 <i>Le secteur bancaire aux Comores</i>	6
I.2.2 <i>Le cadre légal et réglementaire</i>	6
I.3 <i>LA PORTEE ET LA CROISSANCE DE LA MICROFINANCE</i>	7
I.3.1 <i>Bref rappel historique</i>	7
I.3.2 <i>La croissance rapide du secteur</i>	7
I.4 LES FORCES, ATOUTS ET FAIBLESSES DU SECTEUR.....	8
I.4.1 <i>Les forces et atouts du secteur</i>	8
I.4.2 <i>Les contraintes et insuffisances du secteur</i>	8
I.4.3 <i>Les opportunités du secteur</i>	9
I.5 LES PROBLEMES A RESOUDRE	9
I.5.1 <i>Au niveau macro</i>	9
I.5.2 <i>Au niveau méso</i>	10
I.5.3 <i>Au niveau micro</i>	9
I.6 LES LIENS DE LA MICROFINANCE AVEC LES PRIORITES NATIONALES	10
II. PROGRAMME D'APPUI A LA FINANCE INCLUSIVE AUX COMORES (PAFIC)	11
II.1 STRATEGIE DU PROGRAMME.....	11
II.2 BENEFICIAIRES DU PAFIC.....	11
II.3 RESULTATS ATTENDUS DU PROGRAMME.....	11
II.3.1 <i>Niveau Macro</i>	
II.3.2 <i>Niveau Méso</i>	13
II.3.3 <i>Niveau Micro</i>	12
III. CADRE DE RESULTATS ET DES RESSOURCES	15
III.1 CADRE LOGIQUE ET INDICATEURS	
III.2 BUDGET DU PAFIC	
IV. ARRANGEMENTS INSTITUTIONNELS	16
IV.1 ORGANES DE GESTION DU PROGRAMME	16
IV.2 GESTION DU PROGRAMME	
IV.3 LES MODALITES DES APPUIS DU PROGRAMME	17
IV.4 CONTRIBUTIONS ET ROLE DES DIFFERENTES PARTIES	18
V. CONTROLE QUALITE ET MECANISME DE SUIVI-EVALUATION	19
VI. CADRE JURIDIQUE	20
VII. RISQUES ET MOYENS DE LES MINORER	20
ANNEXES	22

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Situation du secteur	23
Annexe 2 : Analyse des besoins d'appui.....	24
Annexe 3: Cadre des Résultats et Ressources	24
Annexe 4 : Plan de Travail Annuel Indicatif (2009,2010)	42_Toc220925086
Annexe 5 : Arrangement institutionnel.....	42
Annexe 6: Indicateurs de performance des IMF.....	43
Annexe 7: Termes de Référence du Comité d'Investissement	44
Annexe 8: Termes de Référence du Conseiller technique Résident.....	50
Annexe 9: Termes de Référence de l'Expert National	40

SIGLES ET ABBREVIATIONS

AFD	Agence Française de Développement
AMIE	Appui à la Micro Entreprise
BCC	Banque Centrale des Comores
BDC	Banque de Développement des Comores
BIC Comores	Banque pour l'Industrie et le Commerce
BIFSA	Building Inclusive Financial Sectors in Africa /PNUD-FENU
CAPAF	Programme de renforcement des Capacités des institutions de Microfinance en Afrique francophone et Haïti
CCP	Comptes Chèques Postaux
CGAP	Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres
CGP	Cellule de Gestion du Programme
CIP	Comité d'Investissement du Programme
CPP	Comité de Pilotage du Programme
CTR	Conseiller Technique Résident
DSCR	Document de Stratégie de Croissance et de la Réduction de la Pauvreté
FC	Franc Comorien
FENU	Fonds d'Équipement des Nations Unies
FIDA	Fonds International pour le Développement Agricole
FAI	Fonds d'Appui Institutionnel /PAFIC
IFD	Institutions Financières Décentralisées
MECK	Mutuelle d'Épargne et de Crédit ya Komor
MFTP (Boulder)	Micro Finance Training Programme
MOP	Manuel d'Opérations du Programme
MPME	Micro, Petites et Moyennes Entreprises
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PAFIC	Programme d'Appui à la Finance Inclusive aux Comores
PDSFI	Plan Directeur d'un Secteur Financier Inclusif
PEID	Petits Etats Insulaires en Développement
PIB	Produit Intérieur Brut
PMA	Pays les Moins Avancés
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SANDUK	Sanducu YA Komor
SIG	Système d'Information de Gestion
SNMF	Stratégie Nationale de Microfinance
SNPSF	Société Nationale des Postes et des Services Financiers
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework

RESUME EXECUTIF

- i. L'Union des Comores s'étend sur une superficie de 2.236 km² répartie sur quatre îles avec une population totale de 731.775 habitants. Elle fait partie des Petits Etats Insulaires en Développement (PIED) et des Pays les Moins Avancés (PMA).
- ii. L'Union des Comores dispose d'une forte implantation de microfinance à base exclusivement mutualiste. Il s'agit de mutuelles d'épargne et de crédit, regroupées en unions : les trois Unions de Sanduk et l'Union des Meck constituant les seules Institutions Financières Décentralisées (IFD) de l'archipel. Ces IFD totaliseraient environ plus de 70.000 membres au 31 décembre 2008, ce qui représente un taux de pénétration de l'ordre de 25% (nombre de membres rapporté au nombre de ménages).
- iii. L'évolution des trois dernières années démontre le poids significatif des deux réseaux d'IFD dans le paysage financier comorien. Ils représentent 48% du nombre de comptes bancaires ouverts dans les établissements bancaires et financiers, 35% du total des crédits à l'économie et 30% du volume d'épargne collecté dans le secteur financier en 2007. Les banques et les IFD sont régies par une même réglementation.
- iv. Par rapport à la taille du pays et de sa population, la microfinance a réalisé une grande avancée aux Comores, démontrant l'existence d'une demande réelle en services financiers de proximité. La concertation nationale qui a eu lieu en septembre 2005, à l'occasion de la célébration de l'Année Internationale du Microcrédit a permis de formaliser un consensus sur la nécessité de mettre en place un cadre politique de référence en vue de professionnaliser le secteur de la microfinance et d'en faire un outil efficace de lutte contre la pauvreté. En effet, ces dernières années, les IFD font face à d'importants défis tels que la maîtrise de leur croissance et les dysfonctionnements internes (gouvernance et professionnalisme) qui limitent leurs capacités à offrir des services financiers viables et pérennes.
- v. Le présent Programme d'Appui va participer à la réduction de la pauvreté et à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Il a comme objectif de contribuer de manière durable à l'amélioration de la situation socio-économique des populations des Comores par la promotion d'un secteur financier inclusif. Les objectifs spécifiques de l'appui portent essentiellement sur le renforcement des capacités des intervenants du secteur et la mise en place d'un environnement favorable à la diversification l'offre de services financiers accessibles à tous dans un cadre institutionnel et réglementaire sécurisé.
- vi. Cet objectif sera atteint par la réalisation des axes suivants :
 - (i) L'appui au développement d'une offre pérenne et viable de services financiers variés et de qualité par des IFD professionnelles ;
 - (ii) L'appui au développement d'une infrastructure financière appropriée contribuant à la professionnalisation du secteur ;
 - (iii) L'appui au processus participatif d'élaboration d'un Plan Directeur d'un Secteur Financier Inclusif et la mobilisation de partenariats pour sa mise en œuvre ;
 - (iv) La contribution à la mise en place d'un cadre légal et réglementaire adapté pour sécuriser les opérations incluant le renforcement des capacités techniques de la Banque Centrale dans son rôle de supervision du secteur.
- vii. D'une durée de quatre (4) ans pour un montant de 2.165.110 de dollars américains, le Programme d'Appui à la Finance Inclusive aux Comores (PAFIC) est une initiative conjointe du PNUD et du FENU en partenariat avec le Gouvernement de l'Union des Comores. Il vise à contribuer aux efforts de développement du secteur de la microfinance se basant sur les compétences distinctives et avantages comparatifs des différents intervenants.

I. ANALYSE DE LA SITUATION

I.1 Contexte général

1. L'Union des Comores fait partie des Petits Etats Insulaires en Développement (PIED) et des Pays les Moins Avancés (PMA). D'origine volcanique, l'Archipel des Comores s'étend sur une superficie de 2.170 km² répartie sur quatre îles : Ngazidja (Grande Comore), Ndzuwani (Anjouan), Mwali (Mohéli), et (Maoré) Mayotte. Cette dernière étant sous administration française, les données fournies dans ce document ne concernent que les 3 premières îles. La population des Comores est de 731,775 habitants. Le PIB est de 442 millions USD en 2007¹. Le pays enregistre depuis plusieurs années une croissance économique faible d'environ 2% qui ne permet pas de compenser la croissance démographique estimée à 2,1%.
2. Les causes profondes de la pauvreté ont pour origine : la crise politique, institutionnelle, économique et environnementale qu'a connu le pays au cours des dix dernières années ; la forte inégalité des revenus ; la faiblesse de l'investissement public et privé (à peine 10 % du PIB) et donc de l'emploi dans le secteur moderne; la faible diversification de l'économie qui rend le pays particulièrement vulnérable aux chocs extérieurs ; la survivance d'une agriculture de subsistance qui occupe la grande majorité de la population rurale (80%) sur des terres en voie de dégradation rapide.²
3. Sur le plan politique et institutionnel, la grande crise séparatiste qui a secoué le pays à la fin des années 90 s'est conclue par un processus de réconciliation nationale et l'adoption du cadre institutionnel sur l'autonomie des Iles. La démocratisation du pays se poursuit avec la tenue d'élections législatives (2004) et présidentielles (2006) libres et transparentes et la mise en place des institutions démocratiques. Les problèmes politiques internes liés à l'interprétation des accords de répartition des pouvoirs entre les Iles autonomes perdurent et constituent un obstacle majeur à la stabilité du pays et à son développement économique et social.

I.2 Secteur financier et sa réglementation

I.2.1 Le secteur bancaire aux Comores

4. Le secteur bancaire et des intermédiaires financiers aux Comores est caractérisé par la spécialisation des opérations entre les différents établissements. Il se compose de :
 - Trois banques commerciales : la Banque pour l'Industrie et le Commerce (BIC Comores), Exim Bank-Comores, et la Banque Fédérale des Comores ;
 - Une Banque de Développement : la BDC;
 - Deux réseaux de mutuelles d'épargne et de crédit, regroupées en unions : les trois Unions de Sanduks et l'Union des Meck;
 - Deux intermédiaires Financiers: d'une part, la Société Nationale des Postes et des Services Financiers (SNPSF), qui abrite les services de la Caisse Nationale d'Épargne (CNE), des Comptes Chèques Postaux (CCP) et de Western Union, et d'autre part, une société de transfert d'argent (Société Comores Express).

I.2.2 Le cadre légal et réglementaire

5. Le dispositif de surveillance de tous les établissements de crédit est unique. Le cadre légal et réglementaire se compose des textes suivants :
 - La loi bancaire No 80/07

¹ Réf: CIA factbook – Comoros, 21/08/08

² Réf: UNDP- CPD 2008-2012 – Analyse de la situation

- La loi No 80/08 relative à l'autorité de la Banque Centrale sur la supervision et le contrôle du secteur
 - Le décret No 04-069/PR du 22 juin 2004 portant réglementation de l'activité des institutions Financières Décentralisées et en décembre 2004 des instructions y relatives de la Banque Centrale des Comores
6. L'essentiel de la réglementation prudentielle (solvabilité, division des risques, réserves obligatoires, classement des créances douteuses, états déclaratifs) est le même pour l'ensemble des établissements bancaires et financiers. Selon la BCC, le choix de cette réglementation unique s'explique par le poids de la microfinance dans le système bancaire comorien, et la taille des crédits octroyés par ces IFD qui se rapproche des montants octroyés par le système bancaire classique. Des dispositions transitoires ont été prévues pour les IFD pour leur permettre de prendre les mesures nécessaires afin de se conformer aux normes édictées.
 7. Le réseau MECK a obtenu son agrément en octobre 2005, suivi de l'Union des SANDUK d'Anjouan en juin 2006. Les SANDUK de Grande-Comore et de Mohéli doivent préalablement assainir leurs situations financières et conformer leurs textes à la réglementation en vigueur avant de demander l'agrément.

1.3 La portée et la croissance de la microfinance

1.3.1 Bref rappel historique

8. Les origines de la microfinance aux Comores remontent au début des années 90, sous l'impulsion du gouvernement et des partenaires pour promouvoir le financement de projets productifs en direction des populations à faibles revenus particulièrement les petits artisans, les agriculteurs, les pêcheurs et les femmes.
9. Les premières caisses SANDUK ont été créées en 1993 avec l'appui de l'AFD. Le réseau est constitué de plusieurs petites caisses implantées dans les campagnes, regroupées en trois Unions régionales réparties entre les Iles et fonctionnant de manière autonome. Les SANDUK ciblent les petits projets agricoles de montant modeste.
10. Les Mutuelles d'Épargne et de Crédit – Komor (MECK) ont été créées en 1995, avec l'appui du Fonds International pour le Développement Agricole (FIDA). Le gouvernement a lancé l'initiative de créer des structures intermédiaires entre les « Sanduk » et les établissements financiers classiques, visant une clientèle à revenu moyen. Les MECK sont implantées essentiellement en villes.

1.3.2 La croissance rapide du secteur

11. D'après les données de la BCC, l'évolution entre 2001 et 2005 démontre le poids significatif des deux réseaux d'IFD dans le paysage financier comorien, dépassant toutes les prévisions.
12. Durant cette période de référence, ils ont occupé, derrière l'unique banque commerciale, la deuxième place dans la collecte de l'épargne et la distribution de crédits. En effet:
 - La part de marché des IFD dans la collecte de l'épargne nationale est passée de 16% en 2001 à 31% en 2005. L'encours de l'épargne pour les deux réseaux (MECK et SANDUK) a presque triplé en 5 ans. Il est passé de 3,3 milliards FC (6,8 millions d'euros) en 2001 à 8,8 milliards FC (17,8 millions d'euros) en 2005. Leur part de marché a doublé pendant la même période, passant de 16% à 31%.
 - En matière d'octroi de crédits, la part de marchés des IFD est passée de 12% à 28% sur la même période. Le volume du crédit brut a presque été multiplié par quatre entre 2001 et 2005 avec 1,3 milliards FC (2,6 millions d'euros) et 4,4 milliards FC (9 millions d'euros), respectivement, pendant que les établissements bancaires n'enregistrent, dans la même période, qu'une faible progression du volume des dépôts et des crédits de 8% et 24%, respectivement.
 - Le nombre d'ouvertures de comptes a plus que doublé en cinq ans, passant de 24.728 à 54.480 entre 2001 et 2005.

13. Depuis leur création, le nombre de points de service des IFD a doublé, passant de 41 caisses en 1997 à 83 caisses en 2006. Les IFD représentent 48% du nombre de comptes bancaires ouverts (111.878) dans les établissements bancaires et financiers en 2006. La microfinance est reconnue par la BCC et les autres intermédiaires financiers comme étant un acteur majeur dans le système bancaire comorien.
14. Pour l'année 2007 les données disponibles auprès de la BCC permettent de confirmer la progression pour les deux grands réseaux agréés (MECK et Sanduk d'Anjouan). En effet ces réseaux totalisent 12,7 milliards FC (25 millions d'euros) d'épargne collectés et 4.65 milliards FC (9,4 millions d'euros) de crédits octroyés au 31/12/07.

I.4 Les forces, atouts et faiblesses du secteur

15. Par rapport à la taille du pays et de la population, la microfinance a réalisé une grande avancée aux Comores, démontrant l'existence d'une demande réelle en services financiers de proximité.
16. Cependant, le secteur de la microfinance aux Comores fait face au grand défi de la gestion de sa croissance rapide pour satisfaire une demande qui ne cesse de croître et pouvoir continuer à offrir des services qui nécessitent une plus grande diversification et une professionnalisation.

