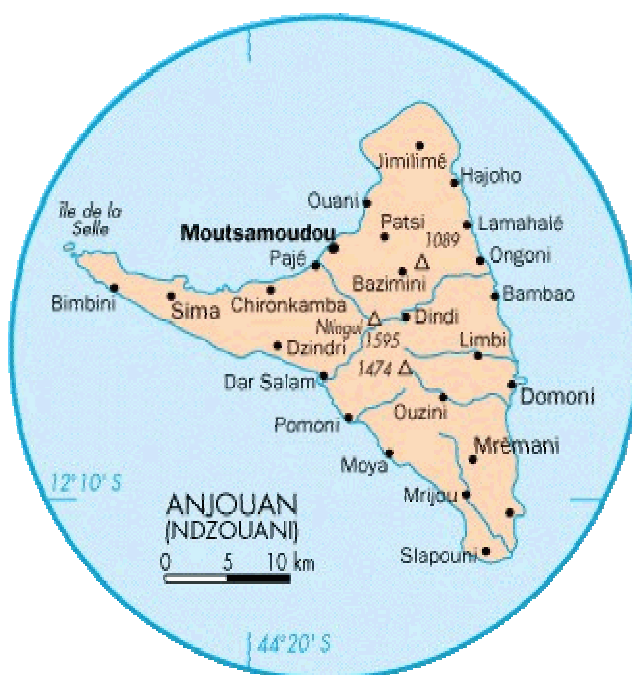


# Union Régionale des Sanduk d'Anjouan COMORES

RAPPORT DE RECHERCHE

## Performances sociales, analyse de la clientèle et impact



Carine REBOUL, CERISE

Septembre 2006

• **iram Paris** (siège social)

49, rue de la Glacière 75013 Paris France

Tél. : 33 (0)1 44 08 67 67 • Fax : 33 (0)1 43 31 66 31

[iram@iram-fr.org](mailto:iram@iram-fr.org) • [www.iram-fr.org](http://www.iram-fr.org)

• **iram Montpellier**

Parc scientifique Agropolis Bâtiment 3 •

34980 Montferrier le Lez France

Tél. : 33 (0)4 99 23 24 67 • Fax : 33 (0)4 99 23 24 68

[iram34@iram-fr.org](mailto:iram34@iram-fr.org)

# Sommaire

SOMMAIRE	3
INTRODUCTION	5
<b>1. CONTEXTE ET HISTORIQUE DES SANDUK</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Le contexte comorien et anjouannais</b>	<b>7</b>
1.1.1. Historique et évolution de l'archipel des Comores	7
1.1.2. Organisation sociale	8
1.1.3. Economie	8
<b>1.2. Le réseau Sanduk</b>	<b>10</b>
1.2.1. Historique du projet	10
1.2.2. L'Union Régionale des Sanduk d'Anjouan, aujourd'hui	11
1.2.3. La place des Sanduk dans l'économie anjouannaise	14
<b>2. ANALYSE DE LA STRATEGIE ET DES PERFORMANCES SOCIALES DES SANDUK</b>	<b>15</b>
<b>2.1. Objectifs et méthode de l'étude SPI-CERISE</b>	<b>16</b>
<b>2.2. Les résultats de l'étude SPI-CERISE</b>	<b>16</b>
<b>2.3. Conclusion sur la stratégie sociale des Sanduk</b>	<b>20</b>
<b>3. OBJECTIFS ET METHODES DE L'ETUDE SUR LES CLIENTS</b>	<b>22</b>
<b>3.1. Objectifs de l'étude</b>	<b>22</b>
<b>3.2. Hypothèses de l'étude</b>	<b>23</b>
<b>3.3. La méthode d'échantillonnage</b>	<b>24</b>
<b>4. L'ANALYSE DE LA CLIENTELE ET DE L'IMPACT DU CREDIT</b>	<b>26</b>
<b>4.1. Le profil des membres de l'IMF</b>	<b>26</b>
4.1.1. Classe d'âge :	26
4.1.2. Niveau scolaire	27
4.1.3. Niveau de pauvreté de la clientèle	28

4.1.4. Activités des clients	30
4.1.5. Autres sources de financement des activités	31
<b>4.2. L'utilisation du crédit</b>	<b>32</b>
4.2.1. Activités financées	32
4.2.2. La part du crédit dans l'investissement total	42
4.2.3. Trajectoires de crédit	44
<b>4.3. Analyse des remboursements</b>	<b>48</b>
4.3.1. Les problèmes de remboursement	48
4.3.2. Sources de remboursement	52
4.3.3. Clients inactifs	54
<b>4.4. Impact</b>	<b>57</b>
4.4.1. Impact positif	58
4.4.2. Impact négatif	64
4.4.3. Satisfaction des produits	66
4.4.4. Degré de connaissance des clients	67
<b>CONCLUSION SUR LES PERFORMANCES SOCIALES ET L'IMPACT DES SANDUK</b>	<b>69</b>

---

## Introduction

Au cours de ses douze années d'existence le réseau des sanduk d'Anjouan a connu des mutations profondes tant d'un point de vue interne, dans son organisation, qu'externe, dans l'adaptation de ses services aux changements de son environnement. Petit territoire insulaire, Anjouan a vu se dégrader sa situation économique et politique durant la dernière décennie, ce qui a paradoxalement favorisé le développement de cette institution de microfinance (IMF), devenue l'Union Régionale des Sanduk d'Anjouan, suite à la crise séparatiste anjouanaise.

Sa pérennité institutionnelle et sa viabilité sont aujourd'hui bien établies et son autonomie financière avérée. Elle possède le réseau le plus structuré et le plus viable, avec une organisation avancée, comparée aux deux autres Unions Régionales de Sanduk de Grande-Comore et de Mohéli. Sa couverture de l'ensemble des villages de l'île, le dynamisme, le professionnalisme et la motivation de l'équipe de direction ainsi que son ancrage dans les communautés villageoises en font ses principaux atouts. L'appropriation des objectifs et du fonctionnement du réseau par ses clients et l'ensemble de la population anjouanaise est aujourd'hui indéniable. Les sanduk s'intègrent parfaitement au paysage socioculturel et économique anjouanais.

Aujourd'hui l'Union des Sanduk d'Anjouan est à la veille d'une nouvelle mutation institutionnelle. Le cadre réglementaire des Comores a fortement évolué avec la parution en 2004 d'un décret concernant les Institutions Financières Décentralisées<sup>1</sup>. Les Unions Régionales des Sanduk doivent à présent se mettre en conformité avec ce nouveau cadre réglementaire et demander un agrément à la Banque Centrale des Comores (BCC). Les principales exigences de la BCC consistent en la sécurisation de l'épargne des déposants. L'Union Régionale des Sanduk d'Anjouan doit ainsi avoir une meilleure maîtrise des impayés, réduire les risques de détournement et accroître ses fonds propres en limitant ses dépenses. C'est dans ce nouveau contexte de renforcement des contraintes financières que l'Union Régionale des Sanduk d'Anjouan est en passe de créer de nouveaux partenariats afin de s'adapter à ces évolutions.

Ce document présente les résultats d'une recherche socioéconomique axée sur le réseau sanduk d'Anjouan et la perception de ce réseau par ses clients.

---

<sup>1</sup> DECRET N°04-069/PR

Il propose une présentation du contexte dans lequel se sont inscrites les mutations du réseau sanduk d'Anjouan, un bref aperçu de son fonctionnement et de l'état actuel du réseau, sa stratégie et enfin, une étude sur ses clients.

La stratégie sociale est évaluée à travers un questionnaire destiné à savoir si l'IMF se donne les moyens d'atteindre ses objectifs sociaux. Le questionnaire SPI-CERISE (*Social Performance Indicators*<sup>2</sup>), basé sur le fonctionnement interne de l'IMF, permet d'identifier ses stratégies et les moyens mis en place pour parvenir à un impact social positif sur les clients et leur environnement.

En parallèle à l'évaluation des stratégies, l'étude sur les clients met en évidence leurs différentes caractéristiques et détermine l'impact de l'IMF sur les emprunteurs et leur famille. Elle cherche à déterminer le profil de la clientèle des sanduk (les clients sont-ils particulièrement pauvres ou exclus ? Quels types d'activités exercent-ils ?) et quelles dépenses sont effectuées à l'aide des crédits ainsi que les difficultés rencontrées. Ceci afin d'obtenir une vue d'ensemble des différents comportements des clients et faire en sorte que les produits et services offerts évoluent de façon adaptée aux contraintes et aux besoins des clients.

L'analyse de l'impact permet de définir dans quelle mesure les crédits des sanduk participent à l'amélioration des conditions de vie des clients et de leur entourage.

Les résultats sur le processus mis en œuvre pour atteindre des performances sociales et les résultats de l'étude d'impact peuvent ainsi être combinés pour comprendre les liens entre la stratégie et les effets de l'IMF sur ses clients.

---

<sup>2</sup> Voir le site de CERISE : <http://www.cerise-microfinance.org>

# 1. Contexte et historique des Sanduk

## 1.1. Le contexte comorien et anjouannais

### 1.1.1. Historique et évolution de l'archipel des Comores

---

La République Fédérale des Comores est située dans le canal du Mozambique, entre les côtes nord de Madagascar et du Mozambique. Les Comores constituent un archipel composé de trois îles ; Grande Comores (Ngazidja), Mohéli (Mwali) et Anjouan (Nzouani). Mayotte étant restée rattachée à la France après l'indépendance.

La population est estimée aujourd'hui à 590 000 habitants<sup>3</sup>, pour une superficie inférieure à 2 000 Km<sup>2</sup>. Sous occupation française depuis plus d'un siècle, les Comores ont proclamé leur indépendance de façon unilatérale en 1975. Les Comores sont des îles volcaniques<sup>4</sup> aux terres fertiles, mais soumises à une pression foncière et démographique importante, la densité de population étant de 326 habitants au km<sup>2</sup> pour l'ensemble des Comores, et plus de 445 habitants au Km<sup>2</sup> pour Anjouan<sup>5</sup>.

Depuis l'indépendance, les Comores ont connu une succession de régimes et de coups d'état qui ont renforcé et concentré les pouvoirs en Grande-Comore. Ce qui aboutit en 1997, à une importante crise politique et institutionnelle. Des mouvements séparatistes se développent sur l'île d'Anjouan et déclarent unilatéralement l'indépendance d'Anjouan vis-à-vis du pouvoir de la Grande-Comore.

Face à cette crise, l'Organisation de l'Unité Africaine (OUA) proclame un embargo sur l'île d'Anjouan, en février 2000. Cet embargo suspend toutes les liaisons maritimes et aériennes, ainsi que les communications téléphoniques et les transferts bancaires. Les bailleurs de fonds quittent alors l'île. Cet embargo a d'importantes retombées économiques sur les habitants d'Anjouan, l'économie dépendant des importations, essentiellement alimentaires et de carburant, et des exportations de matières premières, telles que la vanille, l'ylang-ylang et le

---

<sup>3</sup> Données du recensement général de la population et de l'habitat de 2003 (*Direction statistique des Comores*)

<sup>4</sup> Volcans éteints à Anjouan et à Mohéli, mais toujours en activité en Grande Comores (Khartala)

<sup>5</sup> *Recensement général de la population, 2003*

girofle. Les conséquences sanitaires ont aussi été désastreuses. On a constaté une importante recrudescence des épidémies de choléra durant cette période.

L'embargo est levé en juillet 2001 et un nouvel accord est signé entre les trois îles, prévoyant la création d'une nouvelle entité comorienne. Chaque île conserve une certaine autonomie financière et administrative. Puis une nouvelle constitution instaure une présidence tournante entre les trois îles.

La crise politique et institutionnelle persiste toujours aujourd'hui et a laissé des traces tant au niveau économique qu'au niveau politique. Et particulièrement à Anjouan, gravement atteinte par les conséquences de l'embargo.

### **1.1.2. Organisation sociale**

---

La culture comorienne est le résultat de la rencontre entre les civilisations bantous et arabes qui se sont succédées dans l'archipel, et qui ont donné une forte identité à l'organisation sociale et aux coutumes comoriennes, chaque île gardant tout de même ses spécificités. Les traces des Arabes se remarquent surtout par l'importance de la religion musulmane, qui est pratiquée par la quasi-totalité de la population comorienne.

En Grande-Comore, les normes sociales sont plus rigides que dans les deux autres îles. Elles se caractérisent par un accès au statut de noble par des rituels spécifiques à l'île. Le rang de notable s'acquière par la réalisation du « Grand Mariage », très coûteux, donnant un droit de parole à la mosquée et sur la place publique.

Cette structuration sociale n'existe pas à Anjouan. Le rang de notable ne s'acquière pas par des cérémonies coutumières tel que le « Grand Mariage », mais davantage par le niveau de richesses économiques et le niveau d'instruction de l'individu. Les politiciens, fonctionnaires, religieux et intellectuels sont également considérés comme des notables et bénéficient d'une grande influence sur la population.

### **1.1.3. Economie**

---

Avec un PIB par habitant de 620\$ en 2004, les Comores font partie des Pays les Moins Avancés (PMA). Le pays est fortement dépendant de l'agriculture qui occupe plus de 80% de sa population active et contribue à plus de 40% du PIB, générant la quasi-totalité des recettes d'exportation (98%). Ces dernières sont constituées essentiellement de trois produits bruts et semi-finis ; la vanille, le girofle et les huiles essentielles d'ylang-ylang, sujettes à des fluctuations importantes des cours mondiaux. Malgré des eaux riches en produits marins, le secteur de la pêche représente une faible part du PIB du pays. La pêche artisanale ne parvient pas à subvenir aux besoins de la population.

L'île d'Anjouan importe la quasi-totalité des produits de base, de la boîte d'allumettes au riz, aliment principal des Comoriens, des ustensiles de cuisine et tissus provenant principalement de Dubaï et d'Arabie Saoudite, au poisson séché de Madagascar. Anjouan est donc fortement dépendant de ses importations. Les importations sont plus de quatre fois supérieures en valeur aux exportations.

Le développement de l'économie comorienne se heurte également à la faible taille du marché domestique. Le secteur privé est largement dominé par le commerce de produits importés, ce qui constitue une contrainte forte au développement de ce secteur auxquelles s'ajoutent le manque d'infrastructures et de qualification de la main d'œuvre. Si le nombre de diplômés universitaires est relativement élevé par rapport à la population, ce n'est pas le cas pour le personnel technique de niveau intermédiaire, insuffisant voire inexistant. Ce qui engendre un manque de culture entrepreneuriale et un effet de mimétisme conduisant à se lancer dans des créneaux déjà occupés et saturant le marché.

Ce manque de diversification et l'insuffisante productivité de l'économie anjouanaise constituent un obstacle non seulement pour le développement du pays, mais aussi accroît la difficulté du développement de services financiers, tels que les sanduk.

Le système économique comorien fonctionne grâce à trois leviers : les exportations de produits agricoles de rente, l'aide internationale et les transferts de fonds privés issus de la diaspora comorienne principalement de France métropolitaine et des migrants anjouanais de Mayotte. Ces transferts représentent presque autant que les recettes de l'Etat. Ils sont estimés en 1998 à 30 milliards de FKM (Matisse<sup>6</sup>). Ils contribuent de façon significative à la formation des revenus des ménages et sont à l'origine de divers investissements à caractère social et à des financements communautaires. Il y aurait 53 000 comoriens des trois îles à Mayotte, en 2002, sur une population mahoraise de 250 000 habitants. Séparée d'environ 70 km de mer de Mayotte, les habitants d'Anjouan sont incités à risquer leur vie pour avoir un meilleur niveau de vie. Ce qui d'une part est déstabilisant pour l'économie anjouanaise qui voit partir une main d'œuvre jeune et masculine, mais qui permet l'envoi de transferts pour les familles de migrants et ouvre des opportunités de commerce entre les îles.

Ces vingt dernières années, les Comores ont enregistré des taux de croissance négatifs, aggravant le niveau de vie de la population, d'autant qu'on a pu constater une diminution de l'aide publique internationale. La population comorienne est très jeune : plus de la moitié a moins de 20 ans en 2001. Le rapport de dépendance globale se situe à 93%, c'est-à-dire que chaque personne active aux Comores a à sa charge en moyenne neuf autres personnes soit très jeunes, soit très âgées. D'où les défis conséquents pour le pays, notamment en matière

---

<sup>6</sup> *Perspective de développement aux Comores*

d'éducation, de santé, de nutrition, d'emploi, compte tenu de la faiblesse du taux d'activité estimé à 45%<sup>7</sup>.

C'est dans ce contexte difficile de crise économique et institutionnelle continue, d'absence de l'Etat et d'infrastructures adéquates que le projet Sanduk s'est mis en place.

## 1.2. Le réseau Sanduk<sup>8</sup>

Le projet sanduk, premier programme de microfinance à avoir été mis en place aux Comores est né du constat de l'absence de services financiers adaptés à la population comorienne. Des banques commerciales étaient destinées à la couche de la population la plus aisée et n'étaient pas accessibles au citoyen comorien moyen, trop pauvre pour pouvoir prétendre à des services d'épargne ou de crédit. Le réseau a plus de dix ans, il a connu une croissance et des changements importants depuis sa création. L'Union Régionale des Sanduk d'Anjouan (UR), séparée depuis 1999 de l'Union Nationale, mais restant sous sa tutelle jusqu'en 2003, est particulièrement performante.

Son fonctionnement est bien adapté aux réalités locales. L'appropriation par ses bénéficiaires est largement atteinte, notamment depuis la période de l'embargo durant laquelle les sanduk n'ont cessé de fonctionner, ce qui a constitué un important soutien à l'activité économique de l'île et donc à la population.

L'offre de crédit très flexible, le fonctionnement décentralisé et les valeurs de « démocratie participative » que les sanduk véhiculent, contribuent à l'appropriation du projet par les habitants d'Anjouan.