I.4.1 Les forces et atouts du secteur

17. La force du secteur réside dans sa capacité à se densifier dans un contexte économique, social et politique difficile :
 - Les IFD sont des acteurs de taille dans le paysage financier en détenant une part importante du marché avec 35% du total des crédits octroyés et 31% du volume d'épargne collecté dans le secteur financier, sur les deux dernières années.
 - Les IFD ont une bonne couverture territoriale, et une localisation de proximité par rapport à une clientèle mal desservie ou n'ayant pas accès aux services financiers d'épargne et de crédit des banques. Les SANDUK sont très présents dans les villages, et constituent le plus grand réseau sur l'Ile de Ndzouani. Les MECK sont davantage implantées en milieu urbain et péri-urbain, en particulier en Grande Comore.
 - Les IFD sont reconnues pour l'implication des membres dans la gestion de leurs caisses et une grande capacité à faire valoir la pression sociale en matière de recouvrement des crédits en souffrance.
 - Les IFD pourraient être un atout non négligeable en matière de transfert d'argent de la diaspora compte tenu du bon maillage territorial dont elles disposent pour servir de guichet dans la mise à disposition des sommes transférées.

I.4.2 Les contraintes et insuffisances du secteur

18. Malgré ces atouts importants, les IFD sont fragiles et accusent des faiblesses qu'il leur faudra surmonter pour assurer leur pérennité, et consolider leur positionnement. Ces faiblesses portent sur les aspects suivants :
 - Les difficultés pour maîtriser la croissance, et juguler le niveau élevé des créances en souffrance ;
 - Les problèmes de gouvernance et le manque de vision stratégique pour professionnaliser les réseaux ;
 - Les problèmes des ressources humaines en particulier en terme d'effectif suffisant et stable pour une bonne maîtrise du portefeuille de crédit ;
 - La faible capacité technique et financière des institutions (analyse du marché, maîtrise du risque crédit, outils de gestion et manuels de procédures);
 - Le poids des charges de structure et les coûts de transaction élevés. Ceci touche en particulier les charges de l'Union pour les coûts de transport liés aux implantations dans les différentes Iles (Cas particulier de l'Union des Meck);
 - Le manque de capacités d'innovation pour une offre appropriée et diversifiée notamment pour les zones rurales et les Micro et Petites Entreprises ;

- La capacité de se conformer aux exigences légales de l'agrément par la BCC.

19. Par ailleurs, des mécanismes complémentaires pour la professionnalisation du secteur font encore défaut, notamment :

- Le manque de structures de formation et de renforcement des capacités en microfinance ;
- L'absence d'une association professionnelle pour le secteur (plaidoyer, renforcement des capacités...) ;
- L'insuffisance, voire l'absence de structures d'encadrement technique pour les petits projets (pêche, agriculture, élevage).

Des facteurs externes agissent sur l'efficacité des opérations des IFD, notamment :

- Les pesanteurs socio-culturelles avec l'importance des valeurs traditionnelles et la notabilité qui peuvent influencer sur les décisions d'octroi de crédits ;
- Le mauvais fonctionnement de la Justice qui entrave l'aboutissement des recouvrements par voie judiciaire ;
- le rôle contrasté des transferts d'argent qui ne sont pas investis dans le secteur productif ;
- les spécificités régionales et la place prépondérante de la politique ;
- la situation socio-économique du pays avec la faiblesse des exportations et le renchérissement du coût des importations ;
- L'absence de données chiffrées et de statistiques fiables sur les conditions de vie de la population comorienne et sur l'offre de services financiers à travers le pays.

I.4.3 Les opportunités du secteur

20. L'existence d'un Ministère en charge de la Microfinance au niveau du Gouvernement de l'Union démontre une volonté des autorités nationales de placer la Microfinance parmi les moyens à privilégier pour lutter contre la pauvreté.

21. Les partenaires au développement du secteur sont présents et offrent des opportunités pour le renforcement du secteur. Il s'agit notamment de: l'appui de l'AFD au niveau de la MECK Moroni et dans la relance des activités de la Banque de Développement des Comores avec pour objectif de stimuler le crédit en direction des PME ; le soutien de l'UE aux filières agricoles avec un mécanisme de fonds de garantie et une articulation possible avec les IFD et les structures d'encadrement techniques ; le programme du FIDA programme dans le domaine du développement rural avec un volet sur les services financiers ruraux; et également l'intérêt manifesté par l'USAID de soutenir le secteur.

22. Les transferts d'argent de la diaspora constituent des ressources importantes qui pourraient être professionnalisées et permettre le développement des innovations.

I.5 Les Problèmes à résoudre

23. De l'analyse du secteur présentée ci-dessus découlent les principaux problèmes à résoudre à différents niveaux :

I.5.1 Au niveau micro

24. La forte croissance du volume d'activités s'est accompagnée d'une forte dégradation du portefeuille de crédits. Pour maîtriser cette croissance, les IFD ont besoin de :

- Renforcer les capacités, notamment en matière de gestion de portefeuille crédit ;
- Consolider leurs fonds propres pour couvrir les risques ;
- Améliorer la gouvernance de manière significative ;
- Moderniser le secteur et mettre en place un système d'information et de gestion performant qui réponde à l'évolution du volume des opérations traités ;
- Professionnaliser le circuit des transferts d'argent par une recherche d'articulation avec le secteur bancaire et développer de nouveaux produits crédits ciblant davantage les objets productifs et rémunérateurs ;

- Définir une vision stratégique et des plans d'affaires pour redresser la situation et se professionnaliser.
25. En conséquence, il s'avère nécessaire de mettre en œuvre des appuis essentiels pour préserver les acquis du secteur et protéger les dépôts des petits épargnants à travers une collaboration soutenue entre les IFD, les autorités nationales et les partenaires au développement.
26. Le tableau en Annexe 2 présente l'analyse synthétique des besoins d'appuis du secteur

I.5.2 Au niveau méso

27. Le secteur accuse des carences réelles en matière de supports nécessaires à sa professionnalisation :
- au niveau de l'infrastructure financière : le secteur ne dispose pas de ressources professionnelles en matière d'audit, révision et certification des comptes ;
 - l'insuffisance de structures d'appui technique pour la formation et le renforcement des capacités en microfinance ;
 - l'absence d'une association professionnelle pour représenter le secteur et assurer le plaidoyer notamment en matière de réglementation adaptée, de mise en œuvre de renforcement des capacités, de réalisation d'études et de recherche pour les innovations ;
 - l'insuffisance de structures d'encadrement technique pour les petits projets (pêche, agriculture, élevage) pour développer les activités des clients des IFD, bien qu'il existe des possibilités d'appui conseils aux MPE au niveau de AMIE et des CCIA.

I.5.3 Au niveau macro

28. Les lacunes et insuffisances ci-après devraient être comblées :
- l'absence d'un diagnostic approfondi, la connaissance des potentialités réelles et des défis du secteur ;
 - l'inexistence d'une politique et d'une vision partagée pour le développement du secteur ;
 - le manque de clarté dans les rôles et responsabilités au niveau du Gouvernement pour la tutelle et la promotion du secteur tant qu'au niveau de l'Union que des Îles autonomes ;
 - le manque d'une analyse approfondie sur un cadre légal et réglementaire spécifique au secteur de la microfinance ;
 - l'insuffisance de ressources humaines et de capacités techniques en matière de supervision de la microfinance au niveau de la BCC ;
 - l'absence d'un cadre de concertation sur le secteur quant aux apports significatifs des IFD dans le développement du pays ;
 - l'absence de procédure accélérée en matière de recouvrement des créances par voie judiciaire.

I.6 Les liens de la microfinance avec les priorités nationales

29. Le programme d'appui à la finance inclusive qui sera initié conjointement par le PNUD et le FENU s'intègre dans les priorités nationales définies dans la Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté. Il s'aligne sur les orientations du PNUD à l'échelle mondiale, et vise à la réalisation de l'effet UNDAF 1 pour les Comores à savoir : *d'ici 2012 : les revenus, les emplois et la sécurité alimentaire des couches pauvres et vulnérables de la population sont améliorés*;
30. Le programme pays (CPD 2008-2012) considère clairement la microfinance comme un des outils à promouvoir en vue de la réalisation des OMD et de la lutte contre la pauvreté à travers l'effet 2: *Adoption et mise en œuvre de politiques de réduction de la pauvreté en ligne avec les OMD, notamment au bénéfice des femmes et des jeunes*
31. Ainsi, en matière de politiques pro pauvres les résultats attendus sont : (a) Adoption de la politique et de la stratégie nationales de l'emploi ; (b) Adoption et mise en œuvre de la politique et de la stratégie nationales de micro finance ainsi que de la stratégie nationale des micro et petites entreprises (MPE).

II. PROGRAMME D'APPUI A LA FINANCE INCLUSIVE AUX COMORES (PAFIC)

II.1 Stratégie du Programme

32. Le Programme d'Appui à la Finance Inclusive aux Comores s'inscrit dans la deuxième phase du programme régional : « Building Inclusive Financial Sectors in Africa », connu sous l'acronyme « BIFSA ». Cette initiative conjointe du PNUD-RBA et du FENU a pour objectif principal d'appuyer les PMA en Afrique dans l'atteinte des OMD, en particulier celui de réduire la pauvreté de moitié d'ici 2015. Le programme BIFSII (2008-2011) poursuit les efforts dans la mise en place d'un environnement favorable visant à élargir l'accès durable aux services financiers dans un cadre professionnel et sécurisé pour les populations pauvres et à faible revenu.
33. La stratégie globale du Programme est de contribuer aux efforts de développement du secteur de la microfinance par la mise en place d'un programme conjoint tenant compte des avantages comparatifs des différents intervenants pour contribuer à l'atteinte des OMD. La stratégie repose sur l'appui au processus d'inclusion financière par le renforcement des capacités et la consolidation des Institutions Financières Décentralisées (IFD). En parallèle, l'environnement institutionnel du secteur sera renforcé par la facilitation d'un processus participatif impliquant tous les acteurs pour doter le secteur d'un cadre politique à travers l'adoption d'un Plan Directeur pour un Secteur Financier Inclusif aux Comores. Au cours des deux premières années, le programme va mettre l'accent sur les appuis directs aux IFD ainsi que le développement de l'infrastructure financière pour la professionnalisation du secteur.
34. Les principaux axes d'intervention du programme sont :
- **Au niveau micro** : l'appui à la consolidation des réseaux MECK et Sanduk, et au développement d'une offre pérenne et viable de services financiers variés et de qualité déployée par des IFD professionnelles ;
 - **Au niveau méso** : l'appui au développement d'une infrastructure financière approprié contribuant à la professionnalisation du secteur ;
 - **Au niveau macro** : L'appui au processus participatif d'élaboration d'un Plan Directeur d'un Secteur Financier Inclusif (PDSFI) et la mobilisation de partenariat pour sa mise en œuvre ;
 - Et la contribution à la mise en place d'un cadre légal et réglementaire adapté pour sécuriser les opérations ; et le renforcement des capacités techniques de la BCC dans son rôle de supervision du secteur ;
35. Dans ce cadre, le Programme d'Appui à la Finance Inclusive aux Comores (PAFIC) a comme objectif de développement de favoriser l'accès à des services de micro finance variés, et pérennes à une majorité des ménages à faibles revenus et des micro-entrepreneurs d'ici à 2012, grâce à des IFD viables, professionnelles renforçant leur intégration dans le marché financier national.

II.2 Bénéficiaires du PAFIC

36. Les principaux bénéficiaires du Programme seront les populations exclues des services financiers en particulier les micro-entrepreneurs et les femmes, les IFD, les acteurs de l'environnement (Regroupement de l'interprofession, Prestataires de services techniques) et les autorités en charge de la supervision, de la tutelle et de la promotion du secteur(MINFIN, BCC, Commissariat Général au Plan).

II.3 Résultats attendus du Programme

37. Les principaux résultats attendus du programme sont dictés par la contribution du programme à promouvoir la construction d'un secteur financier inclusif aux Comores. Ils vont porter sur :
- La professionnalisation des IFD incluant les mesures de redressement;

- La structuration de l'inter-profession (forum des banques et IFD) ;
- La diffusion des pratiques optimales de micro finance ;
- Le renforcement de l'infrastructure financière ;
- La modernisation du secteur et la diversification et les innovations en matière d'offres et produits financiers, notamment la professionnalisation du transfert d'argent de la diaspora ;
- La mobilisation de partenariats pour le développement du secteur ;
- Le plan directeur d'un secteur financier inclusif;
- la coordination des appuis et la concertation sur le secteur ;
- la surveillance et le contrôle du secteur ;
- le cadre légal et réglementaire approprié ;

II.3.1 Niveau Micro

▪ Résultat n° 1 : La consolidation et la modernisation des Réseaux Meck et Sanduk ainsi que l'offre de produits et services innovants étendue par des IFD professionnelles sont soutenues

Produit intermédiaire 1.1. : La mise en place d'un fonds d'appui institutionnel pour consolider, renforcer les capacités et moderniser les réseaux Meck et Sanduk.

Produit intermédiaire 1.2. : Le développement de produits innovants et l'articulation avec le secteur bancaire incluant la professionnalisation des transferts d'argent.

38. La portée et la densité des réseaux MECK et Sanduk, en particulier à Moroni nécessitent des mesures conséquentes pour assurer la protection des épargnes qui ont été collectées auprès des ménages à faible revenu. Le renforcement des capacités de ces IFD se réalisera sur la base de contrats de performance et comprendra notamment des aspects relatifs à la réalisation de diagnostic institutionnel approfondi, la mise à jour de leur plan d'affaires; la formation des cadres et dirigeants de ces réseaux, et l'assistance technique internationale suivant des besoins spécifiques qui seront identifiés avec le programme. Ces aspects pourront concerner :

- la formation des ressources humaines des institutions (élus et techniciens), pour une bonne gestion de la croissance et une meilleure maîtrise du risque crédit ; ainsi que le respect du cadre légal et réglementaire ;
- le renforcement des organes de contrôle ;
- le développement d'outils méthodologiques et à l'acquisition d'outils tels que la conduite des études de marché et le développement de nouveaux produits (micro-projets productifs, crédit à l'agriculture et la pêche, crédit à l'habitat, plan épargne logement, transfert d'argent);
- l'élaboration de plans d'affaires réalistes et opérationnels grâce à la formation, à des appuis techniques ;
- l'implantation ou au renforcement des Systèmes d'Information de Gestion(SIG), par l'appui technique (analyse de l'existant, identification de logiciels) ou la contribution à l'acquisition d'équipements adéquats ;
- les audits externes ;
- les études sur la professionnalisation des circuits de transferts d'argent et l'articulation des IFD avec le secteur bancaire ;
- le reporting sur le MIX Market.

39. Au cours des deux premières années, le programme concentrera le maximum de ressources dans l'appui au niveau micro pour améliorer la capacité de gestion et la consolidation des réseaux Meck et Sanduk (en particulier ceux de Ngazidja) et leur capacité à devenir viables. Les réseaux d'IFD bénéficieront d'une assistance technique rapprochée qui sera conduite par l'expert international du programme. Le développement de l'infrastructure financière et la valorisation des capacités du secteur privé local, avec l'appui de l'expert international contribueront également à créer les conditions d'une modernisation et d'une professionnalisation du secteur sur la base des meilleures pratiques.

40. Les appuis directs aux réseaux d'IFD seront conditionnés par l'engagement de ceux-ci à améliorer leur situation et atteindre les objectifs de performance convenus dans le cadre des appuis du

programme et de leurs plans d'affaires. Les dirigeants élus et la direction exécutive de ces réseaux devront prendre toutes les dispositions pour s'engager dans cette voie au risque de voir les appuis suspendus ou annulés.

II.3.2 Niveau Méso

▪ **Résultat n° 2 : Le secteur de la finance inclusive bénéficie d'une infrastructure financière appropriée pour sa professionnalisation**

Produit intermédiaire 2.1. : L'appui à la structuration du secteur par la mise en place d'une Association ou Forum des intermédiaires financiers³,

Produit intermédiaire 2.2. : L'appui au renforcement des prestataires de services techniques locaux en matière de formation, d'audit et de révision des comptes,

Produit intermédiaire 2.3. : L'appui aux structures d'encadrement technique et au développement des activités des PME.

41. L'appui à la mise en place d'une structure ou d'un Forum regroupant l'inter-profession aux Comores vise à contribuer à une meilleure connaissance mutuelle entre les IFD et les banques. La complémentarité des métiers et la spécialisation des tâches serviront de base pour une meilleure concertation en matière de réglementation, de déontologie, de diffusion des pratiques optimales et de formation. Un tel Forum des banques et intermédiaires financiers servira de plate forme pour la concertation avec les autorités, les bailleurs et autres investisseurs de même que les réseaux de la sous – région et au niveau international. Compte tenu des défis du secteur aux Comores, un tel forum pourra se structurer en une véritable association professionnelle afin d'amener la profession à s'impliquer dans la protection du secteur en articulation avec les actions des autorités monétaires en matière de protection des déposants et de sécurisation des opérations du secteur de la microfinance.
42. L'appui portera également sur le renforcement des prestataires techniques de service et les structures d'encadrement et de promotion des activités des PME. Les besoins en renforcement des capacités sont importants aux Comores et devront être satisfaits dans toute la mesure du possible au niveau local (audit, révision des comptes, plan d'affaires, formation en microfinance...). Pour y parvenir, le programme va contribuer au renforcement et à la valorisation des compétences locales par des formations de formateurs en collaboration avec le CGAP ou avec des partenaires qui prolongent les activités de CAPAF dans région. Les appuis du programme s'inscrivent dans le développement d'outils commun, la réalisation d'études et la mise en oeuvre de formation pur accompagner le processus de consolidation et de professionnalisation des IFD. Les modules essentiels tels que la gouvernance, la maîtrise du crédit, la mesure et le contrôle des impayés devront être mis en oeuvre en priorité au niveau des Meck Moroni et Sanduk Moroni.
43. Parallèlement au renforcement de l'offre, les structures d'appui pour préparer les demandes solvables seront également accompagnées par le programme. Ainsi, le soutien dégressif aux coûts de fonctionnement des structures d'appui aux micro-entreprises sera éligible aux appuis du FAI.

II.3.3 Niveau Macro

▪ **Résultat n° 3 (a) : Le Plan Directeur d'un Secteur Financier Inclusif (PDSFI) est élaboré et mis en oeuvre à travers des partenariats et un mécanisme de coordination et de suivi approprié.**

44. Les produits intermédiaires sont :

Produit intermédiaire 3.1. : Le diagnostic approfondi du secteur est disponible

³ Compte tenu de la réglementation applicable et du poids des IFD dans le paysage financier des Comores, l'Association professionnelle regroupera tous les établissements du secteur bancaire et financier, avec éventuellement une section IFD en son sein.

Produit intermédiaire 3.2. : Le groupe de travail et le processus participatif pour l'élaboration, l'adoption et la mise en œuvre du Plan Directeur d'un Secteur Financier Inclusif sont mis en place

Produit intermédiaire 3.3. : Les partenariats sont recherchés et développés

Produit intermédiaire 3.4. : La mise en place d'un forum national des acteurs⁴ et de leurs points focaux au niveau des Iles, de même que la stratégie de communication sur le PDSFI sont appuyées.

45. Dans un contexte où la politique occupe une place prépondérante, la mise en œuvre d'une approche sectorielle sera bénéfique pour bâtir une stratégie d'appui au secteur de la microfinance aux Comores. Le diagnostic approfondi permettra de dégager les contraintes et d'établir clairement les rôles et responsabilités des acteurs pour contribuer à terme au développement d'une inclusion financière en matière d'accès, d'innovations et de durabilité des services offerts dans un cadre sécurisé et atteignant le plus grand nombre.

46. La Cellule de Gestion du Programme (CGP) sera en charge de l'exécution du programme. Elle a pour mandat de faciliter et d'appuyer le processus d'élaboration du Plan Directeur d'un Secteur Financier Inclusif. La CGP est composée d'un cadre de haut niveau détaché par le Ministère de tutelle, d'un Conseiller Technique/Expert international et d'un expert national. A terme, cette cellule constituera la cellule de coordination nationale ou la direction au sein du Ministère de tutelle en charge de l'appui au secteur et du suivi de son évolution. La CGP rend compte au Comité de Pilotage du Programme (voir infra).

47. La CGP sera en charge de la stratégie de communication sur le projet et de la gestion des connaissances pour documenter les réalisations du programme et les défis de sa mise en œuvre. La publication de Newsletter et l'organisation des événements sur la microfinance en collaboration avec le Forum des acteurs feront partie de cette stratégie de communication.

▪ **Résultat n° 3(b) : La Banque Centrale est renforcée dans son rôle de supervision du secteur, et l'examen du cadre légal et réglementaire est effectué pour une surveillance appropriée et efficace du secteur.**

Produit intermédiaire 3.6. : Une analyse approfondie sur le cadre légal et réglementaire applicable aux IFD est menée et des réajustements pour son adaptation sont proposés;

Produit intermédiaire 3.7. : Les capacités de la BCC à conduire efficacement sa mission de contrôle et de supervision du secteur sont évaluées ;

Produit intermédiaire 3.8. : L'appui à l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'action de la BCC en matière de supervision et de contrôle du secteur est effectif.

48. Par cet appui, la BCC sera outillée et renforcée pour exercer pleinement son autorité et contribuer à professionnaliser le secteur. Compte tenu de la taille et du poids des IFD dans le paysage financier des Comores, le secteur de la microfinance devra être doté d'un cadre approprié pour sécuriser les opérations et l'épargne des déposants.

49. La BCC se dotera d'un personnel d'encadrement en nombre suffisant. L'appui du Programme au renforcement des capacités du Service de la Supervision de la BCC pourra porter sur la formation, la mise à disposition d'expertise technique ponctuelle en matière d'inspection ; les voyages d'études, les ateliers et séminaires de diffusion des meilleures pratiques, notamment : cours en ligne du FENU, les cours CGAP, SYDEC, MFTP/Boulder.

II.3.4 Gestion du programme

▪ **Résultat n° 4 : La gestion, le suivi et l'évaluation du Programme sont assurés de manière efficace**

⁸ Sa composition aura pour noyau dur les membres du Groupe de travail microfinance et sera élargie aux acteurs et partenaires au développement du secteur. Le Comité National de la Microfinance va fédérer les groupes de travail des Iles autonomes.

Produit intermédiaire 4.1. : La Cellule de Gestion du Programme en collaboration étroite avec le Ministère en charge de la tutelle du secteur est mise en place ;

Produit intermédiaire 4.2. : Le point focal Micro finance du PNUD est formé et opérationnel ;

Produit intermédiaire 4.3. : Le Programme bénéficie des missions d'appui technique de l'Unité Régionale du FENU pour l'Afrique Orientale et Australe ;

Produit intermédiaire 4.4. : Une mission d'évaluation finale du programme est effectuée.

50. Ces actions contribuent de manière transversale à l'atteinte de tous les résultats du Programme

III. Cadre de résultats et des ressources

Le démarrage du programme est prévu durant le 3eme trimestre 2009. Il prendra fin au 31 décembre 2012. Sur la base des résultats attendus, les activités indicatives à mettre en œuvre et les ressources prévues par le PNUD et le FENU pour les réaliser sont présentées dans le tableau en annexe 1.

Ci après le budget récapitulatif du programme :

Tableau 1 : Tableau synoptique du budget du PAFIC

	Résultats	Montant \$US	Montant FC	% Dépenses Programme
R1 Micro	La consolidation des Réseaux Meck et Sanduk ainsi que l'offre de produits et services innovants étendue par des IFD professionnelles sont soutenues et bénéficient d'une assistance technique rapprochée	1.054.050	400.117.380	51.11%
R2 Méso	Le secteur bénéficie d'une infrastructure financière appropriée pour sa modernisation et sa professionnalisation	203.500	77.248.600	9.86%
R3 Macro	Le Plan Directeur d'un Secteur Financier Inclusif (PDSFI) est élaboré et mis en œuvre à travers des partenariats et un mécanisme de coordination approprié	107.500	40.807.000	5.21%
	La Banque Centrale est renforcée dans son rôle de supervision du secteur, et l'examen du cadre légal et réglementaire est effectué pour une surveillance appropriée et efficace du secteur	50.000	18.980.000	2.42%
R4 Gestion et Assistance Technique	La Cellule de gestion du programme est opérationnelle et le suivi du programme correctement assuré,	221.060	83.914.376	10.72%
	L'assistance technique et la conduite des opérations du programme sont assurées de manière efficiente par un Expert International	348.400	132.252.640	16.89%

	Des missions de suivi de l'exécution technique du programme sont réalisées	17.500	6.643.000	0.84%
Evaluation	L'évaluation du Programme est réalisée conformément à la politique et aux procédures définies dans le Document du Programme	60.000	22.776.000	2.90%
Total des dépenses du programme		2.062.010	782.738.996	100%
Dépenses indirectes d'appui (5%)		103.100	39.136.950	
Total budget :		2.165.110	821.875.946	

1USD=379,6 FC

IV. Arrangements institutionnels

IV.1 Organes de gestion du programme

51. La Partie nationale répondant du Programme (MINFIN, BCC) assurera l'implantation du PAFIC par la mise en place d'une unité en charge des IFD au sein du MINFIN ; la dotation des locaux nécessaires aux activités et la mise à disposition d'un cadre de haut niveau en charge du secteur.

52. Le programme fonctionnera à travers trois organes : le Comité de Pilotage (CP), le Comité d'Investissement (CI) et la Cellule de Gestion du Programme (CGP).

53. **Le Comité de Pilotage du Programme (CP)** est constitué des membres suivants :

- un représentant du Ministère des Finances et du Budget
- un représentant du Commissariat Général au Plan
- un représentant de la Banque Centrale des Comores
- un représentant de l'inter-profession
- un représentant de la Chambre de Commerce ou d'un Groupement professionnel du secteur privé;
- un représentant du PNUD ;
- un représentant du FENU ;
- un représentant de chaque bailleur qui contribuera au Fonds d'Appui Institutionnel.

54. Le CP est l'organe de décision du programme. Il aura les principales responsabilités suivantes :

- approuver les programmes d'activité de la Cellule de Gestion du Programme ;
- assurer un suivi de l'exécution du travail par une revue des rapports et la proposition de recommandations.

55. Le **Comité d'Investissement du Programme (CI)** : Il est une émanation du Comité de Pilotage et réunira la Banque Centrale et les bailleurs de fonds. Le CI sera chargé de l'examen des requêtes de financement soumis par la Cellule de Gestion du Programme (CGD) au Fonds d'Appui Institutionnel (FAI). Un manuel de procédure déterminera la politique et les modalités d'intervention du FAI. Les termes de référence du Comité d'Investissement préciseront les rôles et responsabilités de cette entité.

56. **La Cellule de Gestion du Programme (CGP)** est l'organe d'exécution des orientations fixées par le Comité de Pilotage. Elle est composée par un cadre de haut niveau détaché par le

Ministère en charge de la tutelle du secteur, un Conseiller Technique / Expert International, et un expert national. Elle a comme principales responsabilités de :

- préparer les programmes d'activités (Programmes de Travail Annuel) et les présenter au Comité de Pilotage du Programme pour validation ;
- analyser les demandes d'appui institutionnel et de refinancement et les présenter au Comité d'investissement du Programme;
- assurer la contractualisation pour l'exécution des activités : préparation des Termes de Référence (TDR) des études, propositions de consultants, supervision des études, propositions de prestataires de services techniques ;
- assurer la gestion technique et financière du programme ;
- élaborer et transmettre au Comité de Pilotage du Programme les rapports d'activités ;
- faire au Comité de Pilotage toute recommandation en vue d'améliorer l'exécution du programme.

57. La coordination des activités du Programme et la facilitation des relations avec le Gouvernement et les bailleurs sont dans le mandat du haut cadre du Ministère chargé du secteur. Il est assisté par le par le Conseiller Technique/Expert international en Microfinance qui assure la direction technique de la Cellule. Le Conseiller Technique est recruté par le FENU et placé sous sa supervision technique (cf. TDR en annexe).

58. La Cellule de Gestion du Programme bénéficiera d'appuis techniques ponctuels de l'Unité Régionale de Microfinance du FENU ou de Prestataires de Services Techniques en fonction des besoins et sera dotée des moyens requis pour son fonctionnement.

59. Les structures contractuelles du programme tel que les IFD, les prestataires de services (financiers et techniques), la structure de regroupement de l'inter profession respecteront les engagements contractuels sur la base des décisions du Comité d'Investissement du Programme et veilleront à l'atteinte des objectifs fixés dans les contrats de performance.

IV.2 Le reporting

60. La Cellule de Gestion du Programme produira des rapports trimestriels et un rapport annuel à transmettre au PNUD Comores et à l'Unité Régionale de Microfinance du FENU à Johannesburg. Ces rapports qui feront l'objet d'un examen approfondi par le CP comprendront entre autres :

- les activités réalisées par le programme ;
- les résultats atteints par le programme par rapport aux plans de travail annuel ;
- le niveau d'atteinte des indicateurs de performance des IFD et autres prestataires de Services appuyés par le programme tels que retenus dans les accords cadre ;
- les difficultés rencontrées et les mesures prises.

61. Les rapports seront postés sur le site web du Fonds d'Équipement des Nations Unies (FENU).

62. Les prestataires de services financiers bénéficiaires des appuis du programme devront poster leurs informations dans le portail du MIX Market qui les transmettra au Micro Banking Bulletin (MBB) afin de procéder à des comparaisons (benchmarking) au niveau national, régional et international. La Cellule de Gestion du Programme procédera à une compilation semestrielle des informations et les transmettra au Comité de Pilotage du Programme et à l'Unité Régionale de Microfinance pour l'Afrique Orientale et Australe du FENU, basée à Johannesburg, qui assurera un suivi technique du programme.

IV.3 Les modalités des appuis du programme

63. Le Programme mettra en œuvre les appuis au secteur à travers deux mécanismes de subvention, à savoir :

- un appui direct sur la base d'un contrat de performance et de partage des coûts avec la structure concernée. Cet appui découlera d'un plan de développement ou d'un plan d'action de la structure bénéficiaire et sera conditionné par sa participation au financement du programme à hauteur de 10%. Ce type d'appui concerne essentiellement les prestataires de

services non financiers au secteur (Appui aux MPE, prestataires de services locaux pour le renforcement des capacités en microfinance). L'éligibilité à cet appui est validée par le Comité d'investissement du FAI (voir infra) sur proposition du CGP (voir infra).

- un appui prévu dans le cadre du Fonds d'Appui Institutionnel destiné aux prestataires de services financiers. Le FAI accordera des subventions sur la base de contrat de performance. Les demandes sont examinées par le CI et peuvent avoir pour objet notamment le financement des formations, des équipements, d'un appui dégressif au fonctionnement, de la mise en place d'un SIG, d'une assistance technique spécifique, d'un appui pour les innovations et l'extension de l'accès.
64. Les critères d'éligibilité des IFD/prestataires de services financiers pour l'accès aux subventions ainsi que les modalités du FAI seront précisés dans un manuel de politique et de procédure dudit Fonds. Cependant l'existence des critères de performance suivants est déterminante pour apprécier les demandes de financement les IFD :
- vision et leadership ;
 - bonnes perspectives de viabilité opérationnelle et financière ;
 - disponibilité et qualité de l'information, notamment financière ;
 - qualité du portefeuille de prêts ;
 - importance de la clientèle et volonté à toucher un nombre significatif de clients ;
 - environnement professionnel ;
 - points faibles identifiés et mesures prises ou à prendre pour améliorer ses performances.
65. Les ressources du FAI proviennent des contributions initiales du PNUD et du FENU et de toutes contributions ultérieures de bailleurs et investisseurs qui souhaitent harmoniser les efforts dans l'appui au secteur à travers le mécanisme du Comité d'Investissement.
66. Les conseils et appuis techniques pourront être dispensés directement par un Conseiller Technique/Expert International, avec le concours du FENU, ou par des structures contractantes, sélectionnées à la suite d'un appel d'offres.
67. Les biens acquis demeurent la propriété du PNUD et du FENU qui décideront de leur dévolution à la fin du Programme, en fonction notamment des critères de performance.