### 1.2.1. Historique du projet

---

Le projet Sanduk a débuté en 1991 à l'initiative du Gouvernement comorien et de l'Agence Française du Développement (AFD). L'objectif était de créer un système financier décentralisé (SFD), et de donner ainsi à la population exclue, pour la très grande majorité, du système bancaire formel, un moyen de financer ses activités. L'AFD demande à l'Institut de Recherche et d'Applications des Méthodes de développement (IRAM), au Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques (GRET) et à des cadres comoriens, de mener une étude pour identifier les besoins de la population en petits crédits. Cette étude révèle une forte culture associative au sein des villages, par ailleurs faiblement organisés. Une institution

---

<sup>7</sup> Rapport Nationale sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement, PNUD, 2003

<sup>8</sup> Sanduk signifie caisse ou coffre en comorien

de microfinance sous forme **d'association villageoise de crédit et d'épargne autogérée** au niveau des villages est créée.

Les premières caisses sont créées en Grande-Comore, en 1993. Début 1994, les premières caisses anjouannaises sont mises en place, puis celles de Mohéli.

L'objectif est de créer une institution financière décentralisée, devant atteindre rapidement une pérennité financière ; « **L'Union Régionale des Sanduk d'Anjouan (UR)** a pour objet de mettre en œuvre une institution financière spécifique à vocation permanente, ouverte aux différentes catégories de la population, en priorité aux plus démunis »<sup>9</sup>

Les principes d'autogestion et d'indépendance des caisses, nés de l'étude de terrain préalable, doivent assurer la pérennité du réseau, en établissant une responsabilité locale des opérations des caisses, les biens matériels et mobiliers devenant la propriété de la caisse et donc de la communauté villageoise.

L'accent sera mis au départ sur les opérations de crédit plus que sur l'épargne. La collecte de l'épargne ne débutera que deux ans après. Il fallait gagner la confiance des épargnants potentiels en prouvant qu'il est possible de faire des crédits et d'obtenir des remboursements. Il fallait d'autre part éviter, dans un premier temps, les couches de la population les plus aisées, qui pourraient détourner l'outil à leur profit.

La progressivité des montants de crédit est mise en place dès le début du projet. Cette stratégie vise à cibler les populations les plus démunies et à limiter les risques d'impayés.

L'octroi des crédits est conditionné par l'obligation de financer des activités productives génératrices de revenus, par un système de garantie physique d'une valeur équivalente au montant du crédit et par une « caution solidaire » d'un membre de la famille<sup>10</sup>.

Depuis début 2004, l'Union fonctionne de façon autonome, tant d'un point de vue organisationnel que financier.

### **1.2.2. L'Union Régionale des Sanduk d'Anjouan, aujourd'hui**

---

L'Union Régionale compte aujourd'hui 36 sanduk, elle est composée d'une équipe d'environ 70 salariés et de 300 responsables locaux, représentants des villageois et gérants des caisses<sup>11</sup>. Elle représente plus de 26 000 clients, dont plus de 16 000 épargnants et environ 3 800 emprunteurs<sup>12</sup>. Elle a connu une croissance très forte de son encours d'épargne (4 millions

---

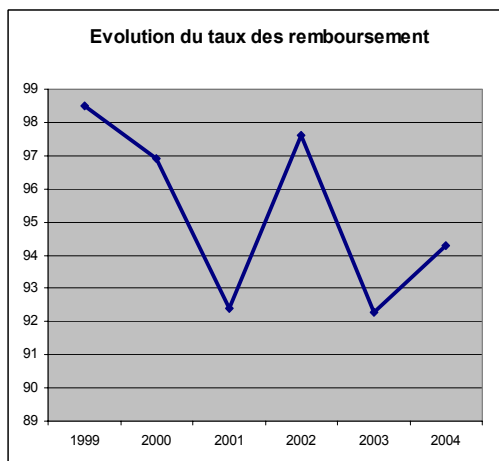
<sup>9</sup> *Statuts de l'Union Régionale des Sanduk d'Anjouan, 1999, article 2*

<sup>10</sup> Les garanties peuvent être des parcelles cultivables ou constructibles, des animaux, des biens mobiliers, appartenant souvent à l'ensemble de la famille. C'est pourquoi un membre de la famille doit être présent lors de l'octroi du crédit, afin de vérifier que la famille a bien été mise au courant de la mise en garantie de ses biens.

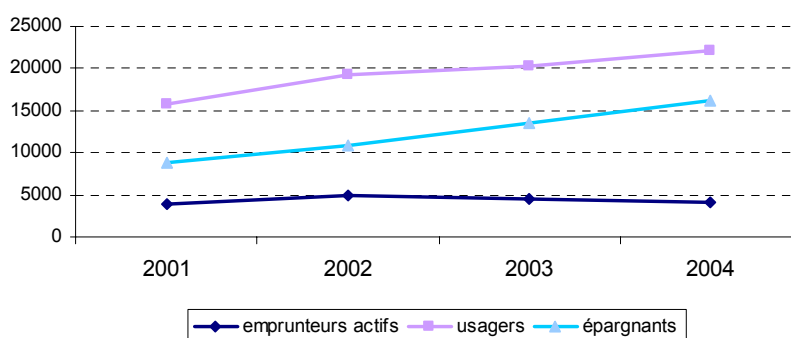
<sup>11</sup> Voir en annexe le fonctionnement des sanduk (Annexe 1)

<sup>12</sup> Assemblée Générale de l'Union Régionale des Sanduk d'Anjouan, août 2005

d'euros<sup>13</sup>) et de son encours de crédit (plus de 2 millions d'euros<sup>14</sup>). Cependant elle connaît depuis quelques temps une forte dégradation de la qualité de ses remboursements, passant d'un taux de remboursement à 3 mois de 98,5% en 1999, à 94,5% en 2004, risque important pour le bon fonctionnement de l'institution.



**Evolution du nombre d'emprunteurs, d'usagers et d'épargnants  
2001-2004**



Les produits offerts :

Les sanduk proposent différents produits de crédits et d'épargne. Deux produits de crédits sont destinés à des activités génératrices de revenus de particuliers et le troisième est destiné à des projets partenaires du réseau. Deux produits d'épargne sont offerts par les sanduk.

Le « crédit de base » ou « crédit sanduk », est le premier crédit créé lors de la mise en place du réseau. Il représente la majorité de l'activité crédit des sanduk. C'est un crédit à vocation productive, d'un montant compris entre 25 000fc (50€) et 750 000fc (1 500 €). Il offre une grande possibilité d'utilisation et une grande flexibilité de durée (4 à 20 mois, avec un différé de remboursement de 30 à 90 jours) et de mode de remboursement (fréquence de

<sup>13</sup> soit 2 milliards de francs comoriens au 1<sup>er</sup> juillet 2005

<sup>14</sup> soit 1 milliard de francs comoriens, au 1<sup>er</sup> juillet 2005

remboursement mensuelle ou par tranches de 2 à 6 mois). Le taux d'intérêt est de 2% par mois sur le capital restant dû.

Le « crédit déplafonné » se différencie du crédit de base par son montant allant de 750 000FC (1 500€) à 2 000 000FC (4000€). Créé pour éviter la pratique des prête-noms<sup>15</sup> et en raison de la multiplication des adhésions de catégories de personnes relativement riches par rapport à la clientèle ciblée, ce crédit est plus risqué pour le réseau que les crédits à plus faible montant.

Enfin le « crédit pilote », démarré en 2002 est géré directement par l'UR. Il se fait essentiellement avec des projets partenaires du réseau. Les montants ne dépassent pas 2 millions de FC (4000€). Les taux d'intérêt sont de 1 à 2% par mois selon le type de projet, et sa durée de remboursement ne dépasse pas 24 mois. Les deux principaux crédits pilotes sont des crédits financés par l'AIEB<sup>16</sup> destinés essentiellement au financement des activités de pêche et les crédits DECVAS<sup>17</sup>, financés par à 90% par le projet DECVAS et 10% par le projet AMIE destinés à financer les cultures vivrières, principalement de bananes.

Il existe deux produits d'épargne : le dépôt à vue (DAV) et le dépôt à terme (DAT) ouverts à tous les habitants du village, membres et non membres. L'épargne n'est pas obligatoire, et ne constitue pas une condition préalable à l'octroi de crédit. Le DAV était jusqu'à fin 2004, rémunéré de 2% à 3% selon les caisses. Il n'est plus rémunéré aujourd'hui, en raison de la création du DAT, qui a pour objectif de stabiliser l'épargne et de limiter son coût. Les dépôts sont bloqués sur le compte d'épargne pendant une durée de 6 mois (rémunéré à hauteur de 1,5% du montant épargné) ou 12 mois (rémunéré à hauteur de 4% du montant épargné).

	<b>ENCOURS AU 31/12/2004 (EN FRANCS COMORIENS)</b>	<b>ENCOURS AU 31/12/2004 (EN EUROS)</b>	<b>PART DANS L'ENCOURS DE CREDIT</b>
Crédit de base	900 000 000	1 800 000	90%
Crédit déplafonné	43 285 000	86 570	4,3%
Crédit pilote	1 000 769 792	2 001 540	5,7%
Epargne à vue (dépôts de la clientèle)	1 727 642 965	3 455 286	

Les sanduk proposent une gamme de produits flexible. Le client est libre de faire le choix de son mode de remboursement, appuyé par les conseils du caissier avant l'octroi de son crédit.

<sup>15</sup> Personne utilisant le nom d'un tiers pour prendre un crédit, sans forcément que le titulaire en soit informé, souvent pour pouvoir bénéficier de montants plus importants que ceux que proposent les sanduk. Cette pratique est néanmoins irrégulière.

<sup>16</sup> Appui aux Initiatives Economiques de Base (FIDA)

<sup>17</sup> Développement des cultures vivrières et appui semencier, financé par l'Union Européenne dans le cadre du 7<sup>e</sup> FED (Fonds européen de développement)

### **1.2.3. La place des Sanduk dans l'économie anjouanaise**

---

Les activités des Anjouannais étant majoritairement familiales, les crédits contractés par les clients sont utilisés par l'ensemble du ménage. Plus de 26 000 personnes adhèrent aux Sanduk et peuvent ainsi bénéficier des crédits. Si l'on considère que chaque crédit représente un ménage, le taux de pénétration est de 60,5%<sup>18</sup> des ménages. Par rapport à la population de plus de 20 ans (PNUD, 2003), les sanduk ont un taux de pénétration de 17% sur l'ensemble de la population.

Aujourd'hui fonctionnent 36 caisses villageoises, dont 18 inter villageoises regroupent entre 2 et 4 villages. Les sanduk desservent plus de 60 villages anjouannais, sur un total de 90 villages sur tout le territoire, ce qui représente une couverture du territoire de 67%.

Le crédit sanduk constitue l'une des principales sources de financement des activités. Les autres institutions financières décentralisées (IFD) ne répondent pas aussi bien aux besoins de financement de la population ciblée par les sanduk. Les conditions de crédits demandant le plus souvent une épargne préalable obligatoire et des garanties plus importantes, la majorité des clients du sanduk n'ont pas accès aux services des autres IFD.

Les crédits octroyés par des particuliers sont rares et les systèmes de tontines perdent de leur ampleur, en raison d'un affaiblissement de la confiance entre les individus.

En 2000, les sanduk représentaient environ « 9% du marché du crédit et d'épargne<sup>19</sup> » à Anjouan, avec un encours de crédit de 690 456 FKM et d'épargne de 1 268 907FKM. Cette part de marché est élevée par rapport au faible niveau de vie des clients du sanduk.

---

<sup>18</sup> Il y a à Anjouan 42 938 ménages (Recensement Général de la Population et de l'Habitat, 2003, PNUD) et 26 000 adhérents qui prennent des crédits ou susceptibles d'en demander un.

<sup>19</sup> *Document de la stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté*, Union des Comores services de la Présidence de la République / Commissariat général au plan, chap.3 p21

## 2. Analyse de la stratégie et des performances sociales des Sanduk

Tout comme un mouvement général se dessine dans le monde des entreprises pour les «responsabiliser» sur leur impact social et environnemental et suivre leurs performances dans ces domaines<sup>20</sup>, le monde de la microfinance commence à élargir le cadre d'analyse des performances de ses institutions. Il s'agit non seulement de pouvoir approfondir et valoriser dans le pilotage quotidien les analyses d'impact menées auprès des clients, mais aussi de pouvoir développer et utiliser toute une nouvelle gamme d'outil de mesure, d'évaluation et d'audit des performances sociales basés sur les informations internes à l'IMF.

L'étude des performances sociales des IMF a pour but de mettre à la disposition de ces dernières un outil de pilotage interne permettant d'atteindre les objectifs sociaux qu'elles se sont fixées. Elle permet également d'évaluer les moyens mis en œuvre par l'IMF pour répondre à ses objectifs sociaux.

Cette étude se justifie, d'une part, par le besoin d'une IMF de s'interroger sur la population effectivement ciblée, l'adaptation de ses services et produits à la clientèle cible, sa participation à l'amélioration du capital social de ses clients et sa responsabilité sociale. Ce qui permet de déterminer dans quelle mesure elle participe aux objectifs de lutte contre la pauvreté.

D'autre part, elle se justifie par une intuition grandissante des IMF qu'améliorer leurs performances sociales contribue à l'amélioration de leurs performances financières sur le long terme et donc de leur pérennité. Ces liens entre performances financières et sociales s'illustrent par les avantages que peuvent apporter la mise en valeur des performances sociales du point de vue de la réduction des coûts de transaction, la capacité d'innovations qu'elles sont susceptibles d'apporter et les bénéfiques non seulement économiques mais aussi sociaux pour leurs clients.

Le travail auprès du réseau des Sanduk a permis en premier lieu d'analyser les performances sociales de l'IMF à partir de l'outil SPI-CERISE et de répondre à la question de la stratégie sociale et des moyens mis en œuvre pour atteindre ses objectifs sociaux. L'étude SPI-CERISE a été complétée ensuite par une étude sur la satisfaction et la perception de l'impact

---

<sup>20</sup> Voir par exemple le site de la *Global Reporting Initiative* (<http://www.globalreporting.org>)

par les clients. Cette combinaison d'approche (SPI et impact) offre alors une image complète de la stratégie sociale de l'IMF.

## 2.1. Objectifs et méthode de l'étude SPI-CERISE

Le questionnaire SPI-CERISE (2005) mesure les performances sociales des IMF à travers quatre dimensions : (1) Ciblage des pauvres et des exclus, (2) Adaptation des services et des produits aux clients cibles, (3) Amélioration du capital social et politique des clients et (4) Responsabilité sociale de l'institution.

Cette étude évalue à chaque étape du processus (intention-action-résultats) la mise en relation des principes de base et des actions engagées. La mesure des performances sociales s'attarde sur l'analyse des objectifs sociaux et leurs liens avec les actions et les mesures correctives mises en place par l'IMF pour atteindre ces objectifs. Elle utilise essentiellement des informations internes à l'IMF (principes et textes fondateurs, mode d'action et plans d'affaires, système d'information et de gestion, etc.).

L'application de ce questionnaire aux Sanduk a fait l'objet d'un entretien approfondi avec Ali Ahamadi, directeur exécutif de l'Union Régionale des Sanduk d'Anjouan.

## 2.2. Les résultats de l'étude SPI-CERISE

### Rappel de la mission des Sanduk:

« L'Union Régionale des Sanduk d'Anjouan a pour objet de mettre en œuvre une institution financière spécifique à vocation permanente, ouverte aux différentes catégories de la population, en priorité aux plus démunis<sup>21</sup> »

### Valeurs :

L'objectif initial du projet Sanduk est de répondre de façon pérenne aux besoins de financement de la population exclue du système bancaire traditionnel. Les objectifs sociaux et la viabilité financière sont deux valeurs prédominantes, mises sur un pied d'égalité.

### Dimension 1 : Ciblage des pauvres et des exclus

**Stratégie de ciblage :** Les Sanduk ont pour objectif de toucher l'ensemble de la population non « bancable » et la totalité des villages de l'île d'Anjouan et n'ont pas de stratégie de ciblage individuelle définie.

---

<sup>21</sup> Statuts de l'Union Régionale des Sanduk d'Anjouan, article 2 (Août 1999)

Au niveau du **ciblage géographique**, l'UR n'a pas de stratégie spécifique, le territoire étant relativement restreint, leur objectif de ciblage est davantage basé sur une couverture totale de l'île. Ce qui révèle une bonne performance au niveau du ciblage géographique.

Les caisses villageoises sont créées à la demande de la communauté villageoise et les critères d'acceptation du dossier sont davantage la motivation des villageois pour créer leur sanduk que le niveau de pauvreté du village.

Les Sanduk sont accessibles à l'ensemble des villageois, qui n'ont pas accès au système bancaire pour une grande majorité d'entre eux<sup>22</sup>. La faible superficie de l'île et sa population peu nombreuse font que le contexte est peu favorable à une stratégie de ciblage des populations les plus pauvres.

Après avoir instauré un système de groupe solidaire, l'UR décide de le remplacer rapidement par un système de garantie physique à valeur équivalente au crédit demandé, même si la valeur de cette garantie est très rarement vérifiée par les instances de la caisse.

Les Sanduk sont présents dans des zones reculées, faiblement dotées en infrastructure (routière, électricité...). 90% des caisses sont implantés en zone rurale où prédomine l'agriculture vivrière. Les femmes ne représentent que 37% des emprunteurs.

### **Dimension 2 : Adaptation des services et des produits aux clients cibles**

Les produits offerts par l'IMF ne sont pas des produits spécifiques. Mais ils offrent une grande possibilité d'utilisation et une grande flexibilité, à la fois au niveau des montants, de la durée et du mode de remboursement.

Les Sanduk proposent **trois produits** de crédits. Au-delà de ces trois produits, ils proposent une grande flexibilité de remboursement. Il n'existe donc pas de **crédits sociaux** spécifiques, mais l'octroi de crédit d'urgence est possible, si le client a une opportunité d'investissement qui nécessite un crédit rapidement.

Il n'y a pour le moment, aucun **produit d'épargne spécifique**, les produits d'épargne, DAT et DAV sont volontaires. Une réflexion s'est ouverte au sein de l'équipe technique sur la création de nouveaux produits, notamment concernant l'épargne, pour le mariage, l'éducation et le logement.