IV.4 Contributions et rôle des différentes parties

La contrepartie nationale

68. Le Gouvernement assurera l'implantation du PAFIC par la dotation des locaux nécessaires aux activités et la mise à disposition d'un cadre de haut niveau en charge du secteur au sein du Ministère des Finances.
69. Le Programme va bénéficier d'une exonération des droits et taxes de douanes pour tous les services, biens et équipements à acquérir dans le cadre du Programme.
70. Les structures contractuelles du Programme (IFD, prestataires de services techniques, structure de regroupement professionnel) et autres bénéficiaires respecteront les engagements contractuels et veilleront à l'atteinte des objectifs fixés dans les contrats de performance et de reporting fiable dans les délais requis.

Les partenaires techniques et financiers

71. **Le PNUD** contribuera au financement du programme à hauteur de 1 088 861 de dollars américains. Le PNUD disposera en son sein d'un point focal Microfinance qui assurera le lien entre le PNUD, le FENU et le Programme. Ce point focal bénéficiera de la formation en Microfinance (Microfinance Distance Learning Course, Boulder et autres cours internationaux).
72. **Le FENU** participera également à hauteur de 1 076 250 dollars américains au programme. Il sera l'agence d'exécution pour ses propres ressources pour contribuer au fonctionnement de la Cellule de Gestion du Programme (Conseiller technique), aux appuis techniques à la BCC, et au développement de l'infrastructure financière (Fonds d'appui Institutionnel). Le FENU, par

l'intermédiaire de son Unité Régionale de Microfinance pour l'Afrique Orientale et Australe assurera la supervision technique du Programme. Celle-ci comprendra le suivi-évaluation, la revue technique, les appuis-conseils au PNUD et l'évaluation finale du Programme.

Développement de partenariats et harmonisation des appuis au secteur

73. Il est à noter que de nouveaux appuis au secteur sont fournis par l'AFD de manière ciblée pour les MECK Moroni et la Banque de Développement des Comores. L'USAID et le FIDA se sont également positionnés pour soutenir le secteur de la microfinance aux Comores. Le Programme PAFIC va œuvrer en étroite articulation avec les initiatives existantes et recherchera des partenariats pour lever des fonds complémentaires et augmenter les possibilités d'appui direct aux IFD en matière de professionnalisation et d'innovation. Un mécanisme de coordination sera favorisé à travers un Comité d'Investissement conjoint pour assurer la transparence des appuis et harmoniser les outils d'analyse technique des demandes de financement et le suivi des performances des IFD appuyées.

IV.5 Modalités de gestion des fonds

74. A la signature du Document de Projet, les contributions du PNUD et du FENU constituent les seules ressources du programme. Chaque bailleur sera responsable de ses propres ressources suivant un mécanisme de financement parallèle. Ainsi le mode de gestion du budget du FENU sera en exécution directe, alors que le budget du PNUD sera en exécution nationale.

V. Contrôle qualité, audit et évaluation du programme

75. Conformément à la politique globale du PNUD et du FENU en matière de microfinance, le FENU assure l'appui technique, la supervision et le contrôle qualité des programmes conjoints de microfinance.
76. La mise en œuvre du Programme d'Appui à la Finance Inclusive aux Comores sera appuyée par une expertise internationale recrutée et financée par le FENU pour une période de trois ans au maximum. Par ailleurs, l'Unité Régionale du FENU basée à Johannesburg assurera un suivi de l'exécution technique et financière du programme à travers des missions régulières.
77. Un mécanisme de suivi-évaluation sera mis en place dans le cadre du Programme. Il permettra de mesurer, d'améliorer les performances et d'obtenir les résultats fixés. Des indicateurs spécifiques de suivi-évaluation seront identifiés et serviront de déclencheurs pour la poursuite du Programme d'une année à l'autre. L'identification de ces indicateurs sera faite au début du Programme.
78. Les objectifs visés par le suivi-évaluation seront principalement axés sur :
- l'amélioration de la prise de décision par rapport à l'orientation stratégique ;
 - l'appui au recentrage des interventions du Programme ;
 - le renforcement des capacités des différents partenaires techniques ;
 - le transfert de compétences et l'apprentissage continu dans le cadre du Programme.
79. Le suivi du Programme se fera d'une manière permanente sur la base d'indicateurs précis de progrès dans la réalisation des résultats. Ces indicateurs figureront dans le Manuel d'Opérations du Programme (MOP).
80. Un système de communication d'informations sera mis en place et fera partie intégrante du Programme. Il permettra de fournir systématiquement, de façon périodique, tous les renseignements et informations sur l'exécution du Programme, par rapport à la réalisation des résultats, y compris des recommandations et les enseignements tirés progressivement des expériences vécues par le Programme.
81. La Cellule de Gestion du Programme (CGP) produira des rapports d'avancement (trimestriel et annuel) à transmettre aux bailleurs du Fonds du Programme (PNUD, FENU...) et au Ministère de tutelle. Ces rapports seront également transmis au CP pour discussion et validation.

82. Les rapports analyseront la situation des appuis fournis, les investissements réalisés et les indicateurs de performance des IMF ayant des contrats avec le Programme. Le rapport annuel devra comprendre l'analyse du niveau de réalisation du programme et des recommandations sur l'évolution globale du secteur.
83. Le Programme fera l'objet d'audits annuels mandatés par le PNUD dans le cadre de l'exécution NEX.
84. Conformément à la politique et aux exigences du PNUD et du FENU en matière d'évaluation obligatoire, le programme fera l'objet d'une évaluation externe indépendante. Le FENU mandatera une mission d'évaluation finale ayant pour objet d'apprécier les performances du programme, de mesurer l'efficacité, l'efficacité de sa gestion et de sa mise en œuvre, la rationalité, la pertinence et la viabilité des interventions et les leçons apprises à l'issue de l'appui du programme. Pour atteindre les objectifs de l'évaluation, la collaboration et l'implication du PNUD, de la partie nationale et des autres partenaires au développement seront recherchées. Dans cette optique, le partage des coûts de l'évaluation entre les parties prenantes sera à considérer, notamment à travers un co-financement du PNUD et du FENU.
85. La conduite de l'évaluation sera sous la supervision générale de l'unité d'évaluation du FENU. Les ressources nécessaires pour le financement de l'évaluation sont incluses dans le budget du programme sur les contributions du FENU.

VI. Cadre Juridique

86. Le présent document s'inscrit dans le cadre de l'accord de base conclu entre l'Union des Comores et le PNUD. L'exécution du PAFIC sera régie par les procédures et règlements du PNUD.
87. Les procédures de comptabilité et de rapports financiers pour l'exécution nationale, comme prévu dans le règlement financier du Manuel financier du PNUD, sera applicable à ce projet.
88. Les modifications du document du Programme dues à la participation ou au financement d'autres bailleurs de fonds du Programme feront l'objet d'une révision entre les parties impliquées.
89. Les types de révisions suivantes peuvent être apportées à ce document de projet, avec la signature de la direction du PNUD, à condition de s'assurer que les autres signataires du document de projet n'ont pas d'objections aux modifications proposées:
- La Révision, d'un ou plusieurs annexes du document de projet;
 - La révision, qui n'implique pas de changements importants dans l'objectif immédiat, les résultats ou les activités du projet, mais sont provoquées par des réarrangements des apports déjà convenus ou par des augmentations de coûts dues à l'inflation, et;
 - L'obligation de révision que la phase de libération des apports ou l'augmentation des experts ou d'autres dépenses dues à l'inflation ou de prendre en compte des dépenses de flexibilité.

VII. Risques et moyens de les minorer

90. Les risques comprennent les facteurs non exhaustifs suivants :
- Les difficultés liées au contexte socio-politique entraînant une instabilité pour l'environnement et le développement du secteur ;
 - l'implication insuffisante des différents acteurs et un manque de connaissance sur le rôle important du secteur dans la lutte contre la pauvreté;
 - le non respect des pratiques optimales par les acteurs du secteur ;
 - le risque systémique dans le secteur si les difficultés au sein des IFD persistent.
91. Les facteurs suivants contribueront à minorer les risques :
- l'amélioration de la situation socio-politique et la sensibilisation des partenaires au développement intéressés par le secteur ;

- la tenue de concertations régulière entre les différents acteurs du secteur autour des pratiques optimales
- la crédibilité de la Cellule de Gestion du Projet et le respect du programme de mise en œuvre des activités prévues;
- la volonté de toutes les parties prenantes de professionnaliser les IFD comme un des moyens pour lutter efficacement contre la pauvreté.

ANNEXES

Annexe 1: Situation du secteur

Evolution des dépôts et des crédits dans le secteur financier – Source BCC

En Mo FC	MECK		SANDUK		Etab. Banc.		Système banc.	
	2001	2005	2001	2005	2001	2005	2001	2005
Dépôts	1.820	6.042	1.510	2.740	17.781	19.238	21.111	28.020
Crédits	508	2.780	769	1.659	9.493	11.674	10.770	16.113

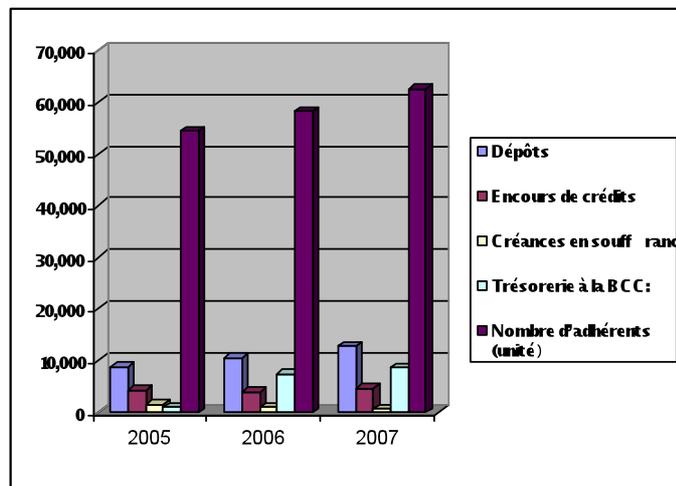
Situation des IFD agréées– Source BCC

	MECK			SANDUK ANJOUAN			Total IFD		
	2005	2006	2007*	2005	2006	2007*	2005	2006	2007
Dépôts	6 138	7 991	9 531	2 740	2 567	3 270	8 878	10,558	12,801
Encours de crédits	2 786	2 641	3 051	1 598	1 287	1 622	4 384	3,928	4,673
Créances en souffrance	1 327	843	549	274	105	78	1 601	948	627
Trésorerie à la BCC:	1 011	5 609	6 515	n.d	1 792	2 155	1 011	7,401	8,670
Nombre d'adhérents (unité)	30 931	36 929	41 275	23 549	21 334	n.d	54 480	58,263	62,609**

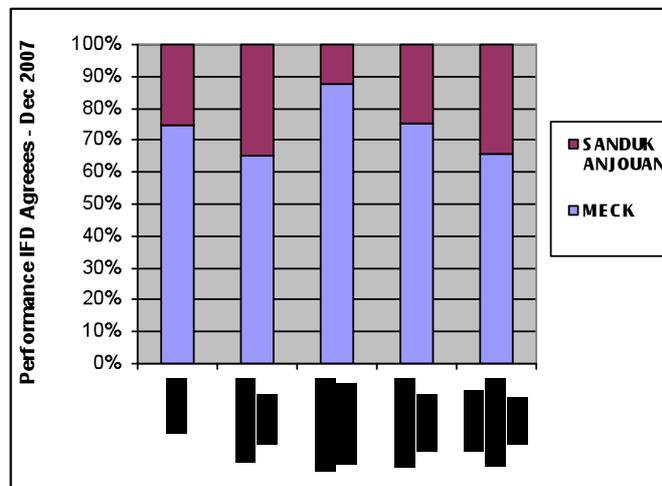
*Chiffres provisoires, non audités

** maintien chiffre 2006 pour Sanduk

Evolution IFD agréées : 2005, 2006, 2007



Performance des deux principaux réseaux en 2007



**Annexe 2 :
Analyse des besoins d'appui**

MACRO		
Besoins identifiés	Activités en cours	Besoins non couverts & Appui du PAFIC
Vision partagée sur le développement secteur financier et MF	Discussion entamée au cours de l'UNDAF Nouveau Min. MF, et maintien de la Direction MF au MINFIN	Stratégie Nationale de Finance Inclusive Répartition claire Responsabilités Gouvernementales
Cadre légal et réglementaire approprié	Loi bancaire 80/07 Loi 80/08 BCC Décret 04-069 + Inst. Déc. 2004 pour IFD Actes uniformes OHADA	Agrément de toutes les IFD (Union des MECK et Sanduk Anjouan agréés) Renforcement de Capacité de la BCC
Procédures judiciaires accélérées		Sensibilisation et réforme de la justice
MESO		
Cadres de structuration des IF	Projets de statuts d'une Association des IFD Volonté de création d'une Association des banques	Création d'une Association Professionnelle de l'intermédiation financière (AIF) avec des collèges
Insuffisance de l'infrastructure financière (cabinets d'expertise comptables, Audit externe, SIG)		Contribuer au renforcement des cabinets locaux Dissémination des outils d'analyse des IMF
Pas de centre spécialisé de formation Insuffisance de structures d'appui MPE	Appuis du PNUD à l'encadrement des MPE	Liens et partenariats avec CAPAF Renforcement capacités Forum IFD et Banques Contribuer au développement d'une expertise d'appui
MICRO		
Gouvernance pas appropriée	Mise en place d'un nouveau manuel de procédures	Mise en œuvre de nouvelles procédures
Fort taux d'impayés et problèmes institutionnels rendant difficile tout partenariat et toute viabilité à LT	Diagnostic institutionnel et plan d'action	Mise en œuvre du Plan et prise de conscience des enjeux par les responsables et techniciens des IFD
Produits de crédit pas assez adaptés et taux de transformation faible; Insuffisance de professionnalisme	Soutien en cours de l'AFD pour la MECK Moroni Soutien envisagé du FIDA Partenariat envisagé	Renforcement des capacités des IFD Articulation et innovations

Annexe 3: Cadre de Résultats et Ressources

Effet UNDAF : D'ici 2012 les revenus, les emplois et la sécurité alimentaire des couches pauvres et vulnérables de la population sont améliorés.								
ffet escompté du programme conjoint- EP 1.3 : Les couches pauvres et vulnérables de la population, accèdent à des mécanismes d'appui à la micro-entreprise, à des services financiers accessibles à tous et à un système de protection sociale								
Résultat attendu: La politique et la stratégie nationale de micro finance ainsi que la stratégie nationale des micro et petites entreprises (MPE) sont adoptées et mises en œuvre								
Résultats attendus	Produits Intermédiaires	Partenaire d'exécution	Activités indicatives pour chaque extrant	Allocation des ressources et calendrier indicatif				Total \$US
				Y1	Y2	Y3	Y4	
<p>Au niveau MICRO</p> <p>R.1. : La consolidation des Réseaux Meck et Sanduk ainsi que l'offre de produits et services innovants étendue par des IFD professionnelles sont soutenues</p> <p><i>Le plan de consolidation et modernisation des Sanduk et Meck Moroni sont mis en œuvre à partir de fin 2010</i></p> <p><i>Tous les réseaux Sanduk et Meck produisent des indicateurs clé de performance sur une base trimestrielle</i></p> <p><i>Le taux de rétention des clients/sociétaires est >90% durant toute la durée de l'appui</i></p> <p><i>Le PAR à 90 jours de Meck et Sanduk Moroni est <7%</i></p> <p><i>Au moins 2 IFD ont développé un nouveau produit ciblant les MPME et les femmes</i></p> <p><i>Au moins 5 cadres et dirigeants des Sanduk et des Meck sont formés par année</i></p>	<p>1.1. Un fonds d'appui institutionnel est mis en place pour la consolidation et le renforcement des capacités des IFD</p>	MECK SANDUK	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic institutionnel approfondi et Mise a jour des plans d'affaires des MECK et SANDUK - Formation et assistance technique rapprochée notamment en matière de gestion de la croissance, la maîtrise du risque crédit et le contrôle interne - Identification et mise en place de des Systèmes d'Information de Gestion (SIG). 		182.450	165.000	200,000	547,450
		<p>1.2. Le développement de produits innovants et l'articulation avec le secteur bancaire incluant la professionnalisation des transferts d'argent sont soutenus</p>	MECK SANDUK Asso. Prof.	<ul style="list-style-type: none"> - Développement d'outils méthodologiques, études de marché et développement de nouveaux produits (micro-projets productifs, crédit à l'agriculture et la pêche, crédit à l'habitat, plan épargne logement, transfert d'argent); - Appui au développement de partenariat IFD et banques, notamment pour la gestion de liquidité et le refinancement 	75,000	180.000	125,000	126,600

	<p>1.3. La conduite des appuis techniques et la coordination des activités de renforcement de capacités pour la consolidation et la modernisation des réseaux MECK et SANDUK est soutenue</p>	<p>MECK SANDUK CTR</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Appui à l'élaboration des plans de redressement - Développement de manuels de procédure et de gestion - Mise en place de système de contrôle interne efficace - Appui conseil en matière de gouvernance - Développement d'outils d'analyse et suivi de performance des IFD 		-	-		<p>(cf : CTR/ FENU)</p>
--	--	--------------------------------	--	--	---	---	--	-----------------------------

Effet UNDAF : D'ici 2012 les revenus, les emplois et la sécurité alimentaire des couches pauvres et vulnérables de la population sont améliorés.