Au niveau de la **décentralisation**, l'IMF est performante. Les caisses étant présentes dans plus de 60% des villages de l'île, elles sont très accessibles à l'ensemble de la communauté villageoise.

---

<sup>22</sup> 99% des Anjouannais d'après le Directeur de l'UR

Les réunions d'étude des demandes de crédit ont lieu une fois par mois dans chaque caisse. Des cas urgents peuvent faire l'objet d'une étude lors de réunions extraordinaires et le crédit peut alors être octroyé rapidement.

Chaque client reçoit une fiche, en comorien, lors de l'octroi de son crédit sur laquelle sont inscrits les dates de remboursement, le montant des intérêts et du capital. L'équipe technique de l'IMF est très soucieuse de la **transparence** de l'information envers ses clients.

L'IMF a une politique spécifique dans chaque village afin **d'adapter les services aux besoins des clients**. Les horaires et jours d'ouverture de la caisse sont décidés par le village. Les demandes urgentes nécessitent parfois l'ouverture de la caisse un jour où celle-ci est fermée, le caissier se rend alors disponible et ouvre la caisse pour ces cas particuliers. Les coûts d'opportunité sont ainsi réduits pour le client.

L'IMF n'a pas encore mis en place **une étude de marché formelle pour améliorer la qualité des services**. L'objet du crédit fait l'objet d'une discussion avec le comité de gestion qui étudie, de façon superficielle, la rentabilité de l'activité financée. De nombreuses discussions informelles entre le client et le caissier, ainsi qu'avec le comité de gestion de la caisse du village, permettent de vérifier l'adaptation des services aux besoins des clients.

La plupart des **départs de clients**, ou plutôt de **l'inactivité des clients**, est due aux importantes migrations de la population d'Anjouan, notamment vers Mayotte. L'IMF ne considère pas avoir à faire à de réelles démissions.

L'IMF ne met plus à disposition de ses clients de services non financiers. En 2004, l'IMF a mis en place un service d'alphabétisation fonctionnelle, financé sur fonds propres, destiné principalement aux femmes, avec la collaboration d'une association locale d'alphabétiseurs. Mais ce projet a pris fin en raison de financements insuffisants et la recherche de bailleurs pour financer ce projet n'a pas été un objectif prioritaire de l'IMF.

### **Dimension 3 : Amélioration du capital social et politique des clients**

Par son fonctionnement démocratique et la grande participation communautaire l'IMF participe à l'amélioration du capital social et politique de ses clients. Les instances élues par la population du village bénéficient de formations et leur rôle favorise le poids de ses membres dans la communauté. Par ailleurs l'implantation d'un sanduk dans un village attire d'autres projets et le bon fonctionnement de la caisse constitue un élément déterminant dans la mise en place de nouveaux projets de développement au sein du village. Les clients ont accès à l'ensemble des informations financières de l'institution, notamment aux bilans financiers du Sanduk de leur village et de l'UR, lors des assemblées générales annuelles.

L'un des rôles du comité de gestion est le règlement des conflits, mais le conseiller de crédit, le caissier et la direction sont aussi disponibles et peuvent être sollicités en cas de conflit. Mais il n'existe pas d'instance spécifique de règlement des conflits.

Les femmes ne représentent que 37% des clients et sont sous-représentées au niveau des instances de décision (20% des élus des instances des caisses et seulement 6% des représentants au niveau de l'Union Régionale).

La caisse du village participe au financement de projet en faveur de la communauté villageoise, tel que des projets d'adduction d'eau, la rénovation d'écoles, de mosquées ou de dispensaires. Cette participation est un objectif indispensable pour l'appropriation des clients au projet Sanduk.

Les instances ont l'opportunité, grâce à leur fonction au sein des Sanduk, de rencontrer les pouvoirs publics et peuvent ainsi influencer la prise de décision dans leur région. Les autorités locales n'hésitent pas à consulter la direction des Sanduk et réciproquement pour les grandes décisions et les orientations pouvant affecter l'avenir du réseau.

#### **Dimension 4 : responsabilité sociale de l'institution**

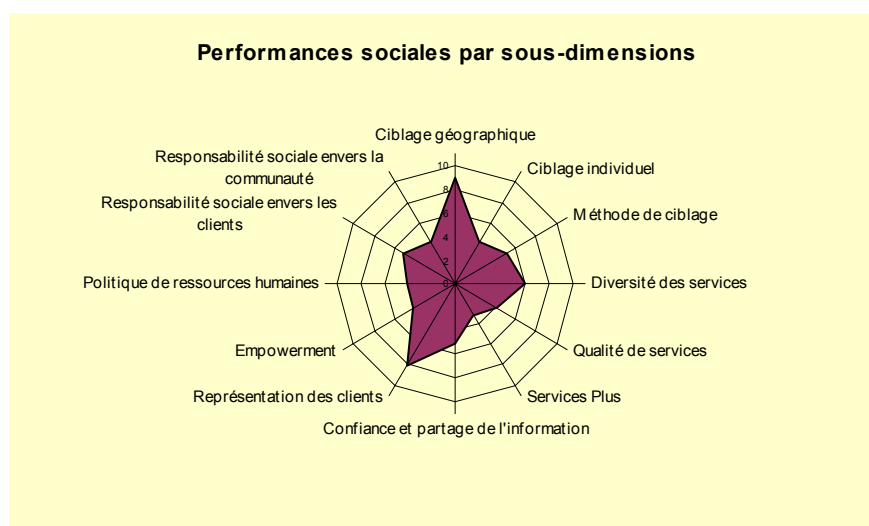
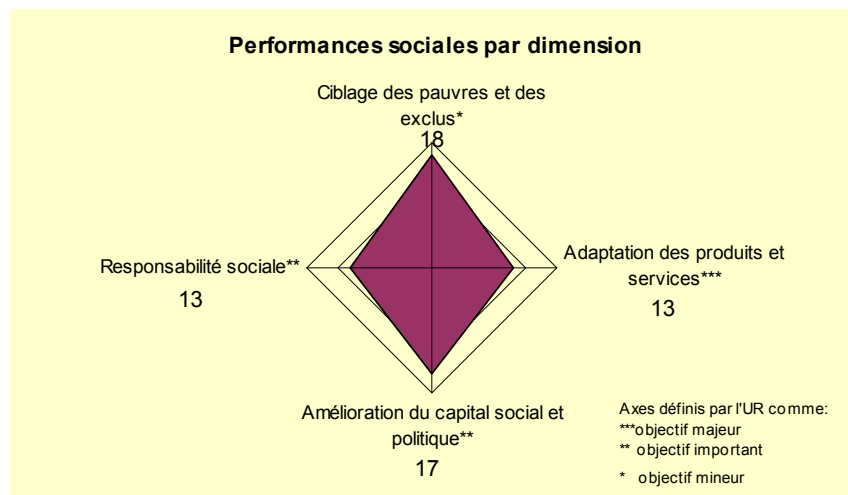
L'IMF est particulièrement bien adaptée aux réalités et à la culture locale, étant gérée en grande partie par la population villageoise. Elle fait donc l'objet d'une grande appropriation de la part de la population. Elle participe à des projets de développement communautaire, ce qui favorise son intégration dans le paysage villageois. Les instances élues de chaque caisse ont pour rôle d'adapter, avec l'appui de l'équipe technique, les services offerts aux besoins réels de la population.

Sa politique de ressources humaines ne répond pas à un plan d'action explicite et formel. Etant donné le manque de formation généralisé dans toute l'île, il lui est difficile de trouver du personnel compétent et fortement investi dans ses activités.

Aucun plan de formation n'est formalisé. Chaque employé, par type de poste, reçoit une formation continue mais de façon irrégulière. 10% des employés (8) ont quitté l'équipe des Sanduk, depuis deux ans, une seule de ces personnes a quitté les Sanduk par choix personnel, les sept autres ont été licenciés pour détournement.

Les Sanduk fonctionnent sur un système participatif à la fois au niveau des clients, mais aussi au niveau des employés. Les agents de crédits ont un rôle d'appui-conseil à la prise de décision auprès des instances élues des caisses.

Les activités des caisses font l'objet de discussions et de réunions régulières avec les villageois et leurs représentants, ce qui permet une évolution en harmonie avec la culture locale.



### 2.3. Conclusion sur la stratégie sociale des Sanduk

D'un point de vue général, l'IMF est performante dans l'amélioration du capital social et politique de ses clients et dans sa stratégie de ciblage des pauvres et des exclus. Son fonctionnement démocratique et le principe de caisses locales autogérées par la population villageoise, en font son point fort. La responsabilité sociale de l'IMF constitue son point faible, l'absence d'organisation de plan de formation formel et d'étude spécifique sur les clients lui font défaut.

La stratégie de ciblage individuel n'étant pas un objectif principal de l'IMF, qui compte toucher l'ensemble de la population anjouanaise relativement pauvre par rapport aux autres îles, a pour conséquence une note élevée pour la première dimension. Cet objectif de couverture totale de l'île et la faible superficie de ce territoire lui confèrent un haut niveau de performances en matière de ciblage.

L'absence de produits spécifiques d'épargne et de crédits, malgré la grande flexibilité des modalités du crédit, conjuguée au manque de stratégie de ciblage individuel envers les plus pauvres, ne l'avantage pas pour l'adaptation des services et produits aux populations cibles.

Mais on s'aperçoit que les performances de l'IMF, dans chacune des dimensions inégales. Dans la première dimension, la méthodologie de ciblage et le ciblage individuel font défaut, alors que l'IMF est particulièrement performante dans le ciblage géographique. Par rapport aux deux autres îles, Anjouan est particulièrement pauvre. Dans la dimension 2, la diversité des services est l'un de ses points forts, conséquence de la grande flexibilité des modes de remboursement, qui permet de proposer aux clients une grande diversité de produits de crédit. Pour la dimension 3, pour laquelle l'IMF est la plus performante, son atout majeur est principalement le système de représentation des clients dans les instances de décisions de l'institution. La dernière dimension, point faible de l'institution, montre tout de même un certain niveau de performance du point de vue de la responsabilité sociale de l'IMF envers la communauté, grâce à sa participation, certes irrégulière, à des initiatives locales de développement.

## 3. Objectifs et méthodes de l'étude sur les clients

### 3.1. Objectifs de l'étude

L'objectif général de cette partie est de mieux comprendre le comportement des clients et l'impact positif ou négatif qu'engendre leur participation au réseau Sanduk.

L'étude consiste à faire un état des lieux de la situation des clients emprunteurs des Sanduk. Elle cherche à déterminer les stratégies des différents types de clients ainsi que l'impact du crédit sur les individus, leur famille et leurs activités. Elle se justifie à différents niveaux.

Les crédits octroyés par les Sanduk ne font l'objet d'aucune vérification formelle de leur utilisation. Lors de l'étude de la demande de crédit, l'objet du crédit est étudié, mais une fois que le crédit est octroyé, l'emprunteur peut l'utiliser à sa guise. Les informations recueillies par les responsables du réseau, tant au niveau régional que local, malgré la proximité des représentants locaux élus, sont très limitées.

Pour la pérennité du programme et afin de mieux adapter les services et produits offerts, il s'avère nécessaire d'étudier de façon approfondie l'utilisation du crédit et de mieux connaître la situation des clients.

De plus, une institution de microfinance (IMF) ayant pour objectif affiché de toucher les populations « non-bancables » et pauvres, a besoin de savoir si elle touche bien le public cible et les changements et conséquences qu'elle engendre sur ses clients. Il est important pour son fonctionnement et sa pérennité de savoir dans quelle mesure ses clients tirent des bénéfices de leur participation au réseau.

Par ailleurs, la satisfaction de la clientèle par rapport aux produits offerts et au mode de fonctionnement n'a pas fait l'objet d'une étude formelle récente. Mesurer le degré de satisfaction et inciter les clients à faire des suggestions d'amélioration des produits offerts, permettra à l'IMF d'adapter son fonctionnement et ses services aux réalités et aux besoins de la population.

Enfin, les départs de clients sont très difficiles à déterminer. Les adhérents du Sanduk, même lorsqu'ils ne prennent plus de crédit, ne démissionnent pas. Ils ne sont ni identifiés ni comptabilisés ni enregistrés dans le Système d'Information et de Gestion (SIG). Connaître les causes du non renouvellement des demandes de crédits permettrait de mieux identifier les

dysfonctionnements et les failles du système, dans le cas où elles sont inhérentes au fonctionnement du Sanduk, et permettrait ainsi d'y remédier. Cela permettrait également de mieux connaître l'environnement socio-économique dans le cas où les causes de l'inactivité sont externes au Sanduk.

## 3.2. Hypothèses de l'étude

Le questionnaire contient six parties principales, chacune comprenant les éléments suivants :

La partie introductive cherche à déterminer les **caractéristiques générales** du client enquêté (sexe, âge, niveau d'études, activités principales et secondaires, situation matrimoniale). Cette partie permet d'identifier le client suivant les critères définis par l'échantillonnage et de connaître les modalités de ses activités (activités familiales, séparation du budget familial et de l'activité).

La première partie concerne les **utilisations et les difficultés de remboursement** des crédits (secteurs d'activité, produits ou prestations acquis par les deux derniers crédits, utilisateurs, part de l'investissement total que représente le crédit, difficultés de remboursement et leurs sources, sources de remboursement du crédit). Elle s'attarde particulièrement sur les deux derniers crédits.

Des questions plus générales concernent les crédits précédents afin de déterminer les causes des difficultés de remboursement, les sources de remboursement et la proportion de personnes ayant été contraintes à la décapitalisation pour rembourser leur crédit.

La deuxième partie de l'enquête cherche à déterminer les **autres sources de financement** utilisées par les clients en complément du crédit pour le financement de leurs activités.

La troisième partie du questionnaire est relative à la question de **l'impact du crédit sur les clients et leur environnement**. Elle commence par une question d'appréciation générale du client ; « le crédit vous a-t-il aidé ? ». La réponse positive ou négative se rapporte chacune à la section « impact positif » ou « impact négatif ».

Nous cherchons à déterminer à quel niveau l'impact du crédit a été positif ou négatif pour le client (revenu, bien-être du ménage, conditions d'habitat, activités).

La quatrième partie concerne la **satisfaction des clients** par rapport aux produits et services offerts par les Sanduk, ainsi que leur **degré d'information** sur le fonctionnement du Sanduk.

La cinquième partie cherche à déterminer le **niveau de vie des clients**, à travers la structure familiale des ménages, le niveau de d'alimentation, la possession d'actifs (terre, bétail,

véhicule, électroménager...), le type de logement et l'accès aux infrastructures électriques et hydrauliques.

Enfin, la sixième partie concerne uniquement les **clients « inactifs »**, n'ayant pas pris de crédit depuis plus d'un an. On cherche, dans un premier temps, à déterminer les raisons de cette inactivité, et particulièrement si ces raisons sont endogènes ou exogènes au Sanduk. Dans un deuxième temps on veut connaître l'évolution des activités du client depuis son départ et ses intentions vis-à-vis du Sanduk.

### 3.3. La méthode d'échantillonnage

Les enquêtes ont porté sur un nombre total de 151 clients. L'échantillonnage s'est fait selon trois critères : sexe, zone (urbaine/rurale) et caractéristique de clients :

- Emprunteurs sélectionnés de façon aléatoire (« clientèle »)
- Clients ayant pris de nombreux crédits, entre 6 et 10, selon l'ancienneté du sanduk (« clients ayant pris de nombreux crédits »)
- Clients ayant pris peu de crédit et n'ayant pas pris de crédits depuis plus d'un an (« clients inactifs »)

N'ayant pas de données fiables sur les activités exercées par les clients, il n'a pas été possible de prendre ces caractéristiques pour sélectionner l'échantillon.

Les seules informations fiables que nous ayons à notre disposition sont le pourcentage de femmes pour l'ensemble du réseau (37%) et le pourcentage de Sanduk urbains (4 sur 35, soit 11%). 11 Sanduk ont été sélectionnés, 2 urbains<sup>23</sup> et 9 ruraux<sup>24</sup>.

#### La répartition des échantillons par sexe :

Les données sur la répartition par sexe dans chacun des échantillons ne sont pas disponibles dans le SIG. La proportion de femmes dans chaque échantillon a été augmentée afin d'avoir un nombre de femmes enquêtées représentatif et supérieur à 20 enquêtées.

---

<sup>23</sup> Domi et Habomo (sanduk créé par des femmes, les hommes ayant accès au crédit que depuis 1996, et ne participant que très peu à l'activité de la caisse)

<sup>24</sup> Koni Ngani, Moya, Ongojou, Chandra, Mramani, Mremani, Bambao Matsanga, Adda et Bazimini

		« CLIENTELE »	« CLIENTS AYANT PRIS DE NOMBREUX CREDITS »	« CLIENTS INACTIFS »	TOTAL
<b>hommes</b>	Effectif	31	31	21	83
	Part de l'effectif	61%	55%	48%	55%
<b>femmes</b>	Effectif	20	25	23	68
	Part de l'effectif	39%	45%	52%	45%
<b>Total</b>	Effectif	51	56	44	151
	Part de l'effectif	100%	100%	100%	100%

L'échantillon « clientèle » est représentatif de la répartition par sexe de l'ensemble des clients, alors que les échantillons « clients ayant pris de nombreux crédits » et « clients inactifs » ne conservent pas les proportions réelles. Ces disproportions sont dues principalement, pour l'échantillon « clients ayant pris de nombreux crédits », aux difficultés de trouver les hommes dans leur village en pleine journée, souvent partis au champ ou chauffeurs de taxi. Pour l'échantillon « clients inactifs », les difficultés sont d'une autre sorte. De nombreux clients inactifs et principalement les hommes, ne prennent plus de crédit pour des raisons de migration, principalement vers Mayotte, mais aussi vers la Grande-Comore.

Pour analyser les comportements de la clientèle des sanduk nous prendrons comme échantillon représentatif l'échantillon « clientèle », sélectionné de façon aléatoire et conservant les proportions entre hommes et femmes.