Effet escompté du programme conjoint- EP 1.3 : Les couches pauvres et vulnérables de la population, accèdent à des mécanismes d'appui à la micro-entreprise, à des services financiers accessibles à tous et à un système de protection sociale

Résultat attendu: La politique et la stratégie nationale de micro finance ainsi que la stratégie nationale des micro et petites entreprises (MPE) sont adoptées et mises en œuvre

Résultats attendus	Produits Intermédiaires	Partenaire d'exécution	Activités indicatives pour chaque exécutant	Allocation des ressources et calendrier indicatif				Total \$US
				Y1	Y2	Y3	Y4	
<p>Au niveau MESO</p> <p>R. 2. Le secteur bénéficie d'une infrastructure financière appropriée pour sa modernisation et sa professionnalisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Le forum/AP des IFD et des banques est crédible et est impliqué dans la protection de l'épargne et le plaidoyer sur l'inclusion financière</i> - <i>Les 7 modules des cours du CGAP sont développés en partenariat avec les cabinets locaux partenaires du programme</i> - <i>Au moins 3 prestataires de services techniques ou formateurs locaux sont formés par année</i> - <i>Les appuis à aux structures permettent d'améliorer l'encadrement d'une masse critique de promoteurs de micro-projets</i> 	2.1. Un appui à la structuration de l'interprofession est mis en œuvre.	Forum/AP IFD et Bq	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitation et organisation du forum de concertation entre les banques, les IFD - Appui au plan d'action du Forum ou Association Professionnelle des intermédiaires financiers : développement d'outils commun, la réalisation d'études et le renforcement des capacités 		7.500	7.500	7.500	22.500
	2.2. Le renforcement des prestataires de services techniques locaux en matière de formation, d'audit et de révision des comptes est soutenu	Secteur Privé	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des PST locaux et mise en œuvre de contrats de performance - FDF sur les cours du CGAP - Formations /Séminaires MF et audit externe - Diffusion des meilleures pratiques 		20.000	20.000	23.000	63.000
	2.3. Les structures d'encadrement technique des IFD et l'appui au développement des PME sont renforcées	Secteur Privé	<ul style="list-style-type: none"> - Effectuer une mise à jour du diagnostic institutionnel des structures d'encadrement technique aux MPE ; - Apporter des appuis aux structures d'encadrement des PME par des accords de subvention et de co-financement basés sur les performances ; - Renforcer les articulations entre les IFD et les structures d'appui aux MPE incluant les innovations 	48.000	40.000	30.000		110.000

Effet UNDAF : D'ici 2012 les revenus, les emplois et la sécurité alimentaire des couches pauvres et vulnérables de la population sont améliorés.

Effet escompté du programme conjoint- EP 1.3 : Les couches pauvres et vulnérables de la population, accèdent à des mécanismes d'appui à la micro-entreprise, à des services financiers accessibles à tous et à un système de protection sociale

Résultat attendu: La politique et la stratégie nationale de micro finance ainsi que la stratégie nationale des micro et petites entreprises (MPE) sont adoptées et mises en œuvre

Résultats attendus	Produits Intermédiaires	Partenaire d'exécution	Activités indicatives pour chaque extrant	Allocation des ressources et calendrier indicatif				Total \$US
				Y1	Y2	Y3	Y4	
Au niveau MACRO								
<p>R.3. Le Plan Directeur d'un Secteur Financier Inclusif (PDSFI) est élaboré et mis en œuvre à travers des partenariats et un mécanisme de coordination approprié</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Des arrêtés interministériels créant le Groupe de Travail et le Comité de Pilotage sont sortis (Union, Iles) en N1</i> - <i>Le Plan Directeur d'un Secteur Financier Inclusif (PDSFI) est adopté et mis en œuvre à partir de l'année3</i> - <i>La concertation et la coordination des appuis sont systématisés par les rencontres régulières du Forum national des acteurs (au moins 3 fois par an)</i> - <i>La supervision des IFD est effectuée et la BCC bénéficie des appuis techniques appropriés</i> - <i>La communication sur la finance inclusive est réalisée par les newsletter trimestriels et une banque de données du secteur.</i> 	<p>3.1. Le groupe de travail et le processus participatif pour l'élaboration, et la mise en œuvre du PDSFI sont mis en place</p> <p>3.2 La mise en place d'un forum national des acteurs est appuyée</p> <p>3.3 La mobilisation de partenariat pour le PDSFI est renforcée</p> <p>3.4 Les capacités des acteurs directs impliqués dans la mise en œuvre du programme sont renforcées</p>	<p>Secrétariat SNMF/MINE COFIN CGP et Expert Int.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation d'un diagnostic approfondi secteur - Facilitation des ateliers du Forum - Appui à l'élaboration et la mise en œuvre du PDSFI - Evaluation du PDSFI - Publication trimestrielle/Newsletter - Mise en place d'une banque de données du secteur - Réalisation d'études sectorielles - Formation, Séminaires sur la MF 	18,000	27.000	22.000	40.500	107.500
	<p>3.5. Les capacités de la BCC à conduire efficacement sa mission de contrôle et de supervision du secteur sont renforcées</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Etude diagnostic sur la réglementation applicable aux IFD - Consultation technique en matière de supervision - Ateliers de vulgarisation du cadre légal 		34.500	15.500		50.000

Effet UNDAF : D'ici 2012 les revenus, les emplois et la sécurité alimentaire des couches pauvres et vulnérables de la population sont améliorés.								
Effet escompté du programme conjoint- EP 1.3 : Les couches pauvres et vulnérables de la population, accèdent à des mécanismes d'appui à la micro-entreprise, à des services financiers accessibles à tous et à un système de protection sociale								
Résultat attendu: La politique et la stratégie nationale de micro finance ainsi que la stratégie nationale des micro et petites entreprises (MPE) sont adoptées et mises en œuvre								
Résultats attendus	Produits Intermédiaires	Partenaire d'exécution	Activités indicatives pour chaque extrant	Allocation des ressources et calendrier indicatif				Total \$US
				Y1	Y2	Y3	Y4	
R.4 : Gestion du Programme La gestion, le suivi et l'évaluation du Programme sont effectués de manière efficiente : - 3 réunions par an du Forum des acteurs, du CPP et du CI au moins - Manuel d'opération du programme disponible et mis à jour - L'assistance technique et la conduite des opérations du programme sont assurées de manière efficiente - Au moins 2 missions de revue technique FENU /an effectuées - Evaluation à mi-parcours et évaluation finale réalisées	4.1. La Cellule de Gestion du Programme en collaboration étroite avec le Ministère en charge de la tutelle du secteur est mise en place.		- Recrutement de l'expert national et du personnel d'appui - Achat de véhicule et équipements - Elaboration du manuel de procédures et de gestion du programme - Préparation des dossiers de financement	33,400	57.000	62.160	68.500	221,060
	4.2. La mise en œuvre du programme aux niveaux micro, méso et macro est appuyée par une expertise internationale ; Et la supervision technique par le FENU-SEA est effectuée	- Comité Pilotage (CP) - Comité d'Investissement (CI) - Secrétariat SNMF/MINECOFIN - CGP et Expert International	- Appui au MINECOFIN pour la coordination des appuis et la mobilisation des ressources - Appui au fonctionnement régulier du CP, du Forum et du CI - Encadrement et renforcement des capacités de la CGP et du point focal MF du PNUD - Appui - Conseil à la BCC - Appui au plan d'affaires de l'AP des IFD et des banques	36,000	154,000	158,400		348,400
			- Missions de suivi de l'exécution technique et financière du programme	2,500	5,000	5,000	5,000	17,500
	4.3. Le suivi et l'évaluation du Programme sont réalisés	GVT Bailleurs Secteur Privé	- Evaluation du programme	-	-		60,000	60,000

Effet UNDAF : D'ici 2012 les revenus, les emplois et la sécurité alimentaire des couches pauvres et vulnérables de la population sont améliorés.						
Effet escompté du programme conjoint- EP 1.3 : Les couches pauvres et vulnérables de la population, accèdent à des mécanismes d'appui à la micro-entreprise, à des services financiers accessibles à tous et à un système de protection sociale						
Résultat attendu : La politique et la stratégie nationale de micro finance ainsi que la stratégie nationale des micro et petites entreprises (MPE) sont adoptées et mises en œuvre						
Sources des fonds	Type de dépenses	Y1	Y2	Y3	Y4	Total \$US
PNUD	Dépenses du programme	101.900	321.450	291.660	324.500	1.091.485
	Dépenses indirectes d'appui (5%)	51.975				
FENU	Dépenses du programme	111.000	386.000	318.900	206.600	1.073.625
	Dépenses indirectes d'appui (5%)	51.125				
BUDGET TOTAL	Dépenses du programme	212.900	707.450	610.560	531.100	2.165.110
	Dépenses indirectes d'appui	103.100				

Annexe 4 : Plan de travail Annuel Indicatif – Programme d'Appui à la Finance Inclusive aux Comores
Période : 2009

Effet du programme conjoint : Les couches pauvres et vulnérables de la population, accèdent à des mécanismes d'appui à la micro-entreprise, à des services financiers accessibles à tous et à un système de protection sociale										
Objectifs annuels de l'organisme des Nations Unies	Organisme des Nations Unies	Activités	CALENDRIER				Partenaire d'exécution	BUDGET PREVU		
			Q1	Q2	Q3	Q4		Source des fonds	Descriptif du budget	Montant
Résultat1 – Au niveau Micro : La consolidation des Réseaux Meck et Sanduk ainsi que l'offre de produits et services innovants étendue par des IFD professionnelles sont soutenues										
1.1. Un fonds d'appui institutionnel est mis en place pour le redressement et la consolidation des IFD	PNUD FENU	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic institutionnel des IMF et élaboration de plan de redressement - Assistance technique rapprochée et Suivi des performances - Décaissement des subventions ou prêts 				x	IFD	FENU	GRANT	75.000
						x				
						x				
Résultat2 – Au niveau Méso : Le secteur bénéficie d'une infrastructure financière appropriée pour sa modernisation et sa professionnalisation										
2.1. Un appui à la structuration de l'interprofession est mis en œuvre.	PNUD FENU	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitation et organisation du forum de concertation entre les banques, les IFD - Appui au plan d'action du Forum ou Association Professionnelle des intermédiaires financiers 				x	Forum/AP des IFD et Banques	FENU	FTA	
				x						
2.2. Le renforcement des prestataires de services techniques locaux est mis en œuvre	PNUD FENU	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des PST locaux et mise en œuvre de contrats de performance - FDF sur les cours du CGAP - Formations /Séminaires MF - Diffusion des meilleures pratiques 					Cabinets d'audit Formateurs locaux	PNUD	CTRINT	8.000
2.3. Les structures d'encadrement technique des IFD et l'appui au développement des PME sont renforcées	PNUD FENU	- Effectuer une mise à jour du diagnostic institutionnel des structures d'encadrement technique aux MPE				x	Secteur Privé	PNUD	GRANT	40.000
		- Apporter des appuis aux structures d'encadrement des PME par des accords de subvention et de co-financement basés sur les performances				x				

Résultat 3 – Au niveau Macro : Le PDSFI est élaboré et mis en œuvre à travers des partenariats et un mécanisme de coordination approprié										
Résultat4 - La gestion, le suivi et l'évaluation du Programme sont effectuées de manière efficiente										
4.1. Les organes de gestion du programme (CGP, CPP, CI) sont opérationnels	PNUD FENU	- Réalisation d'un diagnostic approfondi du secteur - Mise en œuvre technique et financière du programme - Elaboration des dossiers de financement - Rapports trimestriels et annuel du programme - Réalisation d'un atelier de concertation	x	x	x	X x x x	MINFIN PNUD	PNUD	CTRINT CTRLOC MISC	9 500 33.400 8 500
4.2. La mise en œuvre du programme est appuyée par l'Expert international et le suivi des réalisations effectué;	PNUD FENU	- Appui au MINECOFIN pour la coordination des appuis et la mobilisation des ressources - Appui au fonctionnement régulier des organes du programme - Développement d'outils d'analyse et suivi de performance - Gestion des opérations et assistance technique aux trois niveaux	x	x	x	x	Expert Int. CGP	FENU	FTA	36.000
4.3. Suivi de la mise en œuvre du programme	PNUD FENU	- Suivi de l'exécution technique du programme (FENU-SEA)				x		PNUD	TRAVINT	2.500
Total, Budget prévu 2009										212.900
Dont : Total PNUD										101.900
Total FENU										111.000

Plan de Travail Annuel Indicatif - 2010

Effet du programme conjoint : Les couches pauvres et vulnérables de la population, accèdent à des mécanismes d'appui à la micro-entreprise, à des services financiers accessibles à tous et à un système de protection sociale										
Objectifs annuels de l'organisme des Nations Unies	Organisme des Nations Unies	Activités	CALENDRIER				Partenaire d'exécution	BUDGET PREVU		
			Q1	Q2	Q3	Q4		Source des fonds	Descriptif du budget	Montant
Résultat1 – Au niveau Micro : La consolidation des Réseaux Meck et Sanduk ainsi que l'offre de produits et services innovants étendue par des IFD professionnelles sont soutenues										
1.1. Un fonds d'appui institutionnel est mis en place pour le redressement et la consolidation des IFD	PNUD FENU	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre du plan de redressement Meck, Sanduk Moroni - Formation notamment en matière de gestion de la croissance, maîtrise du risque crédit et contrôle interne - Identification et mise en place de des Systèmes d'Information de Gestion (SIG). 	X	x	x	x	IFD	PNUD FENU	MCGRA CTRINT	182.450 180.000
1.2. Le développement de produits innovants et l'articulation avec le secteur bancaire incluant la professionnalisation des transferts d'argent sont soutenus	PNUD FENU	<ul style="list-style-type: none"> - Développement d'outils méthodologiques, études de marché et développement de nouveaux produits (micro-projets productifs, crédit à l'agriculture et la pêche, crédit à l'habitat, plan épargne logement, transfert d'argent) 					IFD			
1.3. La conduite des appuis techniques et la coordination des activités de renforcement de capacités pour la consolidation et a modernisation des réseaux MECK et SANDUK est soutenue	PNUD FENU	<ul style="list-style-type: none"> - Assistance technique rapprochée aux MECK et SANDUK - Elaboration de manuel de procédures et de gestion du portefeuille crédit - Mise en place d'un système de contrôle interne conforme à la réglementation et appui à la gestion des risques opérationnels - Analyse et suivi des performances - Appui dans la production des états financiers 	x	x	x	x	IFD	FENU	FTA	-

Résultat 2 – Niveau Méso : Le secteur bénéficie d’une infrastructure financière appropriée pour sa modernisation et sa professionnalisation										
2.1. Un appui à la structuration de l’interprofession est mis en œuvre.	PNUD FENU	- Facilitation et organisation du forum de concertation entre les banques, les IFD - Atelier de diffusion de meilleures pratiques	x	x	x	x	Forum/AP	PNUD	MISC	7.500
2.2. Le renforcement des prestataires de services techniques locaux est mis en œuvre	PNUD FENU	- Renforcement des PST locaux et mise en œuvre de contrats de performance - FDF sur les cours du CGAP - Formations /Séminaires MF	x	x	x	x	Secteur Privé	FENU PNUD	GRANT CTRLOC	17.500 2.500
2.3. Les structures d’appui au développement des PME sont renforcées	PNUD FENU	- Appui dégressif au fonctionnement par un contrat basé sur les performances		x				PNUD	GRANT	40.000
Résultat3-Au niveau Macro : La supervision du secteur est renforcé et le PDSFI est élaboré et mis en œuvre à travers des partenariats et un mécanisme de coordination approprié										
3.1. Le groupe de travail et le processus participatif pour l’élaboration, et la mise en œuvre du PDSFI sont mis en place	PNUD FENU	- Organisation et facilitation du groupe de travail incluant l’identification de points focaux dans les Iles autonomes - Newsletter - Evènementiels sur le secteur (supports de communication)			x	x	MINFIN AP IFD	PNUD	MISC	8.500 3.000 7.500
3.5. Le rôle et capacités de la BCC en matière de supervision sont renforcés	PNUD FENU	- Atelier de vulgarisation du cadre légal - Appui technique sur la supervision des IFD		x	x		BCC	FENU	GRANT CTRINT	6.000 19.000
Résultat4 - La gestion, le suivi et l’évaluation du Programme sont effectuées de manière efficiente										
4.1. Les organes de gestion du programme (CGP, CPP, CI) sont opérationnels	PNUD FENU	- Mise en œuvre technique et financière du programme - Elaboration des dossiers de financement - Rapports trimestriels et annuel du programme			x	x	MINECOFIN PNUD	PNUD	PERLOC	57.000
4.2. La mise en œuvre du programme est appuyée par l’Expert international et le suivi des réalisations effectué;	PNUD FENU	- Appui au MINECOFIN pour la coordination des appuis et la mobilisation des ressources - Appui au fonctionnement régulier des organes du programme - Développement d’outils d’analyse et suivi de performance - Gestion des opérations et assistance technique aux trois niveaux			x	x	FENU PNUD CGP	FENU	FTA	154.000
4.3. Suivi de la mise en œuvre du programme	PNUD FENU	- Supervision technique du programme (FENU) - Suivi des performances du Programme (CPP)				x	PNUD FENU MINECOFIN	PNUD	TRVINT	5.000
Total, Budget prévu 2010										707.450
Dont : Total PNUD										321.450
Total FENU										386.000

Plan de Travail Annuel Indicatif - 2011

Effet du programme conjoint : Les couches pauvres et vulnérables de la population, accèdent à des mécanismes d'appui à la micro-entreprise, à des services financiers accessibles à tous et à un système de protection sociale										
Objectifs annuels de l'organisme des Nations Unies	Organisme des Nations Unies	Activités	CALENDRIER				Partenaire d'exécution	BUDGET PREVU		
			Q1	Q2	Q3	Q4		Source des fonds	Descriptif du budget	Montant
Résultat1 – Au niveau Micro : La consolidation des Réseaux Meck et Sanduk ainsi que l'offre de produits et services innovants étendue par des IFD professionnelles sont soutenues										
1.1. Un fonds d'appui institutionnel est mis en place pour le redressement et la consolidation des IFD	PNUD FENU	- Soutien au plan d'affaires des réseaux MECK et SANDUK	X	x	x	x	IFD			
1.2. Le développement de produits innovants et l'articulation avec le secteur bancaire incluant la professionnalisation des transferts d'argent sont soutenus	PNUD FENU	- Développement d'outils méthodologiques, et développement de nouveaux produits (micro-projets productifs, crédit à l'agriculture et la pêche, transfert d'argent)	x	x	x	x	IFD	PNUD FENU	MCGRA	165.000
									MCGRA	125.000
1.3. La conduite des appuis techniques et la coordination des activités de renforcement de capacités pour la consolidation et a modernisation des réseaux MECK et SANDUK est soutenue	PNUD FENU	- Suivi Assistance Technique aux MECK et SANDUK - Analyse et suivi des performances	x	x	x	x	IFD	FENU	FTA	-

Résultat 2 – Niveau Méso : Le secteur bénéficie d’une infrastructure financière appropriée pour sa modernisation et sa professionnalisation													
2.1. Un appui à la structuration de l’interprofession est mis en œuvre.	PNUD FENU	- Facilitation et organisation du forum de concertation entre les banques, les IFD - Atelier de diffusion de meilleures pratiques	x	x	x	x	Forum/AP	PNUD	MISC	7.500			
2.2. Le renforcement des prestataires de services techniques locaux est mis en œuvre	PNUD FENU	- Renforcement des PST locaux et mise en œuvre de contrats de performance	x	x	x	x	Secteur Privé	FENU	GRANT	20.000			
2.3. Les structures d’appui au développement des PME sont renforcées	PNUD FENU	- Appui dégressif au fonctionnement par un contrat basé sur les performances		x				PNUD	GRANT	30.000			
Résultat3-Au niveau Macro : La supervision du secteur est renforcé et le PDSFI est élaboré et mis en œuvre à travers des partenariats et un mécanisme de coordination approprié													
3.1. Le groupe de travail et le processus participatif pour l’élaboration, et la mise en œuvre du PDSFI sont mis en place	PNUD FENU	- Facilitation du groupe de travail et mise place du Forum national des acteurs	x	x	x	x	MINFIN AP IFD	PNUD	MISC	8.500			
		- Elaboration du PDSFI et organisation des ateliers de validation	x	x	x	x				3.000			
		- Newsletter	x		x					3.000			
		- Evènementiels sur le secteur (supports de communication)								7.500			
3.5. Le rôle et les capacités de la BCC en matière de supervision sont renforcés	PNUD FENU	- Vulgarisation du cadre légal - Séminaires, Ateliers de formation		x	x	x	BCC	FENU	GRANT TRAVINT	6.000 9.500			
Résultat4 - La gestion, le suivi et l’évaluation du Programme sont effectuées de manière efficiente													
4.1. Les organes de gestion du programme (CGP, CPP, CI) sont opérationnels	PNUD FENU	- Mise en œuvre technique et financière du programme - Elaboration des dossiers de financement - Rapports trimestriels et annuel du programme	x	x	x	x	MINECOFIN PNUD	PNUD	PERLOC	62.160			
4.2. La mise en œuvre du programme est appuyée par l’Expert international et le suivi des réalisations effectué;	PNUD FENU	- Appui au MINECOFIN pour la coordination des appuis et la mobilisation des ressources	x	x	x	x				FENU PNUD CGP	FENU	FTA	158.400
4.3. Suivi de la mise en œuvre du programme	PNUD FENU	- Supervision technique du programme (FENU) - Suivi des performances du Programme (CPP)				x				PNUD FENU MINECOFIN	PNUD	TRVINT	5.000
Total, Budget prévu 2011										610.560			
Dont : Total PNUD										291.660			
Total FENU										318.900			

Plan de Travail Annuel Indicatif - 2012

Effet du programme conjoint : Les couches pauvres et vulnérables de la population, accèdent à des mécanismes d'appui à la micro-entreprise, à des services financiers accessibles à tous et à un système de protection sociale										
Objectifs annuels de l'organisme des Nations Unies	Organisme des Nations Unies	Activités	CALENDRIER				Partenaire d'exécution	BUDGET PREVU		
			Q1	Q2	Q3	Q4		Source des fonds	Descriptif du budget	Montant
Résultat1 – Au niveau Micro : La consolidation des Réseaux Meck et Sanduk ainsi que l'offre de produits et services innovants étendue par des IFD professionnelles sont soutenues										
1.1. Un fonds d'appui institutionnel est mis en place pour le redressement et la consolidation des IFD	PNUD FENU	- Soutien au plan d'affaires des réseaux MECK et SANDUK	x	x	x	x	IFD	PNUD FENU	MCGRA MCGRA	200.000 126.600
1.2. Le développement de produits innovants et l'articulation avec le secteur bancaire incluant la professionnalisation des transferts d'argent sont soutenus	PNUD FENU	- Développement d'outils méthodologiques, et développement de nouveaux produits (micro-projets productifs, crédit à l'agriculture et la pêche, transfert d'argent)	x	x	x	x	IFD			
1.3. La conduite des appuis techniques et la coordination des activités de renforcement de capacités pour la consolidation et a modernisation des réseaux MECK et SANDUK est soutenue	PNUD FENU	- Suivi Assistance Technique aux MECK et SANDUK - Analyse et suivi des performances	x	x	x	x	IFD	FENU	FTA	-

Résultat 2 – Niveau Méso : Le secteur bénéficie d’une infrastructure financière appropriée pour sa modernisation et sa professionnalisation										
2.1. Un appui à la structuration de l’interprofession est mis en œuvre.	PNUD FENU	- Facilitation et organisation du forum de concertation entre les banques, les IFD - Atelier de diffusion de meilleures pratiques	x	x	x	x	Forum/AP Secteur Privé	PNUD	MISC	7.500
2.2. Le renforcement des prestataires de services techniques locaux est mis en œuvre	PNUD FENU	- Renforcement des PST locaux et mise en œuvre de contrats de performance - Diagnostic offre de formation	x		x			FENU PNUD	GRANT CTRLOC	20.000 2.500
2.3. Les structures d’appui au développement des PME sont renforcées	PNUD FENU	- Suivi du contrat de performance		x		x		FENU	FTA	-
Résultat3-Au niveau Macro : La supervision du secteur est renforcé et le PDSFI est élaboré et mis en œuvre à travers des partenariats et un mécanisme de coordination approprié										
3.1. Le Forum national des acteurs et la mise en œuvre du PDSFI sont soutenus	PNUD FENU	- Appuis à la mise en œuvre du PDSFI - Newsletter - Événementiels sur le secteur (supports de communication) - Mise à jour diagnostic approfondi du secteur			x	x	MINFIN AP IFD	PNUD PNUD PNUD PNUD	MISC MISC MISC CTRINT	11.000 3.000 5.000 10.000
Résultat4 - La gestion, le suivi et l’évaluation du Programme sont effectuées de manière efficiente										
4.1. Les organes de gestion du programme (CGP, CPP, CI) sont opérationnels	PNUD FENU	- Mise en œuvre technique et financière du programme - Elaboration des dossiers de financement - Rapports trimestriels et annuel du programme			x	x	MINECOFIN PNUD	PNUD	PERLOC	68.500
4.2. La mise en œuvre du programme est appuyée par l’Expert international et le suivi des réalisations effectué;	PNUD FENU	Appui au MINECOFIN pour la coordination des appuis et la mobilisation des ressources			x	x	FENU PNUD CGP	PNUD		
4.3. Suivi de la mise en œuvre et évaluation du programme réalisés	PNUD FENU	- Supervision technique du programme (FENU) - Evaluation finale du Programme				x	PNUD FENU CPP	PNUD FENU	TRVINT PROFSERV	5.000 60.000
Total, Budget prévu 2012										531.100
Dont : Total PNUD										324.500
Total FENU										206.600

Annexe 6 : Cadre de Suivi du Programme conjoint PAFIC-Comores

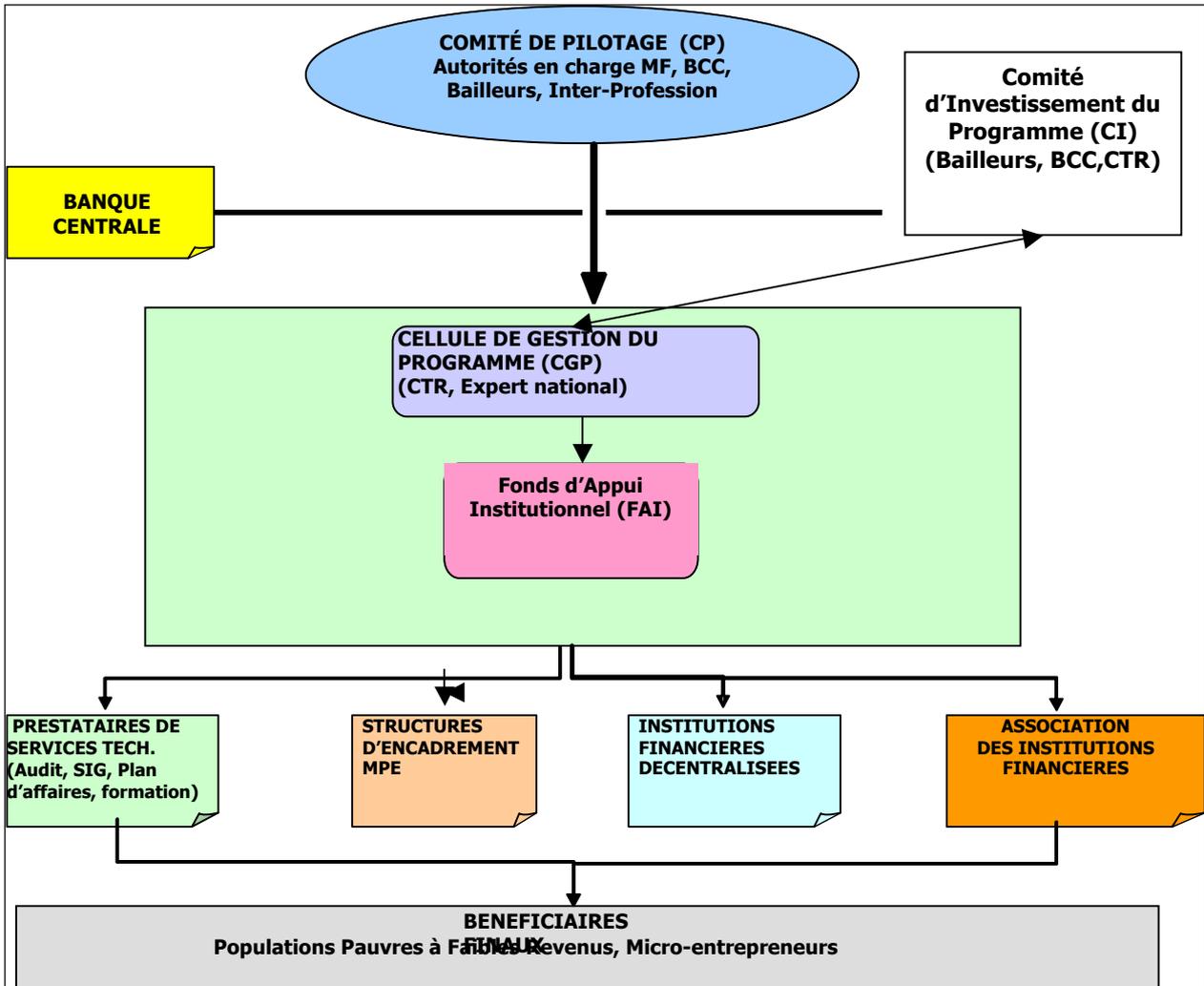
(N=Année)