## 4. L'analyse de la clientèle et de l'impact du crédit

Le questionnaire a nécessité une préparation d'environ 1 mois, hors terrain. Cette première étape a consisté à prendre connaissance des éléments de fonctionnement et d'évolution des sanduk depuis leur création et à définir une partie des objectifs et du contenu du questionnaire d'enquête.

La formation des interprètes aux techniques d'enquête et à la démarche de l'étude, ainsi que l'adaptation du questionnaire avec l'appui du directeur exécutif de l'UR ont duré 3 semaines.

Les entretiens ont demandé 30 minutes à chaque client interrogé et ont nécessité 37 jours d'enquête de terrain, environ 3 jours par sanduk de village.

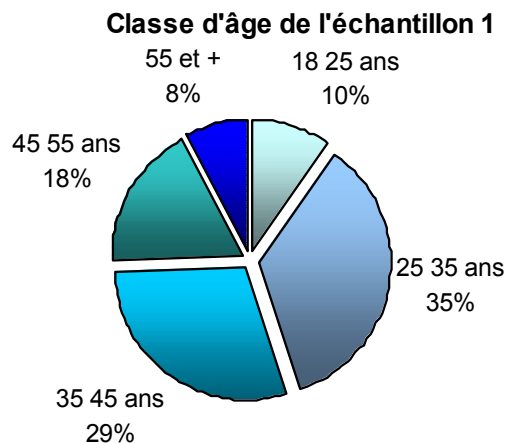
### 4.1. Le profil des membres de l'IMF

#### 4.1.1. Classe d'âge :

---

La moyenne d'âge de la clientèle est de 39 ans. La classe d'âge la plus représentée est celle des 25/35 ans (35%), suivie de celle des 35/45 ans (29%), représentant à elles deux plus de 60% de la clientèle totale.

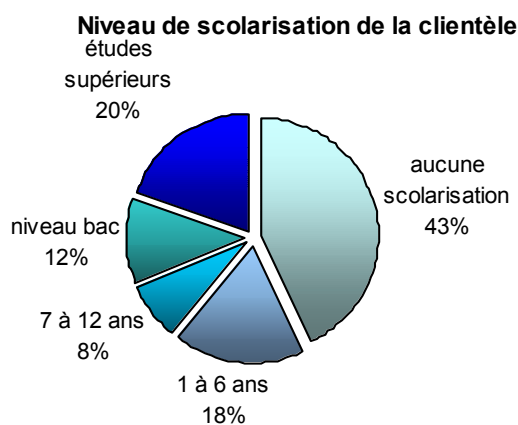
La classe d'âge 18/25ans est moins représentée (10%) alors qu'elle représente plus de 12% de la population générale d'Anjouan (RGPH, 2003). Cette différence s'explique principalement par l'importance du phénomène de migration des populations jeunes vers Mayotte, pour vendre leur force de travail et envoyer des transferts d'argent à leur famille.



#### 4.1.2. Niveau scolaire

L'Union des Sanduk d'Anjouan touche une population peu instruite dans l'absolu, mais plus instruite que la moyenne nationale.

Si 43% des clients n'ont jamais été scolarisés, la part des diplômés du supérieur est relativement importante (20%), constitué principalement d'hommes et de fonctionnaires.



Le niveau plus élevé de scolarisation des clients se confirme par la comparaison avec les données issues de l'*Enquête Budget-consommation des ménages* de 1995. Alors que la majorité de la population générale (56%) n'a jamais été scolarisée, moins d'un client sur deux n'a jamais

été à l'école (43%). De plus les clients sont 39% à avoir atteint un niveau secondaire ou supérieur, contre seulement 23% de la population anjouanaise.

Les différences de niveaux scolaires entre les sexes sont importantes. 60% de la clientèle féminine n'a jamais été scolarisées, contre seulement 32% de la clientèle masculine. 10% des femmes ont un niveau secondaire ou supérieur, contre 58% des hommes clients des sanduk.

Ces chiffres montrent bien les inégalités d'accès à l'éducation entre les hommes et les femmes. L'Union des Sanduk touche donc davantage les femmes que les hommes exclus du système scolaire.

Nous constatons que les hommes clients des sanduk sont plus instruits que la moyenne nationale, alors que les données pour les femmes en sont plus proches<sup>25</sup>.

Si la proportion de femmes clientes ayant un niveau secondaire et supérieur est faible (10%), elle est plus importante pour celles ayant suivi un cursus primaire (30% contre 18% en moyenne). Les femmes n'ayant jamais été scolarisées représentent 60% chez les clientes des sanduk, contre 66% en moyenne au niveau national.

#### **4.1.3. Niveau de pauvreté de la clientèle**

---

Les ménages clients des sanduk sont moins pauvres que la moyenne des ménages de l'île, selon les critères présentés dans le tableau suivant. 59% des clients bénéficient de l'électricité du réseau, contre 21% des ménages d'Anjouan.

58% des clients ont une installation d'eau à domicile contre seulement 39% des ménages anjouanais. Parmi les 42% restant, la proportion de clients des sanduk à aller chercher de l'eau à la rivière est plus de deux fois plus importante que celle de la moyenne des ménages.

Le pourcentage de ménages possédant des biens de « confort », tels qu'une télévision, une voiture, un réfrigérateur ou une radio, est plus important chez les clients du sanduk par rapport à la moyenne des ménages anjouanais.

10% des clients possédant une télévision et un tiers des clients possédant un réfrigérateur considèrent que ces acquisitions ont pu se faire, directement ou indirectement, grâce au crédit.

La proportion de ménages ne possédant aucun de ces biens est néanmoins plus importante chez les clients des sanduk par rapport à l'ensemble des ménages anjouanais. Ceci met en évidence un écart important de richesses parmi les clients des sanduk. Les clients des sanduk sont en moyenne plus riches que la population anjouanaise, mais il y a une plus forte

---

<sup>25</sup> Voir annexe 3, tableau 1

proportion de très pauvres chez les clients par rapport à la moyenne de la population générale.

Les conditions d'habitation sont meilleures pour les clients des sanduk par rapport aux ménages d'Anjouan. 65% des clients habitent dans des maisons avec un toit en « dur » et 70% avec des murs en béton contre 40% et 53% des ménages anjouannais.

	CLIENTELE DES SANDUK			MOYENNE ANJOUAN		
	Urbain	Rural	Total	Urbain	Rural	Total
Mode d'éclairage						
Electricité du réseau	100%	52%	59%	-	-	21%*
Générateur électrique	0%	11%	10%	-	-	2,2%*
Lampe à pétrole	0%	36%	31%	-	-	69,1%*
Accès à l'eau						
Domicile	100%	52%	58%	-	-	39,2%*
Chez le voisin	0	27%	24%	-	-	20,5%*
Fontaine publique	0	11%	10%	-	-	28,7%*
Rivière	0	9%	8%	-	-	3,25%*
Possession d'actifs						
Bovins	17%	45%	42%	-	-	
Moutons/chèvres	17%	34%	32%	-	-	
Voiture	33%	5%	8%	-	-	4%**
Moto	0	7%	6%	-	-	
Télévision	67%	43%	46%	-	-	12%**
Réfrigérateur	57%	41%	41%	-	-	9%**
Radio	43%	52%	51%	-	-	43%**
Aucun des 5 éléments précédents	29%	40%	39%	-	-	36,5%**
<b>Habitat</b>						
Nature du toit						
- béton	100%	60%	65%	-	-	40%**
- tôle	0	24%	21%	-	-	37%**
- paille/ feuilles de cocotiers	0	16%	14%	-	-	15%**
Nature des murs						
- béton	100%	65%	70%	-	-	53%**
- tôle	0	19%	16%	-	-	4%**
- feuilles de cocotiers	0	16%	14%	-	-	36%**

\*PNUD, Recensement général de la population et de l'habitat, 2003

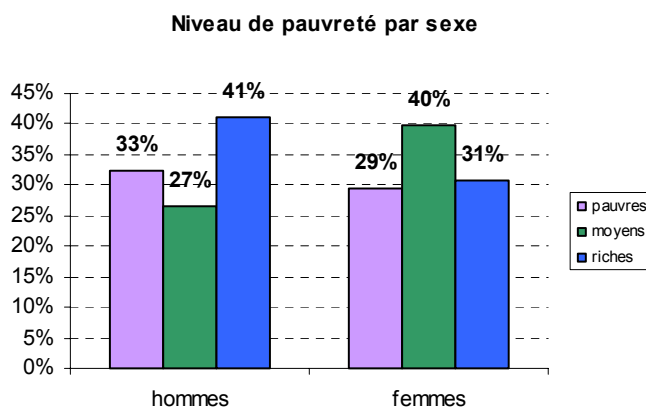
\*\* Direction Générale du Plan, Enquête à indicateurs multiples, 2000

Afin d'affiner l'analyse et d'identifier différents comportements selon le niveau de richesse des clients, nous élaborons un indice de pauvreté à partir de sept indicateurs : possession d'actifs, taille du ménage, accès à l'eau, niveau d'éducation du chef de ménage, niveau d'alimentation, mode d'éclairage et scolarisation des enfants à l'école privée. Cet indice permet de classer la clientèle des sanduk en trois catégories de richesse : les « pauvres », les

« moyennement pauvres », les « riches », chacune représentant un tiers des clients interrogés<sup>26</sup>.

	CLIENTELE DES SANDUK	CLIENTS AYANT PRIS BEAUCOUP DE CREDITS	CLIENTS INACTIFS	TOTAL
pauvres	29%	30%	34%	31%
Moyennement pauvres	35%	34%	27%	32%
Riches	35%	36%	39%	36%
Total	100%	100%	100%	100%

Le niveau de pauvreté par sexe met en évidence une disparité des profils masculins et féminins. Le niveau moyen de pauvreté est davantage représenté chez les femmes, avec 40% d'entre elles, alors que chez les hommes il y a une plus forte proportion de « riches » (41%).



#### 4.1.4. Activités des clients

Il est difficile d'identifier le secteur d'activité des clients, étant donnée la pluriactivité de la plupart d'entre eux. Seulement 43% des clients n'ont qu'une seule activité, 57% ont deux voire trois activités. Une grande partie des clients cumule des activités agricoles et de petit commerce. La grande majorité des fonctionnaires, qui ne touchent leur salaire que tous les trois mois en moyenne et accumulent les arriérés de salaire, augmentent leur revenu par une seconde activité, principalement commerciale.

Ainsi 29% des clients déclarent comme activité principale l'agriculture, 27% le commerce, 20% l'artisanat, 12% sont fonctionnaires et 6% sans activité.

En faisant un croisement des données concernant les activités principales et secondaires des clients, on trouve que 47% des clients sont agriculteurs, 49% sont commerçants, 27% artisans et 18% fonctionnaires.

<sup>26</sup> Voir annexe 2 pour le détail de la construction de l'indice

Les commerçants et les agriculteurs représentent une part importante des clients des sanduk. Moins d'un tiers des clients sont artisans et les fonctionnaires représentent une part non négligeable de la clientèle.

#### 4.1.5. Autres sources de financement des activités

##### Autres crédits

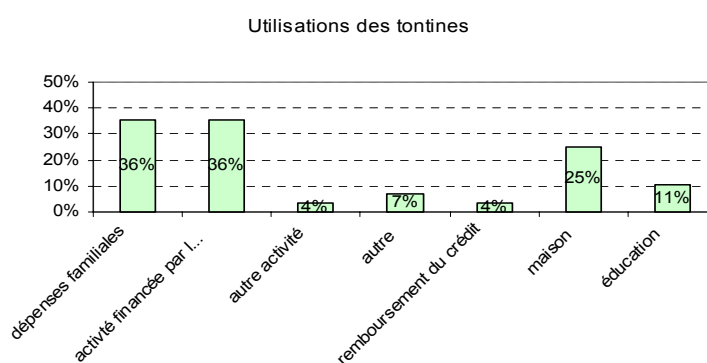
La grande majorité des clients interrogés (81%) n'a pas d'autre source de crédit pour financer leurs activités que le crédit sanduk. 29 clients, soit 19% des clients interrogés utilisent une autre source.

Seulement 4 crédits proviennent d'une autre institution de microfinance, 2 des MECK et 2 du projet AMIE, ce qui représentent 2% des clients interrogés. Ces 4 clients font partie de l'échantillon des inactifs et ne prennent donc plus de crédit au sanduk depuis plus d'un an. Il existe donc un effet de substitution des produits offerts par d'autres IMF au crédit sanduk, mais ce phénomène reste marginal.

Les 25 autres crédits, soit 17% des clients, proviennent de la famille du client qui ne demande pas d'intérêt.

##### Tontines

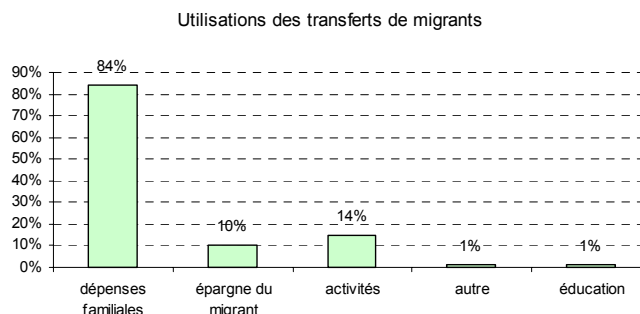
Plus d'un tiers des clients interrogés participent à une tontine (37%). 36% d'entre eux utilisent l'argent de ces tontines pour les activités financées par le crédit et autant pour les dépenses familiales courantes. 4% des clients disent utiliser la tontine pour rembourser le crédit au sanduk.



##### Transferts de migrants

Près de la moitié des clients interrogés (47%) reçoivent des transferts d'argent de migrants. Ces transferts sont principalement utilisés pour les dépenses familiales courantes (84%). Seulement 14% des clients recevant des transferts disent en utiliser une partie pour financer

leurs activités. Ces chiffres doivent être nuancés étant donné le mélange des trésoreries du ménage et des activités et la fongibilité qui en découle.



Plus de la moitié des transferts proviennent de Mayotte (65%), ce qui illustre bien l'importance des migrations anjouannaises vers Mayotte pour l'ensemble de l'économie d'Anjouan et le maintien du niveau de vie de la population.

*La clientèle des sanduk est surtout masculine, les femmes ne représentent que 37% des clients. Les sanduk ne touchent pas une population particulièrement jeune, la grande majorité ayant plus de 25 ans, avec un niveau d'éducation supérieur à la moyenne nationale. Ils touchent une population plus aisée que la moyenne, possédant un nombre de bien plus important et bénéficiant davantage d'installations sanitaires et électriques.*

*Les clients, majoritairement pluriactifs, sont essentiellement des commerçants-agriculteurs, avec une partie d'entre eux qui sont fonctionnaires (18%). Ils n'utilisent que très peu d'autres sources de financement pour leurs activités. Les rares sources de financement extérieures aux crédits sont constituées de transferts de migrants, principalement en provenance de Mayotte et de France métropolitaine, ou de tontines, système de moins en moins utilisé. L'utilisation de crédits hors sanduk n'est que marginale, les crédits sanduk sont donc une source essentielle de financement des activités des clients.*

*L'analyse du profil des clients met en évidence une disparité entre les sexes. Les clientes, sont moins instruites et relativement plus pauvres par rapport aux hommes. Les sanduk touchent plus une population féminine davantage exclue que la clientèle masculine. La pratique du crédit nécessite des capacités de gestion, qui se caractérisent chez les hommes par des pré requis scolaires, et chez les femmes par la gestion quotidienne de la vie domestique. Cependant leur faible niveau scolaire reste un frein au crédit.*

## 4.2. L'utilisation du crédit

### 4.2.1. Activités financées

L'analyse de l'utilisation des crédits se base sur le dernier et l'avant dernier crédit octroyés aux clients. Elle s'effectue à différents niveaux : la conformité de l'utilisation du crédit, l'objet du

crédit (secteur d'activité, activité précise, type d'investissement effectué) et la part du crédit dans l'investissement total.

L'allocation d'un même crédit à différentes fins accroît la difficulté de l'analyse de l'utilisation des crédits. Il existe également un biais important lié à la non séparation par les clients de la trésorerie familiale et de celle de leurs activités, accentuant la fongibilité du crédit. Il est probable qu'une partie des crédits soit utilisée à des fins de consommation courante des ménages sans que cela n'apparaisse dans les résultats de l'étude.

Cependant, il est possible que l'utilisation directe du crédit à des fins de consommation, dissimule le fait que le crédit ait permis au client d'utiliser ses ressources personnelles pour des activités génératrices de revenus.

#### La conformité de l'utilisation du crédit :

Une utilisation conforme du crédit se définit par l'allocation du crédit dans des activités génératrices de revenu. L'utilisation non conforme regroupe toutes les utilisations qui concernent la consommation des ménages.

Si l'on prend l'ensemble des utilisations du crédit par client, utilisation principale et secondaire (ce qui nous donne un total de 193 utilisations pour 151 crédits), nous constatons que 14% de l'allocation des crédits sont destinés à la consommation<sup>27</sup>.

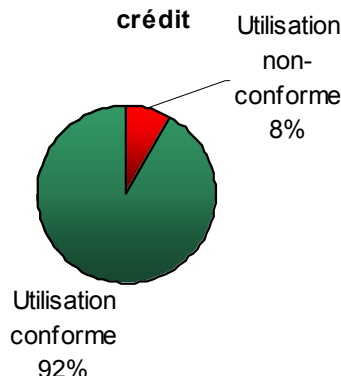
Nous observons que 92% des clients utilisent le crédit principalement pour des activités génératrices de revenu. Ce n'est donc qu'une partie résiduelle du crédit qui est utilisée directement à des fins de consommation. Ce résultat signifie que 8% des crédits de l'ensemble de la clientèle sont utilisés entièrement pour de la consommation. 6% des crédits sont utilisés pour partie seulement à des fins de consommation<sup>28</sup>. L'objet du crédit n'est donc que très peu détourné.

---

<sup>27</sup> Voir annexe 3.

<sup>28</sup> ce qui explique l'écart entre les deux taux, le premier prenant en compte les utilisations principales et secondaires, alors que le second ne comprend que les crédits qui ont entièrement été utilisés dans la consommation, soit 8%.

### Conformité de l'utilisation principale du crédit



Ces résultats doivent tout de même être nuancés. Même si les crédits sont utilisés directement dans la consommation, il est tout à fait probable que ce crédit dégage une partie du revenu familiale permettant d'investir dans des activités génératrices de revenu.

#### L'objet du crédit : prédominance du commerce et faiblesse de l'agriculture

Le crédit est majoritairement utilisé dans des activités commerciales (61% de l'utilisation principale déclarée). En deuxième position de l'utilisation principale du crédit, viennent les autres activités, qui regroupent principalement les artisans (couturiers, ébénistes, distillateurs d'ylang-ylang...), et dans une moindre mesure les chauffeurs de taxi. Cette catégorie représente 20% de l'utilisation des crédits.

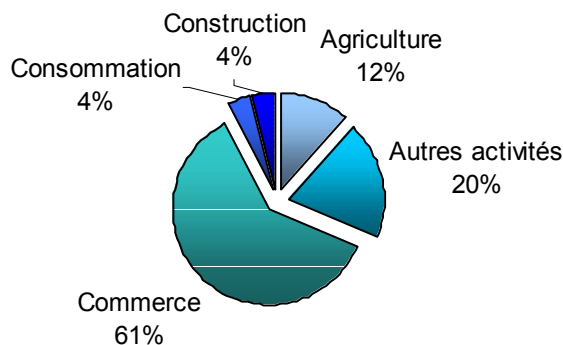
L'agriculture ne représente que 12% des crédits, ce qui est relativement faible par rapport à la proportion d'agriculteurs dans l'échantillonnage (45%)<sup>29</sup>. Or la plupart des agriculteurs ont une seconde activité (56%), voire une troisième.

Il apparaît que les agriculteurs ayant plusieurs activités choisissent d'investir leur crédit dans des activités autres que l'agriculture. Ce qui sous-entend d'une part qu'il est moins avantageux d'investir dans des activités agricoles que commerciales. D'autre part il semblerait que les produits offerts par les sanduk soient mieux adaptés au secteur commercial qu'agricole. Après analyse de nouveaux éléments, nous développerons et confirmerons cette hypothèse.

---

<sup>29</sup> Il apparaît que les allocations du dernier et de l'avant dernier crédit divergent peu (15% pour l'agriculture, 7% pour la consommation, 17% pour les autres activités, et 61% pour le commerce. C'est pourquoi nous ne mentionnerons que le dernier crédit dans cette partie.

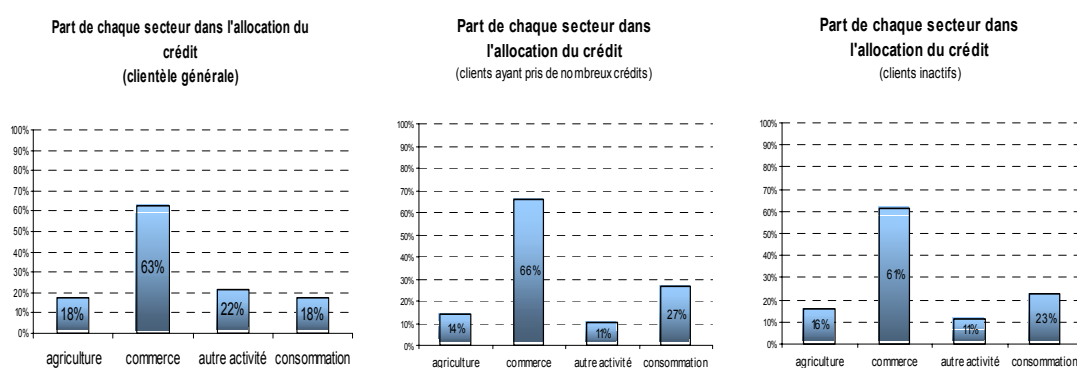
## Secteur d'utilisation principale du dernier crédit



En prenant en compte l'utilisation principale et l'utilisation secondaire du crédit, on constate que 63% de la clientèle déclarent avoir utilisé une partie de ses crédits dans des activités commerciales. La consommation a été l'une des allocations du crédit pour 18%, l'agriculture 18% et l'artisanat et autres activités 22%.

Les clients aux nombreux crédits sont plus nombreux à utiliser une partie de leur crédit dans la consommation (27%) et dans le commerce (66%) alors que l'agriculture et les autres activités ont une place moindre dans l'allocation des crédits.

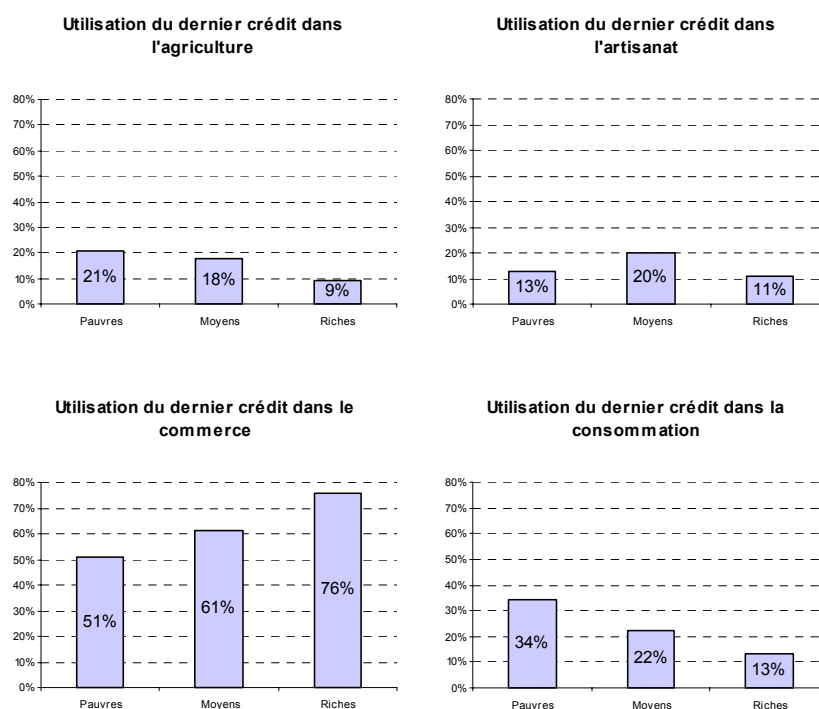
Cette forme d'analyse démontre toujours la prédominance du commerce et la place minoritaire de l'agriculture dans l'utilisation du crédit pour des activités génératrices de revenu. Elle met particulièrement en évidence la place de la consommation dans l'utilisation des crédits.



La place prédominante du commerce dans l'allocation du crédit peut s'expliquer en partie par des produits offerts plus adaptés à des activités commerciales qu'à l'agriculture. La moyenne de la durée du crédit, est pour l'ensemble des clients interrogés de 12,13 mois, avec un différé moyen de 59 jours. Or ces délais ne semblent pas correspondre aux besoins des agriculteurs qui ont besoin de plus de temps pour rentabiliser leurs investissements.

M. A, 53 ans, ancien enseignant licencié durant la période de Plan d'Ajustement Structurel, a créé une pépinière après son licenciement. Il est adhérent au sanduk de son village depuis 2001. Le sanduk lui a octroyé deux crédits. Il a utilisé son premier crédit de 75 000 FKM pour acheter une parcelle pour cultiver. Avec son second crédit de 200 000 FKM il a acheté des pots, des plantes et des insecticides pour son exploitation. La durée de son dernier crédit était de 12 mois avec un différé de 60 jours, durée insuffisante qui a engendré des retards de remboursement. Sa pépinière demandant 5 mois avant de produire des bénéfices, 5 mois de différé de remboursement lui auraient été nécessaires.

L'allocation du crédit dans les différents secteurs d'activité diverge selon le niveau de pauvreté des clients. Les plus pauvres allouent davantage leurs crédits dans l'agriculture (21% des allocations du dernier crédit) et la consommation (34%) que la catégorie la plus riche (respectivement 9% et 13% des allocations du dernier crédit). L'utilisation du crédit dans la consommation et dans l'agriculture est décroissante par rapport au niveau de richesse, contrairement à l'allocation dans le secteur commercial. Autrement dit, plus le client est riche, plus il utilise ses crédits dans le commerce et moins il l'utilise dans la consommation et l'agriculture.



### Utilisation du crédit dans l'agriculture

L'agriculture vivrière représente 70% des investissements dans le secteur agricole. La pêche et l'élevage représentent chacun 10% des investissements agricoles, alors que les cultures de

rente (principalement ylang-ylang, vanille et girofle) ne représentent que 5%. 5% des investissements dans le secteur agricole concernent l'agriculture familiale d'autoconsommation.

La prédominance des cultures vivrières accentue d'autant plus le problème d'interprétation du à la fongibilité du crédit. Une part de la production servant à l'autoconsommation, il est très difficile de connaître précisément cette proportion.

Un tiers des utilisations du crédit dans le secteur agricole concerne l'achat de nouvelle parcelle, soit 29%. 33% sont utilisés pour l'achat d'engrais, 14% pour l'achat d'équipement, ainsi que pour l'achat de semences et 10% pour l'achat d'animaux. Le crédit participe donc à la modernisation du mode de production agricole à travers l'achat d'engrais et d'équipement.

Les pêcheurs semblent avoir une stratégie spécifique vis-à-vis du crédit. Les crédits investis dans le secteur de la pêche sont utilisés principalement pour l'achat de moteur. La moitié des clients interrogés ayant utilisé leur crédit dans ce secteur sont des femmes prenant des crédits pour leur mari pêcheur, qui prennent eux-mêmes des crédits pour le même investissement. Il semble donc que les pêcheurs utilisent plusieurs crédits afin d'obtenir des montants plus importants.

#### Utilisations du crédit dans le secteur commercial

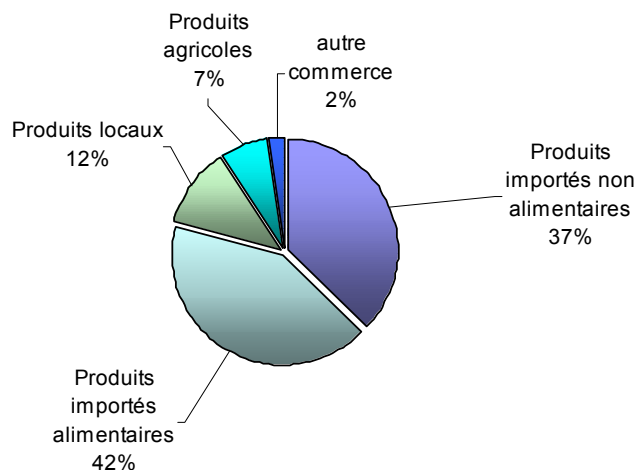
Il n'existe à Anjouan que quatre types de commerces différents, principalement de produits importés<sup>30</sup>. 42% des crédits utilisés dans le commerce sont destinés au commerce alimentaire de petites épiceries. 37% sont utilisés pour le commerce de produits importés non alimentaires. Ces deux formes de commerce représentent la majorité des formes de commerce de l'île.

Une faible part (12%) des crédits utilisés dans le commerce est destinée aux produits locaux. Le commerce de produits agricoles d'exportation s'avère de moins en moins rentable en raison de la baisse des cours mondiaux. Nombre de commerçants, de girofle en particulier, nous ont dit avoir revendu leurs marchandises à perte aux grossistes exportateurs, ce qui leur a posé des difficultés pour rembourser leur crédit.

---

<sup>30</sup> Voir typologie des activités en annexe (4)

### Utilisation du crédit dans le secteur commercial



La grande majorité, soit 94%, des clients ayant utilisé leur crédit dans le domaine commercial, ont acheté des produits ou des inputs, contre seulement 6% qui ont investi leur crédit dans des biens d'équipement ou du matériel.

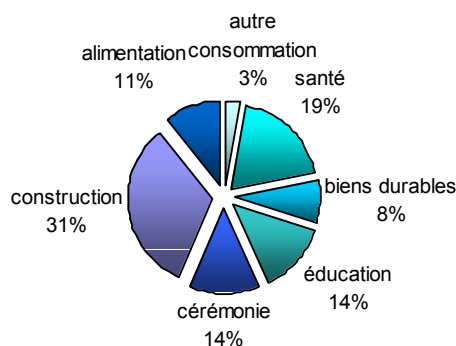
Les crédits du sanduk ne semblent pas répondre à des besoins d'investissement en matériel et équipement. La durée moyenne du crédit et le différé de remboursement paraissent trop courts pour correspondre à des investissements amortissables sur le moyen terme.

Les crédits du sanduk répondent à d'importants besoins de trésorerie des clients. Seuls 45% des commerçants séparent le budget familial de celui de leurs activités. Les bénéfices des activités sont donc directement utilisés dans les dépenses courantes du ménage, ce qui accroît la fongibilité du crédit.

#### Utilisation du crédit dans la consommation

Un tiers des crédits utilisés à des fins de consommation (31%) sont destinés à la construction de l'habitat des clients, 19% à des dépenses de santé, 14% pour des frais de scolarité et 14% pour des dépenses de cérémonies. 11% sont utilisés pour des dépenses courantes en alimentation et 8% pour l'achat de biens durables, tels qu'une voiture ou de l'électroménager.

### Utilisation du crédit dans la consommation



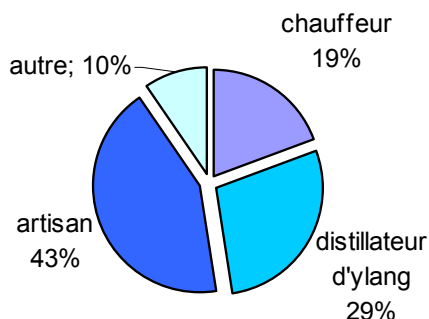
Mme B., 50ans, sans activité et cultivant ses terres pour nourrir sa famille, n'a contracté qu'un seul crédit de 25 000 FKM en 1999. Avant de stopper toute activité, elle vendait du poisson sec importé de Madagascar. Elle a utilisé la majeure partie de son crédit pour payer les obsèques de son mari et a utilisé l'autre partie pour acheter du poisson sec dont la vente lui a permis de rembourser son crédit. Elle vit aujourd'hui avec ses neuf enfants, ses deux petits fils et ses deux beaux fils qui travaillent et permettent de nourrir la famille. Elle pense reprendre un crédit si la situation économique lui permet de retrouver son activité de commerce de poisson sec.

L'utilisation du crédit dans la consommation ne peut être considérée comme un investissement non productif. Il permet aux ménages de dégager une partie de leur revenu à des fins directement productives et de répondre à des besoins urgents, leur permettant ainsi de surmonter des périodes creuses, telles que l'attente de rendements d'un champ ou du paiement des crédits de leurs clients dans les cas des crédits-boutique.

#### Utilisation du crédit des autres activités

Les autres activités rassemblent l'ensemble des activités n'appartenant ni au secteur agricole, ni au commerce. Elles regroupent essentiellement les activités des artisans (43%), des chauffeurs de taxi (29%) et des distillateurs d'ylang-ylang (19%). Cette catégorie ne regroupe qu'un nombre limité de clients interrogés (22), ce qui limite la rigueur et la représentativité de l'analyse.

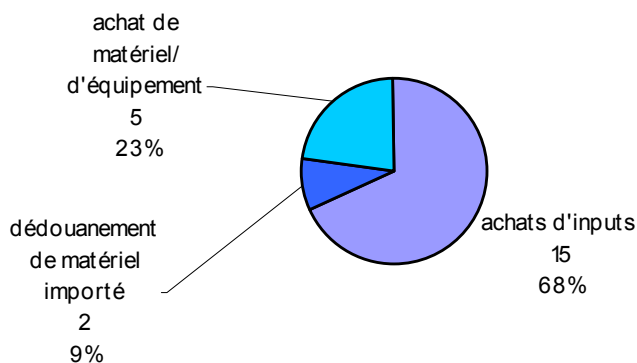
### Utilisation du crédit par secteur d'activités non agricoles et non commerciales



Cette catégorie utilise principalement le crédit pour des achats d'inputs (68%). Ces inputs correspondent essentiellement à l'achat de bobines et de tissus pour les couturiers et à l'achat de fleur d'ylang-ylang et de fagots pour les distillateurs.

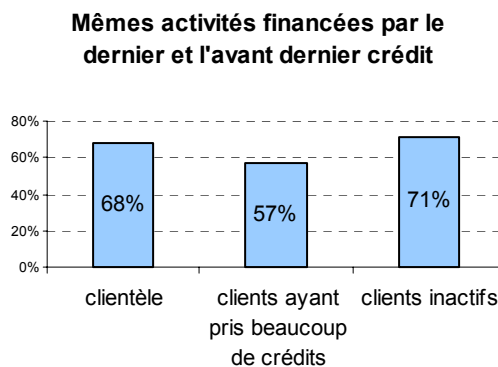
Le second poste d'allocation du crédit est l'achat de matériel et d'équipement (23%) correspondant à des investissements dans des machines à coudre pour les couturiers, à des alambics pour les distillateurs et à des voitures ou des pièces de voitures pour les chauffeurs de taxi.

### Utilisation des crédits dans les activités non agricoles et non commerciales



Stabilité de l'allocation des différents crédits

En comparant l'utilisation des deux derniers crédits, on observe que la majorité des clients utilise deux crédits successifs dans le même secteur. Les clients ayant pris beaucoup de crédits ont un comportement spécifique, seulement 57% d'entre eux utilisent les deux derniers crédits pour une même activité, contre 68% de la clientèle.