Résultats attendus	Indicateurs	Moyens de Vérification	Méthodes de Collecte	Responsabilités	Hypothèses et Risques
<p>Au niveau MICRO</p> <p>R.1. : La consolidation des Réseaux Meck et Sanduk ainsi que l'offre de produits et services innovants étendue par des IFD professionnelles sont soutenues</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le plan de consolidation et modernisation des Sanduk et Meck Moroni sont mis en œuvre (N3-N4) - Tous les réseaux Sanduk et Meck produisent des indicateurs clé de performance sur une base trimestrielle (N2, N3, N4) - Le taux de rétention des clients/sociétaires est >90% durant toute la durée de l'appui (N2, N3, N4) - Le PAR à 90 jours de Meck et Sanduk Moroni est <7% (N3, N4) - Au moins 2 IFD ont développé un nouveau produit ciblant les MPME et les femmes (N3, N4) - Au moins 5 cadres et dirigeants des Sanduk et des Meck sont formés par année (N2, N3 ,N4) 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse technique et diagnostic des besoins des MECK et SANDUK - Exécution des mesures recommandées dans les plans de redressement et évolution des indicateurs clés - Existence de rapports trimestriels sur les indicateurs clé (ROAR) - Profile et données des Réseaux MECK et SANDUK postés sur le MIX - Existence d'un Plan de formation des cadres et dirigeants élus 	<ul style="list-style-type: none"> - Exploitation des rapports trimestriels sur le suivi des performances des IMF partenaires du Programme - Exploitation des plans d'affaires des IMF - Dialogue technique avec les IMF 	<ul style="list-style-type: none"> - FENU pour la mise à disposition de l'expertise technique en finance inclusive et l'identification de partenariats stratégiques - PNUD et FENU pour la mise à disposition des fonds et la mobilisation de ressources additionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Un retard dans la formalisation des contrats de performance et les décaissements des fonds - Une faible capacité technique des cadres et dirigeants des réseaux Sanduk et Meck - Eventuelle résistance au changement au niveau des IFD
<p>Au niveau MESO</p> <p>R. 2. Le secteur bénéficie d'une infrastructure financière appropriée pour sa modernisation et sa professionnalisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le forum/AP des IFD et des banques est crédible et est impliqué dans la protection de l'épargne et dans le plaidoyer sur l'inclusion financière - Les 7 modules des cours du CGAP sont développés en partenariat avec les cabinets locaux partenaires du programme - Au moins 3 prestataires de 	<ul style="list-style-type: none"> - Participation dans les réunions du forum/AP - Concertation et dialogue avec la Banque Centrale et le MINFIN - Nombre d'ateliers thématiques organisés avec les membres - Nombre de sessions de formation, nombre de formateurs certifiés, nombres de cadres et élus formés - Nombre de nouveaux services mis à la disposition de 	<ul style="list-style-type: none"> - Exploitation des comptes rendu de réunions et ateliers - Exploitation du plan d'affaires des structures d'appui MPE - Dialogue technique avec les partenaires identifiés - Newsletter et événements microfinance - Exploitation des supports et guides distribués aux 	IDEM	<ul style="list-style-type: none"> - Un retard dans la création et l'opérationnalisation du programme - Une insuffisance des capacités techniques et en ressources humaines au niveau de AMIE

Résultats attendus	Indicateurs	Moyens de Vérification	Méthodes de Collecte	Responsabilités	Hypothèses et Risques
	services techniques ou formateurs locaux sont formés par année - Les appuis à la structure AMIE permettent d'améliorer l'encadrement d'une masse critique de promoteurs de micro-projets (N2, N3, N4)	promoteurs de micro-projets Nombre de personnel permanent de AMIE affectés à la mise en œuvre des appuis aux PME -Nombre de partenaires institutionnels de AMIE dans l'encadrement de ces micro-projets - Nombre de prestataires techniques locaux formés	promoteurs - Certificats de participation et accréditation des formateurs locaux aux modules CGAP		
Au niveau MACRO R.3. Le Plan Directeur d'un Secteur Financier Inclusif (PDSFI) est élaboré et mis en œuvre à travers des partenariats et un mécanisme de coordination approprié	- Des arrêtés interministériels créant le Groupe de Travail et le Comité de Pilotage sont sortis (Union, Iles) en N1 - La concertation et la coordination des appuis sont systématisés par les rencontres régulières du groupe de travail (au moins 3 fois par an) - Le Plan Directeur d'un Secteur Financier Inclusif (PDSFI) est adopté et mis en œuvre (N3,N4) - La supervision des IFD est effectuée et la BCC bénéficie des appuis techniques appropriés (N2,N3,N4) - La communication sur la finance inclusive est réalisée par les newsletter trimestriels et une banque de données du secteur (N2, N3, N4)	- Nombre de réunions du Groupe de travail et du Comité de pilotage - Nomination par chacun des acteurs clé du secteur de leurs représentants permanents au niveau du Groupe de Travail et du Comité de Pilotage - Projets d'arrêtés ministériels créant le Groupe de Travail et le Comité de Pilotage -Nombre de missions de supervision réalisées par la BCC - Identification des appuis techniques en matière d'inspection des IFD - Nombre de Newsletter diffusés aux acteurs - Qualité des données et fiabilité des états financiers transmis à la BCC	- Exploitation des comptes rendu et rapports du Groupe de Travail et du Comité de Pilotage - Exploitation des arrêtés ministériels - Dialogue et concertation avec les membres du Groupe de Travail - Entretien avec la BCC sur la mise en œuvre de la supervision - Newsletter et événements microfinance	IDEM	- Un retard dans la création et l'opérationnalisation du programme - Une insuffisance au niveau des capacités des acteurs à s'approprier les actions

<p>R.4 : Gestion du Programme La gestion, le suivi et l'évaluation du Programme sont effectués de manière efficiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 3 réunions par an du Forum des acteurs, du CPP et du CI au moins - Manuel d'opération du programme disponible et mis à jour - L'assistance technique et la conduite des opérations du programme sont assurées de manière efficiente - Au moins 2 missions de revue technique FENU /an effectuées - Evaluation à mi-parcours et évaluation finale réalisées 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise à disposition de locaux par le MINFIN - Equipement acquis - Existence d'un Manuel d'opérations du Programme Fonctionnement régulier des organes du programme - Fourniture de Rapport d'activités trimestriel et annuel - Disponibilité des données à jour pour le ROAR - Réalisation des missions de revue technique par le FENU - Réalisation des missions d'évaluation à mi-parcours et finale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exploitation des documents de gestion et de mise en œuvre du programme : prodoc, PTA, révisions budgétaire si nécessaire, rapports d'activités trimestriels et annuels, rapports de mission - Exploitation des TDR sur les appuis techniques rapprochés aux IFD - Exploitation des TDR des missions de suivi du FENU - Exploitation des TDR des missions d'évaluation 	<p>IDEM</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Des difficultés éventuelles pour l'intégration du CTA - Défis dans mise en œuvre d'une synergie et l'harmonisation des actions avec les autres programmes d'appui au secteur
---	--	---	--	-------------	---

**Annexe 7 :
Arrangement institutionnel**



**Annexe 8:
Indicateurs de performance des IMF**

		Programme PNUD/FENU			Réseau		
		Semestre année n	Variation même semestre année n-1	Variation semestre antérieur	Semestre année n	Variation même semestre année n-1	Variation semestre antérieur
Implantation							
I1	Nombre de caisses						
I2	Nombre de membres						
I3	Dont femmes						
Prêt							
P1	Nombre de prêts octroyés durant la période						
P2	Montant des prêts déboursés durant la période						
P3	Montant du prêt moyen*						
P4	Nombre de clients actifs*						
P5	Pourcentage de femmes						
P6	Encours de prêt						
P7	Taux de rétention (au cours des 6 derniers mois)						
Qualité du portefeuille							
P10	Portefeuille en impayé > 1 jour						
P11	Portefeuille à risque > 30 jours*						
P12	Pertes sur prêts (au cours des 6 derniers mois)						
P13	Couverture des charges par les produits d'exploitation						
P14	Suggestions aux subventions						
P15	Taux de capitalisation						
Epargne							
S1	Nombre d'épargnants						
S2	Pourcentage de femmes						
S3	Encours d'épargne						
Efficacité							
E1	Coût par unité de prêt octroyé						
E2	Nombre de clients actifs par agent de crédit						
E3	Encours de prêt par agent de crédit						
Efficience opérationnelle							
E4	Efficience opérationnelle*						
E5	Autosuffisance opérationnelle						
E6	Autosuffisance financière						
Performance sociale (à déterminer)							
Gouvernance (indicateurs qualitatifs)							
	Efficacité SIG (fiabilité, rapidité.)						
	Existence et efficacité contrôle interne						
	Existence, pertinence et respect procédures						
	Existence et fonctionnalité organes						

* Indicateurs de performance clefs

Les indicateurs figurant dans le tableau ci-dessus sont relatifs aux IMF partenaires du Programme. Pour les institutions, autres que les IMF, des indicateurs spécifiques de performance seront élaborés par le CGP

Annexe 9:
Programme d'Appui à la finance Inclusive aux Comores
Fonds d'Appui Institutionnel (FAI)
Termes de Référence du Comité d'investissement

1. Cadre général / Raison d'être du FAI

Créé dans le cadre du Programme d'Appui à la finance Inclusive aux Comores, le FAI a pour objectif de consolider et professionnaliser le secteur des Institutions Financières Décentralisées aux Comores. Il s'agit d'un mécanisme de concertation et de coordination des appuis entre les divers acteurs/investisseurs dans le secteur: les bailleurs de fonds, le MINFIN, la Banque Centrale des Comores (BCC), et le secteur privé. La mise en place du FAI constitue le Résultat No 1 du PAFIC qui vise le redressement, renforcement des capacités et la modernisation des IFD afin de soutenir le développement de services financiers viables, de qualité, et diversifiés qui soient accessibles aux Comoriens les moins favorisés en vue de l'amélioration de leur situation économique et social.

En vue de soutenir le développement d'un secteur financier inclusif contribuant à la lutte contre la pauvreté aux Comores, les bailleurs de fonds/investisseurs oeuvrant à la mise en place du FAI souscrivent aux grands principes suivants pour régir leur partenariat :

1. La transparence
2. L'indépendance
3. La responsabilité
4. L'objectivité
5. L'adhésion aux meilleures pratiques en matière de microfinance⁵

Comité d'Investissement

Le rôle du CI

Le FAI est doté d'un Comité d'Investissement (CI) qui constitue le cadre approprié permettant aux bailleurs de fonds de:

1. Définir la stratégie du FAI et approuver le plan de travail de la Cellule de gestion appuyée par un Expert International en Finance Inclusive;
2. Prendre des décisions d'investissements (appuis financiers) en faveur des IFD sélectionnées, décider de la stratégie d'investissement et des orientations du FAI ; incluant l'entrée au CI de nouveaux bailleurs/investisseurs ;
3. Faire le suivi et la supervision des activités de la Cellule de Gestion pour les appuis au niveau micro.

Tous les membres du CI s'engagent à respecter les documents de base du FAI (Manuel de procédures et les TDR)

2.2 La composition du CI

Le CI est l'organe décisionnel du FAI, il est composé de membres votants et de membres observateurs

- a) Les membres votants sont constitués par le MINECOFIN et les représentants des bailleurs de fonds ou investisseurs au niveau du FAI
- b) Les membres observateurs ayant voix consultative sont:
 1. la BCC

⁵ Les meilleures pratiques en matière de microfinance se trouvent résumées dans les "Good Practice Guidelines for Funders in Microfinance", CGAP, October 2006 (<http://www.cgap.org/docs/donorguidelines.pdf>) – Règles des bailleurs de fonds pour la sélection d'intermédiaires financiers – ainsi que dans les Focus Notes, documents techniques et autres publications du CGAP.

2. le Groupement Professionnel du Secteur Privé
3. la Cellule de Gestion du Programme qui assumera la fonction de secrétariat, et;
4. tout autre bailleur/investisseur désireux d'observer le mécanisme de coordination mis en place au niveau du CI du FRIF en vue d'une collaboration future

Sur proposition d'un membre, et après approbation de tous les autres membres, le CI pourra inviter toute personne ressource à titre d'observateur.

2.3. Réunions du CI

Le CI se réunira au moins deux fois par an en séance plénière à Moroni pour les décisions d'investissement et leur suivi, pour le suivi du plan de travail de la Cellule de Gestion ou tout autre sujet qui sera à l'ordre du jour. Sur proposition d'un membre votant ou de la CGP, et suivant les besoins de circonstance, le CI peut aussi se réunir par voie de conférences téléphoniques ou par vidéo – conférence.

Tout membre du CI ne pouvant pas participer à une réunion du comité, peut désigner un représentant de son choix. Le membre devra informer le CI concernant le représentant désigné au moins deux semaines avant la date de la réunion.

L'ordre du jour de la réunion est proposé par la CGP aux bailleurs. La CGP se chargera de transmettre la documentation nécessaire aux membres du CI avant la réunion.

3. La Cellule de Gestion du FAI

Les professionnels au niveau de la Cellule de Gestion du PAFIC (CGP) sont l'Expert International, et l'Expert National. Le recrutement de ces experts est effectué sur appel à candidature largement diffusé (notamment sur le portail microfinance et UNDP job shop). Les bailleurs du FAI sont responsables du recrutement. Ils ont l'obligation de s'assurer que toutes les dispositions ont été prises pour que les meilleurs candidats répondant au profil du poste soient retenus.

La CGP est responsable devant le CI notamment pour les activités suivantes :

- L'identification et le diagnostic pour la sélection des IFD;
- Le secrétariat du CI et point focal pour les bailleurs intéressés d'intégrer le FAI;
- L'assistance technique aux IFD avec possibilité de recourir à une expertise ponctuelle supplémentaire;

Si le volume des activités le justifie, la CGP devra s'adjoindre les compétences de consultants locaux pour appuyer dans les travaux de diagnostic des IMF et dans l'analyse financière des demandes de financement.

4. Critères de sélection

Les critères spécifiques applicables aux IFD sont définis dans le Manuel de politique et procédures du FAI.

5. Prise de décision

Le CI délibère valablement seulement avec une majorité des membres votants présents. Chaque membre votant du CI dispose d'une voix et les décisions seront valablement prises par consensus. Le cas échéant, le vote majoritaire est appliqué.

La CGP consultera la BCC sur chaque demande de financement pour avis et recevoir ses observations et commentaires éventuels compte tenu de sa connaissance des IFD.

Les décisions sur les investissements se prendront :

1. Séance tenante durant les réunions sur place à Moroni, ou par téléconférence ;
2. Ou électroniquement par des échanges de courriers électroniques entre les membres votants du CI. Chaque bailleur de fonds se prononce sur les dossiers au fur et à mesure de leur transmission par la CGP.

Les bailleurs auront deux semaines dès réception du dossier complet, par voie électronique, pour décider de la conformité de la demande suivant les prescriptions du Manuel du FAI. Ils décideront aussi dans ce délai sur le bailleur ou les bailleurs qui participeront au financement.

Les décisions prises à la réunion seront actées dans un procès-verbal signé par tous les membres du CI et la CGP. Elles précisant notamment le montant du financement accordé et le bailleur qui contractera avec l'IMF sélectionné. Le co-financement d'une subvention par deux bailleurs est accepté.

Tout bailleur ayant un contrat de financement en cours en dehors du FRIF avec l'IMF sélectionnées, devra le faire savoir aux autres membres du CI dès réception du dossier de demande.

Les modalités d'exécution et détails de mise en œuvre d'accord de financement, sont inscrits dans le Manuel de politique et procédures du FRIF.

6. Modalités d'exécution :

Sur la base du PV de la réunion du CI, le ou les bailleurs intéressés au financement formaliseront l'accord de l'appui financier avec l'IMF bénéficiaire par l'intermédiaire de la CGP.

La CGP sera en charge de la préparation de toute la documentation, incluant le contrat de financement afin d'assurer la réalisation du financement dans les délais tel que décrit dans le Manuel de politique et procédures du FAI. La CGP se chargera aussi d'informer l'IFD sur les modalités de décaissements, les éventuelles conditions préalables à remplir par l'IMF, le délai et la documentation requise suivant les règlements et procédures du ou des bailleurs qui contracteront avec elles.

Le ou les bailleurs ont six semaines à compter de l'acceptation par le CI (sauf en cas de force majeure) pour commencer le décaissement. Le bailleur qui ne respectera pas ce délai ou les montants à verser (sauf en cas de force majeure) verra son droit de vote suspendu, jusqu'à ce qu'il remplisse ses obligations.

Les bailleurs décaiseront, suivant les termes du contrat de financement, directement aux comptes bancaires des IMF bénéficiaires de l'appui, et informeront la CGP dans un délai de 24 heures après le décaissement.

L'emploi des fonds fera l'objet d'audits externes annuels réalisés par un bureau d'audit indépendant, qui sera responsable devant le CI.