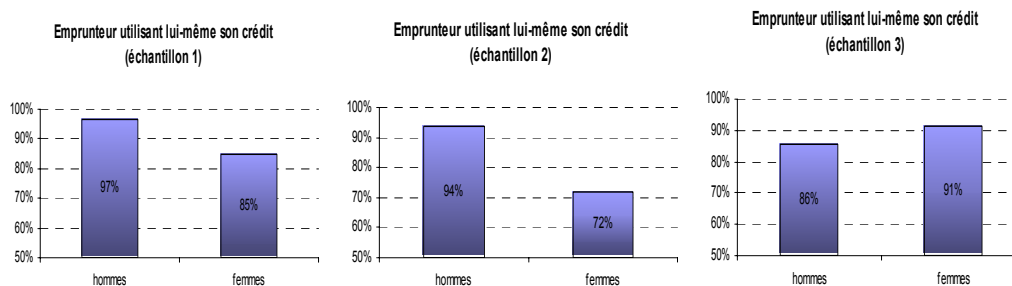
Les clients ayant pris beaucoup de crédits et ayant donc une plus grande expérience du crédit, ont plus tendance à saisir les opportunités économiques du moment que la moyenne des clients.

M. R., 39 ans, marié, est salarié d'une ONG et exerce d'autres activités qui peuvent changer d'une année sur l'autre. Il est adhérent au sanduk depuis 1998 et a contracté sept crédits. En 2003, il a utilisé son crédit de 2 000 000 FKM, dans l'achat de matériel de construction et de riz en gros, tout deux pour commercer. En 2004, il a obtenu un crédit de 750 000 FKM, qu'il a utilisé dans l'achat de matériel et de matières premières pour la distillation d'ylang-ylang, nouvelle activité qu'il a créée grâce au crédit.

#### Utilisateur du crédit

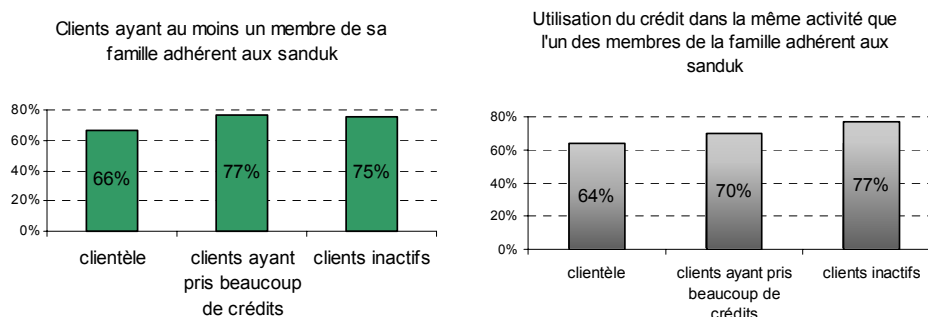
En croisant les informations du dernier et de l'avant dernier crédit, on observe que 92% de l'ensemble des clients utilisent eux-mêmes leurs crédits. Or ce taux diminue fortement (84%) pour les clients qui ont pris beaucoup de crédits.

Dans l'ensemble de la clientèle, la quasi-totalité des hommes utilisent eux-mêmes leurs crédits, alors que **15% des femmes servent de prête-nom** pour une autre personne qui s'avère être un homme dans la grande majorité des cas. Les femmes représentent certes 37% des adhérents des sanduk, mais certainement un peu moins des utilisateurs des crédits.



La proportion de femmes ayant beaucoup de crédits à leur actif et n'utilisant pas elles-mêmes leurs crédits est plus importante que dans les autres échantillons. Or il s'avère qu'une proportion plus importante de cette catégorie de clients a des personnes de sa famille membres également du sanduk (77% contre seulement 65% de la clientèle). Pour les clients inactifs, il y a également une forte proportion de clients qui ont des membres de leur famille membres du sanduk (75%).

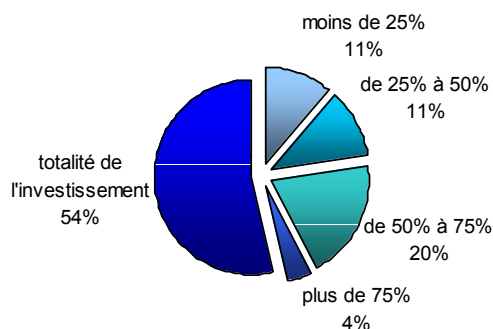
Les clients ayant pris beaucoup de crédits et les clients inactifs ont davantage une stratégie familiale vis-à-vis du crédit que la plupart des clients. D'autant plus que, 70% des clients ayant pris beaucoup de crédits et 77% des clients inactifs, ayant des personnes dans leur famille membres du sanduk, ont utilisé leurs crédits dans la même activité que l'une des personnes de leur famille.



#### 4.2.2. La part du crédit dans l'investissement total

Plus de la moitié des crédits constituent la totalité de l'investissement effectué (54%), il est donc la seule source de financement utilisée pour plus d'un client sur deux. Un quart des crédits (24%) représentent plus de la moitié de l'investissement et seulement 11% des crédits ne représentent qu'un supplément de ressource, soit moins de 25% de l'investissement total.

### Part du crédit dans l'investissement total

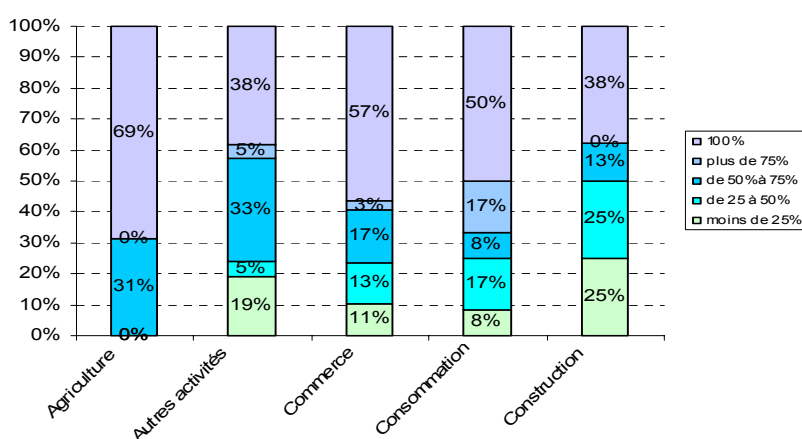


La majorité des crédits investis dans le secteur agricole constituent la totalité de la dépense effectuée. La totalité de ces crédits représente plus de 50% de l'investissement. Le crédit est donc une source importante de financement pour les activités agricoles.

Seulement 38% des crédits utilisés pour la construction constituent la totalité de l'investissement, alors 50% des crédits représentent moins de la moitié de l'investissement. Les investissements faits avec le crédit pour la construction de l'habitat ne sont qu'un supplément d'un apport initial contrairement aux investissements dans le domaine agricole.

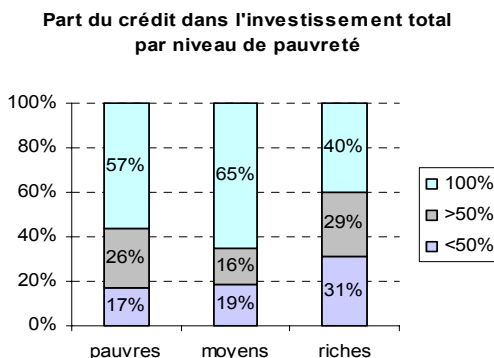
Le crédit représente la totalité de la dépense totale dans 57% des crédits utilisés dans des activités commerciales et 41% des emprunteurs commerçants ont donc besoin d'un complément pour financer leur activité.

### Part du crédit dans l'investissement total par secteur d'allocation du crédit



Le crédit constitue donc une part importante des dépenses effectuées et répond à d'importants besoins de financement. Le secteur agricole est le secteur où le crédit représente la plus grande proportion de l'investissement. Il représente plus de la moitié de

l'investissement effectué dans la majorité des cas, toutes activités confondues. Toute fois, plus le client est riche moins le crédit constitue une part importante de l'investissement.



### 4.2.3. Trajectoires de crédit

Il existe différents comportements des clients par rapport au crédit. Nous pouvons en distinguer quatre principaux.

#### Les clients « réguliers » :

La première catégorie regroupe les clients qui reprennent un crédit immédiatement après avoir fini le remboursement du précédent. Le crédit constitue pour eux une source de financement permanente pour leurs activités. Depuis leur adhésion au sanduk, ces clients ont pris en moyenne plus d'un crédit par an. Ils utilisent le crédit avec une grande fréquence (catégorie « G »). Ces clients sont riches (36%) et pauvres (36%), le niveau de pauvreté moyen ne représente que 26%.

Ce type de clients investit principalement dans le secteur commercial (72%) et très peu dans l'agriculture (6%). La part de la consommation y est très faible et concerne essentiellement la construction de l'habitat (6%). L'utilisation du crédit est stable, les deux derniers crédits ayant été investis pour 64% d'entre eux dans la même activité. Un tiers des derniers crédits de cette catégorie représentait moins de la moitié de l'investissement total. Ce type de clients utilise d'autres sources de financement que le crédit par rapport aux autres catégories. Près d'un client sur deux n'a utilisé que le crédit pour l'investissement effectué (48%). Le crédit est une source de financement importante pour ce type de client, il est complété par d'autres moyens de financement.

#### Les clients « opportunistes » :

La seconde catégorie correspond aux clients dont deux crédits successifs sont espacés de 12 à 18 mois en moyenne, depuis leur adhésion. Ce sont des clients dont les activités ne nécessitent pas un financement extérieur en continu, mais régulier. Cette catégorie a donc

une fréquence de crédit Moyenne (catégorie « M »). Ces clients ont un niveau de richesse plus élevé que la moyenne, avec 42% de « riches ».

Dans cette catégorie, un client sur deux utilise le crédit pour le commerce (47%). La proportion de crédits utilisés dans le domaine agricole est plus importante pour cette catégorie (19%) que pour les deux autres. La part de la consommation dans l'utilisation du crédit est très forte par rapport aux autres catégories de clients (17% de consommation et 3% dans la construction de l'habitat). Il existe une forte stabilité de l'utilisation des crédits chez ces clients, 64% ont utilisé leurs deux derniers crédits pour une même activité. Pour plus de la moitié de ces clients, le crédit est la seule source de financement utilisée pour l'investissement effectué (59%) et pour seulement 11% d'entre eux, le crédit n'a été qu'une part marginale de l'investissement.

#### Les clients « occasionnels » :

La troisième catégorie de clients regroupe ceux qui ne prennent des crédits que de façon occasionnelle (catégorie « O »). L'intervalle entre deux crédits est supérieur à 18 mois (30,6 mois en moyenne entre deux crédits). Ces clients ont un niveau de pauvreté moyen par rapport aux autres catégories, (40%). La catégorie des riches ne représente qu'un quart de l'ensemble (26%).

60% d'entre eux ont utilisé leur dernier crédit dans le secteur commercial. Une forte proportion utilise le crédit directement dans la consommation (6% dans la consommation et 6% dans la construction de l'habitat). L'agriculture y est peu représentée (11%). L'objet du crédit est instable : moins d'un client sur deux a investi les deux derniers crédits dans la même activité (49%). Le crédit représente la totalité de l'investissement effectué pour seulement 52% d'entre eux, et moins de la moitié de l'investissement pour 19%.

#### Les clients « inactifs » :

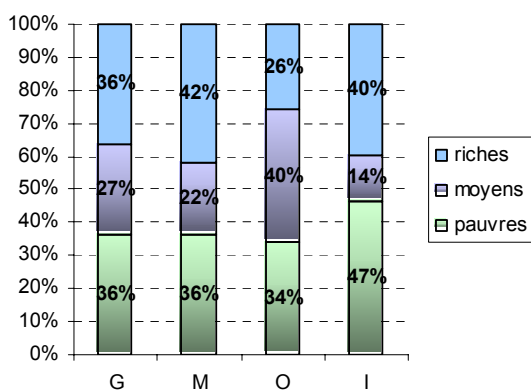
La dernière catégorie de clients, analysée en partie précédemment est celle des clients inactifs, n'ayant pas pris de crédit depuis plus d'un an (catégorie « I »). Près de la moitié (47%) de ces clients appartient à la catégorie des « pauvres », alors que 40% d'entre eux font partie des « riches ». Cette catégorie regroupe deux niveaux de richesse opposés, des pauvres et des riches. Ces clients ne renouvellent pas leur demande de crédit, soit parce qu'il n'en ont plus besoin, soit parce qu'ils considèrent que reprendre un crédit représente un risque trop important relativement à leur niveau de richesse.

Seulement 49% d'entre eux utilisent le crédit pour des activités commerciales et 16% pour l'agriculture. La consommation représente une part importante de l'allocation du crédit (9% consommation et 9% construction de l'habitat). L'objet de leurs crédits est instable, seulement 47% d'entre eux ont utilisé leurs deux derniers crédits pour une même activité. Le crédit reste pour cette catégorie de clients une source importante de financement de leurs investissements passés. 62% de leur dernier crédit a constitué la totalité de l'investissement

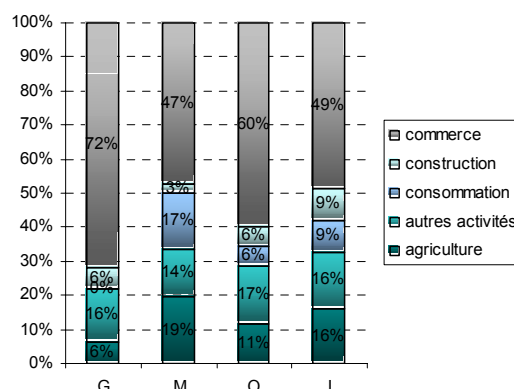
effectué et seulement 19% des crédits étaient une source de financement supplémentaire marginale par rapport à l'investissement total.

	EFFECTIF	% DE L'EFFECTIF
Clients « réguliers »	33	22%
Clients « opportunistes »	36	24%
Clients « occasionnels »	35	24%
Clients « inactifs »	43	29%

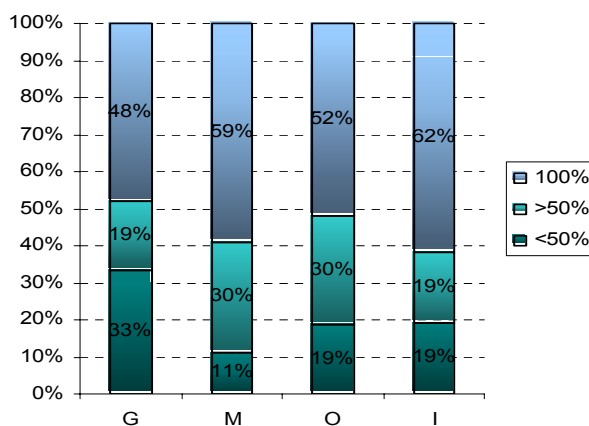
Trajectoire de crédit par niveau de pauvreté



Utilisation principale du crédit par fréquence d'octroi de crédits



Part du crédit dans l'investissement total par fréquence d'octroi de crédits



*Les crédits des sanduk sont plus adaptés aux activités commerciales qu'agricoles. Les agriculteurs exerçant une activité commerciale préfèrent investir leur crédit dans le commerce plutôt que dans leur production agricole. Les crédits répondent également à des opportunités économiques ponctuelles. Une part importante des clients utilise la période du différé de remboursement comme une période de réflexion leur permettant de saisir une*

*bonne occasion de faire fructifier l'argent du crédit. Ils ne savent donc pas, lors de l'octroi du crédit, quelle en sera l'utilisation.*

*Dans le domaine agricole, le crédit sert majoritairement à l'acquisition de nouvelles parcelles. Il est un élément important de l'accès à de nouvelles terres cultivables et permet d'alléger le poids de la forte pression foncière présente à Anjouan. Il joue également un rôle de modernisation du mode de production agricole, à travers l'achat d'engrais et d'équipements plus modernes.*

*Les commerçants utilisent principalement leurs crédits pour l'achat de stock. Les crédits répondent à des besoins réels de trésorerie et non à des besoins en véritables investissements qui n'apparaissent pas comme une priorité pour les commerçants.*

*Par ailleurs, les artisans utilisent davantage leur crédit dans des investissements en matériel (machine à coudre, alambics,...), même si la majorité des crédits sont utilisés, comme dans le commerce, à l'achat d'intrants (fleurs d'ylang-ylang, tissus,...).*

*La consommation représente une part minoritaire des crédits. La construction de l'habitat, signe de prospérité à Anjouan, constitue une part importante de la consommation des ménages. L'utilisation du crédit dans la consommation permet à certains clients de dégager une part de leur revenu pour des activités génératrices de revenu, mais également de faire face à des situations difficiles (problèmes de santé) ou à des dépenses ponctuelles de grande ampleur (cérémonies, frais de scolarité,..).*

*Les utilisations du crédit divergent selon le niveau de pauvreté des clients. Les pauvres ont plus tendance à utiliser leurs crédits dans l'agriculture et dans la consommation que les riches. L'agriculture pouvant servir directement pour la consommation alimentaire du ménage, le crédit représente pour cette catégorie une source de dépenses sociales essentielle.*

*L'analyse des utilisateurs du crédit minimise la place des femmes dans la clientèle des sanduk. Si elles représentent 37% de la clientèle, une partie d'entre elles n'utilise pas directement ses crédits, mais en laisse la gestion à un homme de sa famille. On voit également se dessiner des stratégies familiales de crédits. La majorité des clients a une personne de sa famille membre également d'un sanduk et prenant des crédits pour financer les mêmes activités, ce qui permet d'obtenir des montants plus importants. Cette stratégie est particulièrement présente chez les clients ayant pris de nombreux crédits.*

*Enfin, les crédits constituent une part essentielle des investissements effectués. La majorité des clients n'ont pas d'autres sources de financement et l'apport personnel dans l'investissement total reste minoritaire.*

## 4.3. Analyse des remboursements

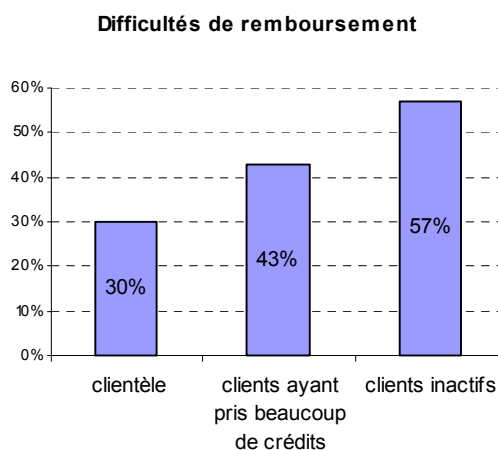
### 4.3.1. Les problèmes de remboursement

Les difficultés de remboursement telles qu'on l'entend dans cette partie de l'étude, ne se manifestent pas forcément par d'importants retards de paiement. Un grand nombre de clients estimant avoir eu des difficultés n'ont eu que quelques semaines, quelques jours, voire aucun retard. Dans cette partie, on s'attache davantage à la perception du client. Certains clients ayant eu des retards de remboursement n'ont pas eu l'impression d'avoir eu de problèmes. Contrairement à d'autres qui n'ont pas eu de retard, mais pensent avoir eu des problèmes pour rembourser leur crédit. La difficulté émane du fait qu'ils ont utilisé une **source de remboursement non prévue, sous contrainte des échéances de remboursement.**

Part des clients ayant eu des difficultés de remboursement

#### Dernier et avant dernier crédits :

Sur l'ensemble des clients des sanduk, 30% estiment avoir eu des difficultés de remboursement de leur dernier crédit. Ils représentent 43% chez les clients ayant pris de nombreux crédits. Les clients inactifs sont une majorité à avoir connu des problèmes pour rembourser leur dernier crédit (57%), ce qui explique en grande partie leur inactivité.

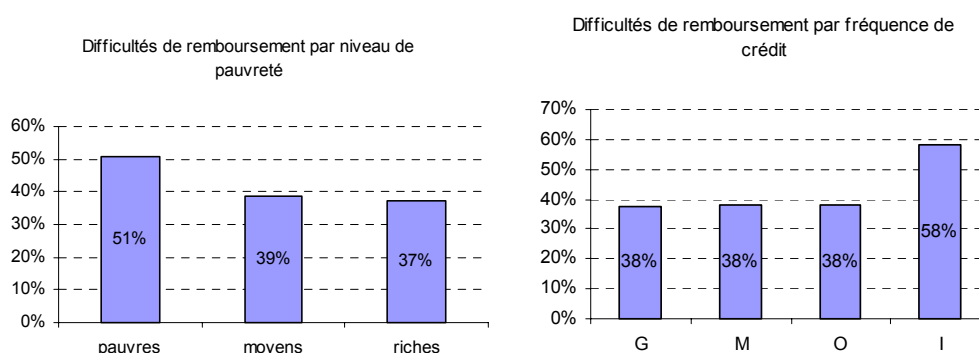


Le montant des crédits des clients ayant pris de nombreux crédits est plus élevé que la moyenne (411 500 contre 394 900 pour la moyenne de la clientèle), étant donnée la progressivité du montant du crédit. La durée de remboursement ne varie pas d'un échantillon à l'autre. Faute d'information, les clients choisissent toujours les mêmes modalités de remboursement (durée, différé,...) quelque soit le montant du crédit.

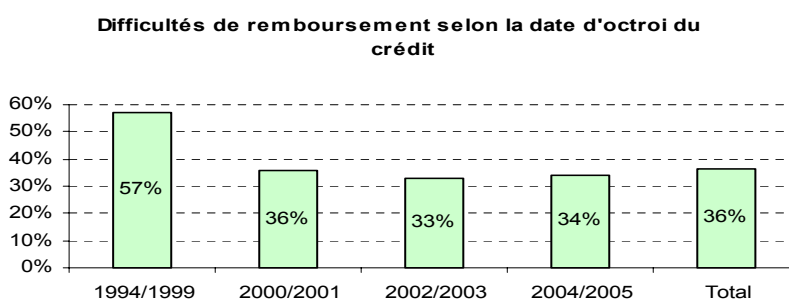
Les femmes ont moins de difficultés pour rembourser leur crédit par rapport aux hommes. Elles ne sont que 20% à estimer avoir eu des difficultés pour rembourser leur dernier crédit, contre 37% des hommes.

Plus d'un client pauvre sur deux estime avoir eu des difficultés pour rembourser ses crédits. Plus le client est pauvre, plus le remboursement du crédit est un poids important.

Que les clients prennent des crédits régulièrement ou non, les difficultés de remboursement sont stables. Ainsi 38% des clients, qu'ils soient des clients réguliers ou occasionnels, ont eu des difficultés pour rembourser leur dernier crédit.



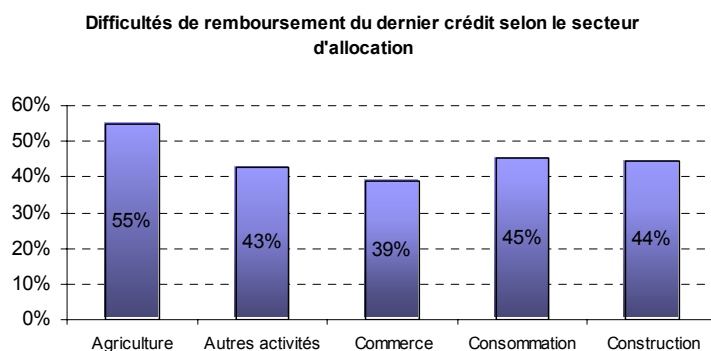
Les difficultés de remboursement sur les deux derniers crédits concernent 36% de l'ensemble des clients interrogés. L'évolution dans le temps des difficultés de remboursement montre que les difficultés durant la période 1994/ 1999 étaient plus grandes (57%) que sur la période 1999/2005.



La diminution des difficultés de remboursement entre la période 1994/1999 et la période actuelle s'explique en partie par la plus forte appropriation du projet par les clients, particulièrement après l'embargo. Durant cette période, Anjouan étant totalement isolée du monde extérieur, les sanduk constituaient la seule source de financement des Anjouannais. De plus, une place plus importante a été donnée au secteur de la formation et de l'animation des sanduk, afin de mieux sensibiliser les clients aux enjeux que représentent le remboursement des crédits pour le bon fonctionnement et la pérennité des sanduk.

Avec l'expérience accumulée depuis le début du programme, le partage des expériences de chacun a permis une meilleure gestion des crédits, alors que la situation économique d'Anjouan n'a pas connu d'amélioration flagrante.

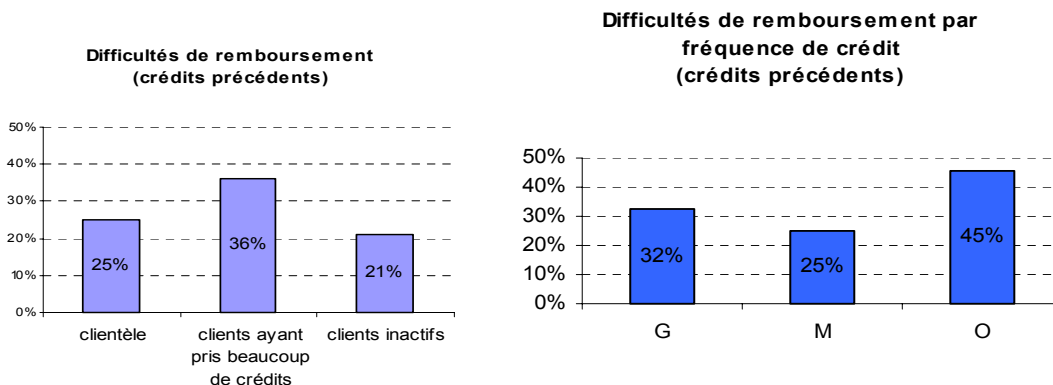
L'utilisation du crédit dans le secteur agricole apparaît comme l'allocation la moins rentable comparée aux autres secteurs. En effet 55% des clients ayant utilisé le crédit dans le secteur agricole ont eu des difficultés pour le remboursement, contre seulement 39% des crédits investis dans le commerce.



Les difficultés de remboursement dans le domaine agricole s'expliquent en partie par des produits financiers plus adaptés au secteur commercial qu'agricole. Le différé de remboursement moyen, de 60 jours pour les crédits alloués à l'agriculture et la durée moyenne de remboursement de 10 mois, paraissent insuffisants pour des agriculteurs qui ont besoin de plus de temps pour dégager les bénéfices de leur récolte.

Concernant l'ensemble des crédits précédents, qui ne concernent que les clients ayant bénéficié de plus de deux crédits, les clients ne sont que 25% à avoir eu des difficultés de remboursement. Les crédits à montant élevé ne bénéficiant pas d'aménagement de la durée de remboursement, les clients ayant pris un grand nombre de crédits sont proportionnellement plus nombreux à avoir eu des difficultés (36%).

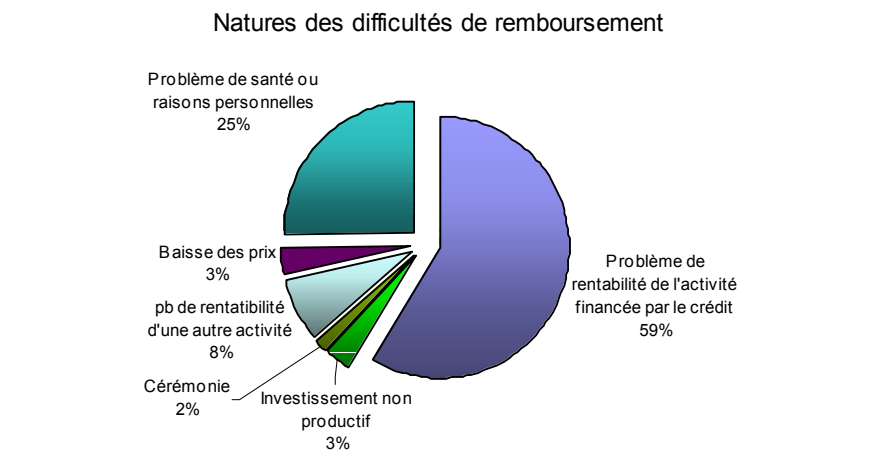
Les clients prenant des crédits avec une grande fréquence se sont davantage heurtés à des difficultés pour rembourser leurs crédits (32%) par rapport à la moyenne. 45% des clients « occasionnels » estiment avoir eu des problèmes pour rembourser leurs crédits. Ce qui peut expliquer en partie qu'ils ne prennent qu'irrégulièrement des crédits.



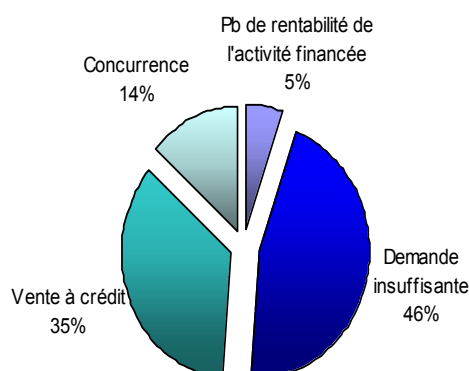
Nature des difficultés de remboursement

Deux derniers crédits :

Les difficultés principales de remboursement sont dues à des problèmes de rentabilité de l'activité financée par le crédit (59%). Les problèmes de santé viennent en seconde position et représentent 25% des réponses des clients. 8% d'entre eux estiment que les difficultés de remboursement proviennent de problèmes de rentabilité d'une autre activité ou du non versement des salaires pour les fonctionnaires.



**Difficultés dues à l'activité financée par le crédit**



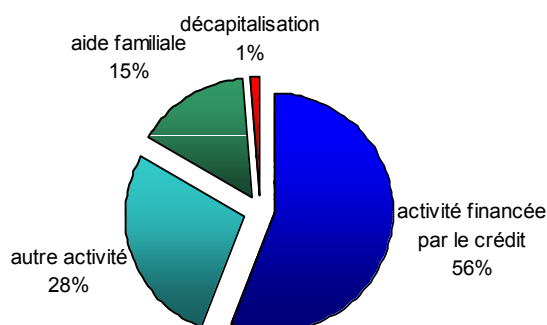
46% des clients ayant utilisé le crédit dans des activités qui ne produisent pas la rentabilité escomptée, estiment que ces difficultés proviennent d'une insuffisance de débouchés. 35% pensent que ces difficultés proviennent de la vente à crédit. Cette pratique est très répandue dans les boutiques d'Anjouan et pénalise la rentabilité des activités commerciales. 14% identifient la trop grande concurrence comme origine de la non rentabilité de leurs activités.

Ces difficultés sont inhérentes au système économique d'Anjouan. Le pouvoir d'achat des ménages est limité par un revenu très faible et la demande intérieure est restreinte par la petite taille et l'insularité du marché domestique. Afin de palier cette limite, les commerçants vendent leurs produits à crédit, mais le règlement est souvent tardif, ce qui accroît les difficultés de remboursement des crédits qui doivent répondre à des échéances fixes. S'ajoute à cela un système d'économie de subsistance qui incite les individus à la pluriactivité afin d'obtenir un revenu supplémentaire. Ce phénomène accentue la concurrence et freine la rentabilité des activités.

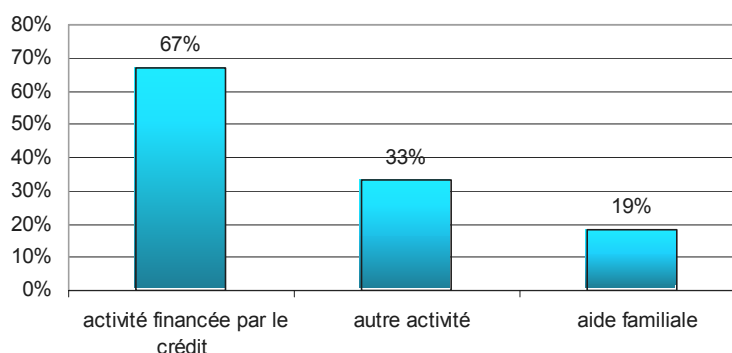
#### **4.3.2. Sources de remboursement**

La première source de remboursement du crédit avancée par les clients interrogés, est l'activité financée par ce crédit (56% des clients). 28% d'entre eux ont comme première source de remboursement une autre activité, cela concerne en particulier le salaire des fonctionnaires. 15% disent avoir remboursé principalement avec une aide familiale. La décapitalisation représente 2 clients sur l'ensemble des clients interrogés sur leur dernier crédit. Ce taux de décapitalisation est très faible pour une IMF. Ce qui montre, malgré les difficultés de remboursement, que le système sanduk est efficace et que les crédits ne représentent pas un poids lourd pour les clients.

### Sources de remboursement du crédit

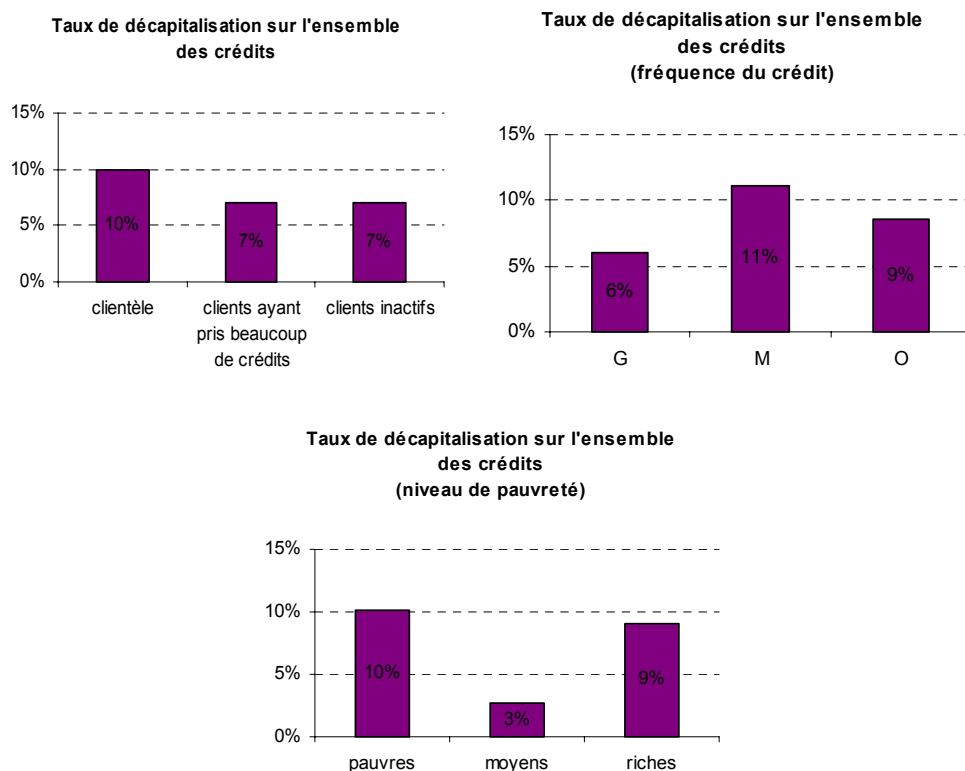


Si l'on regroupe l'ensemble des sources de remboursement, mises sur un même niveau, 67% des clients interrogés disent avoir remboursé le crédit en ayant utilisé les bénéfices de l'activité financée. Cela signifie que 33% des clients ne les ont pas utilisés. Or étant donné le mélange des revenus des ménages avec la trésorerie des activités, il semble nécessaire de nuancer ce résultat.



En prenant en compte l'ensemble des crédits, il apparaît que 10% des clients aient déjà eu recours à la vente de biens personnels (biens ou animaux) pour rembourser leurs crédits. Le phénomène de décapitalisation est relativement peu important pour les clients des sanduk.

Ce taux est plus faible pour les clients ayant pris beaucoup de crédits (7%) et pour les clients inactifs (7%). Il semblerait que la crainte d'une éventuelle décapitalisation freine la demande de nouveau crédit pour une partie importante des clients inactifs et pour les clients occasionnels qui sont 11% à avoir vendu des biens pour rembourser leurs crédits. Plus les clients prennent des crédits fréquemment, moins ils sont obligés de vendre leurs biens pour rembourser le crédit (6%). Ne pas avoir eu besoin de décapitaliser incite à la poursuite du crédit. La décapitalisation touche presque autant les pauvres et les riches (respectivement 10% et 9%).