7. Règles pour l'entrée des nouveaux bailleurs/investisseurs dans le CI

Afin d'harmoniser les approches et éviter une duplication d'efforts et surestimations des contributions financières au secteur les bailleurs de fonds et investisseurs particuliers souhaitant appuyer les IFD aux Comores seront encouragés à participer au FAI. En devenant membre du CI, les nouveaux entrants s'engageront à suivre les principes directeurs des TDR du CI et à respecter les termes dans le Manuel de politique et procédures du FAI. Tout investisseur/bailleur qui intervient au FAI à hauteur de 500.000\$US aura un droit de vote au CI. Les nouveaux entrants sont approuvés par les membres votants du CI suivant les critères spécifiés dans le Manuel de politique et procédures du FPM;

Une entente de collaboration sera concrétisée par un protocole liant les nouveaux entrants aux membres existants. Le protocole fixe les engagements respectifs dans le renforcement du FAI et précise les modalités d'exécution des investissements.

Annexe 10 :



UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME JOB DESCRIPTION

Termes de l'Expert International en Finance Inclusive

I. Information sur le Poste	
Titre du Poste : Expert International en Finance Inclusive	Grade actuel:
Pays: Comores	Grade proposé: L 4
Agence : UNCDF	Grade approuvé:
Superviseur : Directeur Technique Régional FENU	Poste classifié par:
Source de financement : Projet PAFIC	Classification approuvé par:

II. Contexte Organisationnel
<p>Sous la supervision administrative du Directeur Pays du PNUD Comores et technique du Directeur Technique de l'Unité Régionale de Finance Inclusive du FENU basé à Johannesburg, l'Expert international,</p> <ul style="list-style-type: none">▪ assure l'assistance technique du Programme PAFIC et la conduite des opérations y relatives ;▪ apporte en outre des appuis - conseils à différentes structures, telles que les IFD contractantes, le MINECOFIN, la Banque Centrale des Comores (BCC), le forum des Banques et IFD, et le Bureau du PNUD ;▪ développe des relations de partenariats avec les bailleurs de fonds et autres investisseurs et contribue à la mobilisation des ressources. <p>Au niveau du pays, l'Expert international supervise l'équipe de gestion du programme et apporte son appui technique au Point Focal Microfinance du PNUD. L'Expert international reçoit les orientations techniques et politiques du Directeur Technique Régional et du Gestionnaire Technique de Portefeuille du FENU en charge des Comores.</p> <p>Il ou elle informe le Bureau régional du FENU des opportunités de programmes et du développement des relations avec les principaux partenaires. Il ou elle reçoit aussi appui et orientation du bureau régional sur la gestion du programme, les décaissements, la gestion financière et des performances, les questions organisationnelles, le développement des affaires, les stratégies de mobilisation des ressources et les outils y relatifs. L'Expert international agit comme conseiller technique du PNUD dans le domaine de la finance inclusive et agit en partenariat avec les autres organisations du SNU dans le domaine politique et de la gestion et du partage des connaissances.</p> <p>L'Expert international travaille en étroite collaboration avec le Bureau du PNUD et veille à ce que les activités de finance inclusive soient reflétées dans les plans annuels de travail en fonction des objectifs du Programme d'Appui à la Finance Inclusive aux Comores (PAFIC). Elle ou il développe de solides relations de partenariat avec les autres partenaires au développement (notamment l'AFD, le FIDA, l'UE) en promouvant les avantages comparatifs du FENU et du PNUD, et notamment dans le domaine de l'inclusion financière, afin d'accélérer les possibilités de mobilisation de ressources non destinées aux activités de base.</p>

III. Fonctions / Principaux Résultats attendus
<p>L'Expert international :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Assure l'assistance technique du Programme et la conduite des opérations y relatives, en jouant le rôle d'Assistant technique ;▪ Apporte en outre des appuis - conseils à différentes structures, telles que les IFD contractantes, le MINECOFIN, la Banque Centrale des Comores (BCC), le forum des Banques et IFD, AMIE, et le Bureau du PNUD ;

- Développe des relations de partenariat avec les bailleurs de fonds et autres investisseurs et contribue à la mobilisation des ressources ;
- Fournit des appuis dans l'élaboration et l'utilisation des stratégies de développement des affaires, des outils et de la quête des informations pour construire et développer des partenariats stratégiques, développer des opportunités d'affaire et élargir les possibilités de mobilisation de ressources pour la construction d'un secteur financier inclusif au Rwanda ;
- Fournit un appui dans l'acquisition et la gestion des connaissances requises pour le développement de l'Inclusion financière ;
- Appuie les efforts de l'Unité régionale pour l'Afrique Australe et Orientale et le FENU en général, relatifs au développement de l'organisation et de ses initiatives.

Impact des Résultats

Le Travail de l'Expert International en Inclusion Financière a un important impact sur l'efficacité, l'efficience et la croissance des programmes dans ce domaine au plan national et régional, comme reflété dans le Rapport Annuel sur les Résultats (ROAR), sur les aspects de prestation de service et de réalisations financières, de développement des affaires et de la mobilisation des ressources, notamment des ressources non – destinées aux activités de base. Il a un impact direct sur le succès de la Stratégie Nationale de Microfinance et sur l'achèvement des objectifs de l'Unité Régionale et du FENU, et enfin sur l'atteinte des OMD. Les résultats de l'Expert International en Finance Inclusive ont un important impact sur la réputation du FENU comme partenaire de choix en Finance Inclusive et comme centre d'excellence dans le pays et dans la région et dans son succès pour développer des partenariats stratégiques avec les principaux acteurs et la mise en œuvre de programmes conjoints de finance inclusive dans le pays et dans la sous – région. Enfin, le travail de l'Expert international a un effet significatif dans la mobilisation des ressources (non – destinées aux activités de base) et dans la capacité du FENU à contribuer au succès du développement de secteurs financiers inclusifs dans le pays et dans la région.

Compétences

Au plan de l'Organisation

- Démontre des qualités d'équité et d'intégrité en suivant les valeurs et normes éthiques des Nations Unies ;
- Montre une sensibilité et une capacité d'adaptation aux aspects culturels et de genre ;
- Traite toutes les personnes de manière équitable et sans favoritisme ;
- Démontre un engagement ferme à l'égard de l'Organisation ;
- Promeut la vision, la mission et les objectifs stratégiques du FENU et du PNUD.

Au plan fonctionnel

- Solides connaissances techniques dans le domaine de la Finance Inclusive ;
- Connaissances pratiques avérées en Finance Inclusive dans les PMA, en Afrique et à Madagascar, en particulier ;
- Familier avec le FENU, le PNUD et le système des Nations Unies dans le domaine de l'Inclusion Financière; connaissances du FENU et du PNUD au plan organisationnel ;
- Connaissances approfondies de la gestion des projets et de la gestion par résultats ;
- Connaissance du cadre de programmation ;
- Connaissances d'Atlas au niveau requis pour le poste.

Gestionnaire / Comportement

- Leadership
- Accent sur l'impact et les résultats orientés vers le client ;

- Prend des initiatives et des risques calculés ;
- Développe la confiance dans ses relations avec les autres ;
- Dirige les équipes avec créativité et efficacité et résout les conflits ;
- Montre une attitude positive ;
- Prend des décisions.
 - Gestion des relations
- Développe de solides relations avec les clients ;
- Développe de solides relations avec les partenaires ;
- Communique de manière claire et convaincante.
 - Gestion des tâches
- Fournit des résultats de qualité et à temps ;
- Analyse avec attention et logique les problèmes et fournit des recommandations pratiques basées sur les faits.
 - Gestion de la complexité
- Gère les projets de manière efficace ;
- Soutient le développement d'une stratégie claire au sein de l'Unité ;
- Développe des solutions novatrices.
 - Développement et Gestion des Connaissances
- Partage ses connaissances et son expérience avec ses collègues ;
- Développe de manière active des connaissances dans le domaine de la finance inclusive ;
- Contribue au développement des connaissances dans ce domaine ;
- Promeut la gestion des connaissances dans l'Unité.
 - Connaissances et Développement des connaissances du personnel
- Fournit un coaching efficace et un feedback approprié ;
- Développe un environnement d'apprentissage dans l'Unité.

VI. Qualifications Requises

Formation :	Maîtrise en économie, finance, gestion des affaires, droit ou domaine apparenté
Expérience :	Au moins dix (10) ans d'expérience à des niveaux de responsabilité progressive en Microfinance ou Finance Inclusive, avec des expériences avérées en Afrique et avec les Nations Unies. Réussite dans la construction de solides partenariats et la mobilisation des ressources
Langues :	Français et anglais

Annexe 11: Termes de Référence de l'Expert National

I. Identification et niveau du poste

Niveau du Poste : LNOC
Titre du poste : Expert National Finance Inclusive (EN/FI)
Lieu d'affectation : (Union des Comores)

II. Brève description des responsabilités

Sous la supervision du Conseiller Technique Résident (CTR), l'Expert National du Programme apporte son appui dans les deux domaines suivants :

II.1. Appui institutionnel aux structures de l'environnement de la microfinance

- Mise en œuvre du plan de renforcement des capacités des structures du niveau Macro et Méso (Ministère de tutelle, la Banque Centrale des Comores (BCC), l'Association Professionnelle des IMF (A créer), les autorités Gouvernementales et autres cabinets d'audit, de formation, et de rating) ;
- Appui dans la préparation et dans la présentation des propositions d'investissement au niveau du Comité d'Investissement du Programme (CIP) ;
- Appui dans la mise en place et le suivi des différents mécanismes financiers dans le cadre de la promotion et le développement du secteur.

II.2. Renforcement des capacités des institutions de microfinance

- Mise en œuvre des appuis planifiés aux différentes structures, telles que les IMF contractantes et l'Association des IMF ;
- Suivi de la préparation et de la diffusion de tous les outils méthodologiques de formation des IMF ;
- Elaboration et soumission au CTR d'un plan de suivi des indicateurs de performance des IMF.

III. Description détaillée des tâches

Les tâches spécifiques attendues de l'Expert National sont les suivantes dans les deux domaines d'activité identifiés :

III.1. Tâches relatives à l'appui aux institutions d'encadrement du secteur

Renforcement des capacités du Ministère de tutelle

- Appuis techniques pour les actions de Promotion et de Développement ;
- Soutiens aux initiatives de coordination des interventions ;

Renforcement des capacités de la BCC

- Appui à l'identification de formation adaptée pour la supervision et le contrôle ;
- Participation à la diffusion du cadre légal et réglementaire ; et sa large diffusion à l'intention des IMF, de leurs faîtières et des structures d'appui technique ;
- Appuis méthodologiques pour les missions de contrôle et de supervision.

Appuis à l'Association professionnelle à créer

L'Expert National apportera son appui au CTR dans le cadre des appuis à l'Association Professionnelle notamment sur les aspects suivants :

- Formation ;
- Etudes ;
- Base de données...

Mise en place et suivi des mécanismes financiers adaptés au secteur

L'Expert Financiers apportera sa contribution CTR dans la mise en place des mécanismes financiers suivants :

- l'appui institutionnel pour l'octroi de subventions dégressives, sur la base de contrats de performance, et le financement des actions de renforcement institutionnel et d'expansion ;
- les dotations ;
- les fonds de redressement ou de restructuration ;
- les lignes de crédit consenties à des taux du marché ;
- le développement et la mise sur le marché de produits nouveaux financés par des fonds d'innovation.

Gestion du Programme

L'Expert national apportera son appui au CTR dans :

- les tâches de secrétariat du Comité d'Investissement ;
- la préparation du plan de travail annuel, incluant les besoins financiers et la programmation budgétaire ;
- la préparation des programmes et des rapports trimestriels ;
- la préparation et la présentation des demandes de financement des structures concernées ;
- la facilitation de la conduite des audits annuels des IMF et du Programme, de même que des évaluations et les missions de suivi.

III.2. Renforcement des capacités des Institutions de Microfinance (IMF)

L'intervention de l'Expert National portera sur :

- l'appui à la préparation ou à l'actualisation des plans d'affaire d'IMF partenaires identifiées sur la base de l'audit institutionnel et des potentialités requises ;
- le suivi de la mise en œuvre directe ou déléguée des mesures idoines pour atteindre les objectifs de développement des IMF considérées ;
- l'appui technique pour l'application des procédures, le développement d'outils méthodologiques, les nouveaux produits, le système d'information de gestion, la gouvernance, la gestion du portefeuille, l'évolution institutionnelle et la transformation, la formation et la gestion des ressources humaines, ainsi que la diffusion des pratiques optimales ;

Diffusion des pratiques optimales de microfinance

L'Expert National apportera son concours dans :

- la diffusion des pratiques optimales par les publications des brochures et des guides ;
- la mise en place de la base de données des meilleures pratiques comme support électronique à la disposition des IMF.

Suivi des indicateurs de performance

L'Expert National apportera son appui dans :

- la préparation de l'analyse et de la transmission des indicateurs de performance ;
- l'élaboration des plans d'affaires des IMF ;
- l'application des dispositions contenues dans les manuels de procédures opérationnelles et de contrôle interne ;
- la mise en œuvre des outils méthodologiques et cahiers de formation sur les séminaires thématiques.

IV. Autres responsabilités

L'Expert National assumera toute autre responsabilité qui lui sera confiée par le CTR dans le cadre de la mise en œuvre du PAFIC.

V. Qualifications requises

L'Expert National doit être titulaire au moins d'un diplôme universitaire (BAC + 5) en finance/banque ou économie/développement avec une spécialisation financière. Il devra justifier d'une expérience qualifiante d'au moins 5 ans de pratique dans le domaine de la microfinance. Il doit maîtriser les logiciels usuels (Texte, Tableur, Graphique, Power Point, etc....) et posséder parfaitement l'usage de la messagerie électronique. Il doit disposer des qualités de travail en équipe et montrer de l'aptitude au travail sous pression. La maîtrise du Français et de l'Anglais est un atout.

Annexe 12 : Développement et mis en œuvre des projets de développement Services d'appui fournis par le PNUD et l'UNCDF

Phase 1 : Développement du projet

- Préparation de la fiche de projet et soumission ;
- Support à l'élaboration du document de projet ;
- Intégration des commentaires des parties impliquées ;
- Intégration des avis techniques des bureaux régionaux du PNUD et du siège.

Phase 2 : Préparation du projet

- Convocation du Comité local d'examen/approbation (CLEP) ;
- Intégration des commentaires ressortis ;
- Elaboration du rapport du CLEP ;
- Suivi du processus d'approbation de la part du Gouvernement (signature du document de projet).

Phase 3 : Mise en œuvre

+ Suivi

- Création du Annual Work Plan sur Atlas ;
- Participation aux réunions du Comité de pilotage ;
- Suivi de la mise en œuvre du plan de travail et des échéances ;
- Visites de terrain ;
- Révision du document de projet ;
- Analyse des rapports techniques et des études réalisées dans le cadre du projet ;
- Avis /conseils ;
- Recherche de partenariats et mobilisation des ressources complémentaires.

+ Recrutement de consultants (nationaux et internationaux)

- Assister dans la recherche de candidats convenables (publication d'annonce, website, banque de données) ;
- Assister dans la préparation des Termes de référence ;
- Convocation des comités de sélection ;
- Préparation des contrats ;
- Paiement des honoraires et émoluments de l'équipe du projet.

+ Equipements

- Appui technique et logistique à l'identification des fournisseurs de biens et services ;
- Elaboration des contrats d'acquisition des biens et services ;
- Paiement des fournisseurs après certification des services rendu par la Direction du projet.

+ Gestion financière

- Effectuer les paiements directs ;
- Vérification des dépenses ;
- Transmission des rapports financiers d'exécution du projet à la Direction du projet ;
- Préparation des propositions de révisions budgétaires ;
- Clôture opérationnelle du projet ;
- Clôture financière du projet.

Phase 4 : Audit

- Elaboration des Termes de Référence des audits ;
- Publication de l'appel à candidatures pour la sélection des bureaux d'audit ;
- Suivi de la réalisation des audits annuels des projets NEX ;
- Réception et élaboration des commentaires des rapports d'audit ;
- Elaboration du plan de mise en œuvre des recommandations des audits ;
- Suivi des recommandations auprès des partenaires d'exécution.