### 4.3.3. Clients inactifs

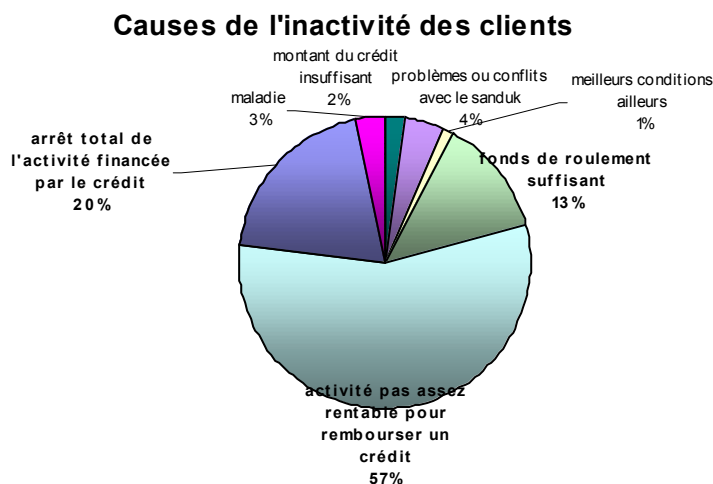
La majorité des clients inactifs n'utilise plus le crédit sanduk en raison de la non rentabilité de leurs activités (77%). Soit parce qu'ils ne pratiquent plus l'activité pour laquelle ils prenaient des crédits (20%), soit ils continuent cette activité mais ils considèrent que les bénéfices ne sont pas suffisants pour rembourser le crédit (57%). Ils ont ainsi diminué leurs activités depuis qu'ils ne prennent plus de crédit ; 37% des clients inactifs ont diminué leurs activités et 25% ont totalement stoppé l'activité que le crédit leur permettait de financer.

Une partie non négligeable des clients inactifs (13%) ne prennent plus de crédit au sanduk car les fonds de roulement de leurs activités sont suffisants. Le financement de leurs activités ne nécessite donc plus de financement extérieur. La moitié de ces clients ont bénéficié de plus de trois crédits. Les crédits sanduk leur ont permis d'améliorer la rentabilité de leurs activités.

Seulement 2% des clients inactifs ont cessé d'utiliser le crédit en raison de montants offerts insuffisants. Or, ces clients n'ont pris que un ou deux crédits au total, ce qui explique la faiblesse des montants octroyés.

Une petite minorité de clients (4%) ne prennent plus de crédit en raison de problèmes ou conflits avec le sanduk. Il a été mentionné des recouvrements et vente de biens des clients qui ne s'étaient pas déroulés de façon courtoise par les instances du sanduk et le système

d'affichage des mauvais payeurs qui déplaît fortement à certaines. Ces faits les ont donc encouragés à ne plus renouveler leur crédit.

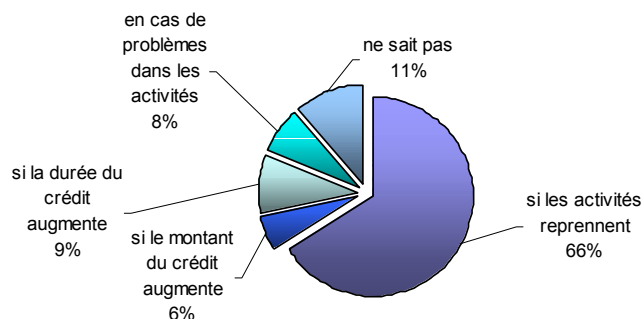


Seul un client interrogé ne prend plus de crédit au sanduk car il pense avoir trouvé de meilleures conditions de crédit auprès du projet AMIE. Les clients inactifs utilisent de façon générale leurs fonds de roulement pour financer leurs activités. Les tontines sont utilisées par 11% de ces clients, ce qui est peu relativement à la moyenne des clients. Les prêts familiaux ne sont pas utilisés et ceux auprès d'autres institutions sont très peu présents.

Ainsi près des deux tiers des clients inactifs déclarent avoir des problèmes pour le financement de leurs activités. D'après les clients interrogés, ces difficultés sont principalement liées à une demande insuffisante de leur clientèle (63% des problèmes de financement) et au manque de rentabilité lié à la forte concurrence sur le marché (24%). Le manque de moyens pour investir, les problèmes de santé et le système de vente à crédit ont également été mentionnés par les clients, mais dans une moindre mesure.

Une grande part des clients inactifs pense reprendre un crédit au sanduk (81%). Parmi eux 66% reprendront un crédit si leurs activités reprennent, si la demande augmente, ce qui leur permettra de rembourser leur nouveau crédit. 9% d'entre eux reprendront un crédit si la durée du crédit augmente. La totalité de ces clients ont investi leurs crédits antérieurs dans l'agriculture, ce qui confirme l'hypothèse précédemment évoquée. Les durées de remboursement et de différé proposées par les sanduk ne semblent pas correspondre aux besoins de financement de l'agriculture. 8% des clients susceptibles de reprendre à nouveau un crédit, l'utiliseront en cas de problèmes dans leurs activités. Le crédit est pour eux une sorte de soupape de sécurité, qu'ils utilisent pour surmonter des périodes difficiles. Seulement 6% des clients susceptibles de reprendre un nouveau crédit, le feront si le montant du crédit augmente.

#### Pour quelle raison reprendriez-vous un crédit?



Les 7% de clients qui pensent ne pas reprendre de crédit au sanduk, resteront inactifs vis-à-vis du sanduk pour des raisons de santé qui les empêchent d'avoir une activité rentable et pérenne. La seconde moitié pense ne pas avoir eu une bonne expérience avec les crédits du sanduk et ne désirent pas prendre le risque de ne pas pouvoir rembourser un nouveau crédit.

Les causes de l'inactivité des clients sont tout à fait comparables avec les difficultés de remboursement qu'ils rencontrent. Pour la majorité d'entre eux, ils ne reprennent pas de crédits pour des raisons extérieures aux conditions de crédit, mais davantage pour des raisons inhérentes au système économique d'Anjouan. Ce qui illustre le mieux ce phénomène chez les clients inactifs, est la proportion très élevée (près de 90%) qui pense reprendre un crédit dans l'avenir.

*Concernant les difficultés de remboursement, seulement un tiers des clients considèrent avoir eu des difficultés. Elles sont dues principalement aux spécificités de l'économie anjouanaise caractérisée par un faible pouvoir d'achat de la population, à la faible diversification et à une demande réduite par la petite taille du marché domestique. A ces contraintes économiques s'ajoute une pratique généralisée de la vente à crédit dans tous types de commerces qui accentue les difficultés de remboursement des commerçants emprunteurs aux sanduk.*

*Les difficultés de remboursement touchent particulièrement les clients utilisant leur crédit dans le secteur agricole (plus de un client sur deux). Ceci s'explique en grande partie par des produits offerts peu adaptés à l'agriculture. Les crédits ont une durée de remboursement et un différé inférieurs aux besoins agricoles. De plus la forte pression foncière d'Anjouan freine l'investissement agricole. Les nouvelles terres cultivables sont rares et les exploitations agricoles familiales sont caractérisées par un sous-emploi des travailleurs agricoles, limitant la rentabilité des exploitations et la modernisation des modes de production.*

*Il apparaît que les difficultés de remboursement diminuent avec le temps. Durant la période 1994/1999, plus de la moitié des clients estiment avoir eu des problèmes pour rembourser leur crédit. Les efforts de formation et d'information mis en œuvre par l'UR semblent porter leurs fruits. Malgré une crise économique persistante, les clients appréhendent de plus en plus les obstacles à la rentabilité de leur crédit et les risques qu'il induit.*

*Point commun avec l'ensemble des programmes de microfinance, les clientes des sanduk ont moins de difficultés de remboursement que les hommes. Ce qui s'explique d'une part par une meilleure gestion des crédits, d'autre part par une prise de risque moindre due à la petite taille des activités qu'elles financent et au montant de crédit plus petit que ceux des hommes.*

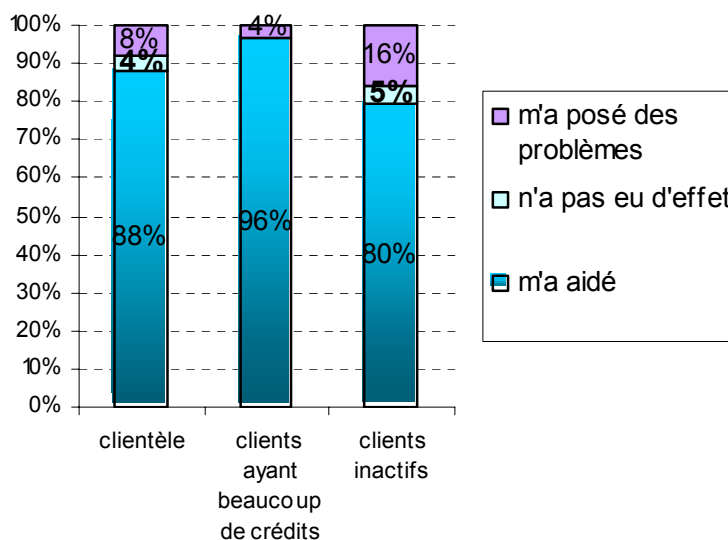
*La majorité des crédits sont remboursés grâce à l'activité qu'ils financent. Une part d'entre eux est remboursée grâce à une autre activité, particulièrement chez les fonctionnaires qui attendent le versement de leur salaire pour rembourser leur crédit. Leur salaire étant versé de façon très irrégulière, cela constitue souvent une source de difficulté pour rembourser le crédit et de conflits avec les membres du sanduk.*

*Le taux de décapitalisation de 10%, pour l'ensemble des crédits des clients interrogés, est très faible pour un programme de plus de dix ans. Ce taux signifie que 90% des clients n'ont jamais eu besoin de vendre des biens personnels pour rembourser leurs crédits. Les clients prenant des crédits très régulièrement ont un taux de décapitalisation plus faible que la moyenne. Le fait de ne pas avoir eu recours à la décapitalisation incite les clients à renouveler leur crédit. Alors que la crainte de la décapitalisation constitue un véritable frein de renouvellement de demande de crédit.*

#### **4.4. Impact**

Les clients des sanduk perçoivent l'impact du crédit comme positif dans 88% des cas. Pour 4% des clients, le crédit n'a pas eu d'effet et 8% ont répondu que le crédit ne les avait pas aidés ou leur avait posé problème. Plus les clients ont pris des crédits et plus ils estiment que le crédit leur est bénéfique. 80% des clients inactifs ont perçu l'impact comme positif, ils ont donc arrêté de prendre des crédits pour des raisons extérieures au crédit et à son impact.

## Impact du crédit



### 4.4.1. Impact positif

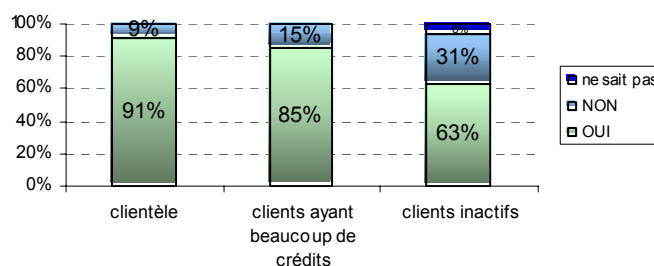
#### Effet du crédit sur le revenu

Parmi les clients sur lesquels l'impact du crédit est positif, 91% estiment que le crédit leur a permis d'augmenter leur revenu (dont 21% ont perçu une forte augmentation, et 72% une augmentation faible). 7% des clients n'ont pas ressenti de changement de leur revenu après avoir bénéficié du crédit.

Les clients ayant pris de nombreux crédits sont moins nombreux à estimer que le crédit leur a permis d'augmenter leur revenu (85%), mais cette part n'est pas négligeable. Cela signifie que l'enrichissement des clients n'est pas proportionnel au nombre de crédits obtenus.

La proportion de clients ayant perçu une augmentation de leur revenu grâce aux crédits est plus faible chez les clients inactifs (71%) que dans l'ensemble de la clientèle. 26% d'entre eux ont conservé un revenu identique, ce qui explique en partie qu'ils n'aient pas été incités à reprendre de nouveaux crédits.

### Le crédit vous a-t-il permis d'augmenter vos revenus ?



### Origine de l'augmentation du revenu

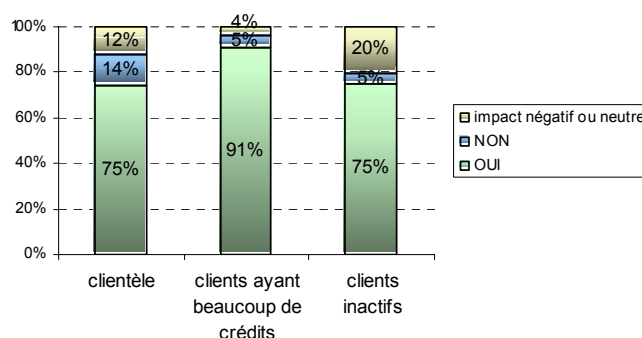
L'augmentation du revenu des clients provient en grande partie du développement de leurs activités (66%), mais aussi de la création de nouvelles activités (32%). La majorité de ces clients (80%) disent avoir changé d'activité grâce aux crédits.

Pour 72% des clients ayant pris de nombreux crédits, l'augmentation de leur revenu provient du développement de leurs activités et pour 26% d'entre eux de la création d'une nouvelle activité.

### Impact du crédit sur les dépenses familiales

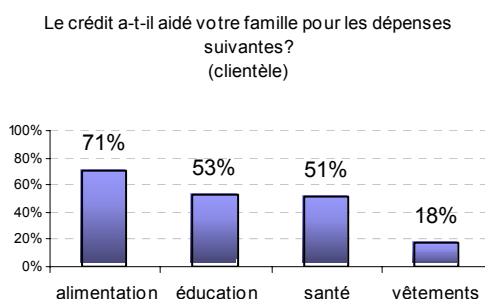
Dans l'ensemble de la clientèle, 75% des clients considèrent que le crédit a aidé leur famille, 91% chez les clients ayant de nombreux crédits et 75% des clients inactifs. L'impact positif du crédit sur la famille de l'emprunteur est donc croissant avec le nombre de crédits obtenus.

### Le crédit a-t-il aidé votre famille ?

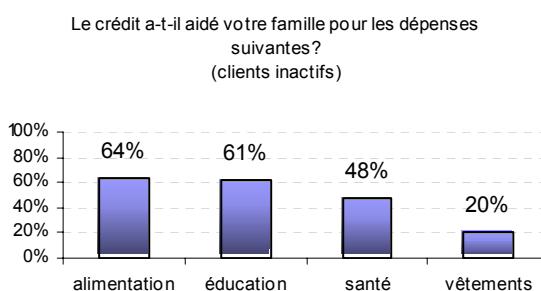
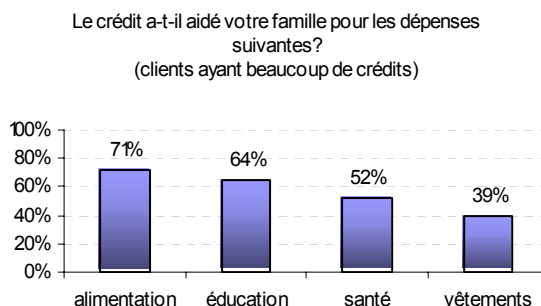


Il est difficile de déterminer si le crédit a directement été utilisé dans des dépenses familiales, ou si ce sont les bénéfices issus du crédit qui ont permis de faire ces dépenses. D'autant que la majorité des clients ne sépare pas les budgets familiaux et celui de leurs activités. Ces questions sont posées pour recueillir la perception du client, sans tenir compte de l'utilisation directe ou indirecte du crédit dans ces dépenses sociales.

Le poste de dépenses pour lequel le crédit a le plus aidé la famille est l'alimentation (71%). 53% des clients pensent que le crédit les a aidé pour l'éducation de leurs enfants, 51% pour des dépenses de santé et 18% pour l'achat de vêtements pour les enfants.

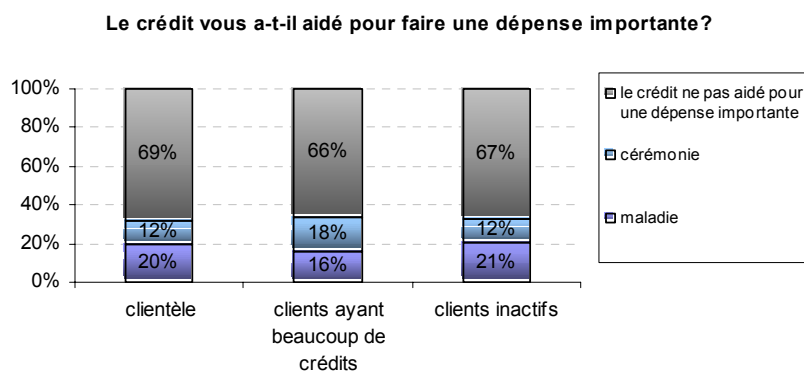


Les clients ayant pris beaucoup de crédits sont plus nombreux relativement à l'ensemble de la clientèle à penser que le crédit les a aidé pour des dépenses d'éducation (64%), de santé (52%) et de vêtements (39%). Plus les clients prennent de crédits et plus ils estiment que le bénéfice est important pour leur famille.



Nous avons considéré comme dépenses importantes, les dépenses dues à des problèmes de santé (dépenses directes de frais médicaux et indirectes dues à la diminution du revenu du fait d'un arrêt de travail), de cérémonie, et celles liées à des catastrophes naturelles (incendie, cyclone...). Les catastrophes naturelles ne sont pas apparues dans les réponses des clients. Par contre le crédit les a aidés pour des dépenses de cérémonie, pour 12% de l'ensemble des clients et en cas de maladie, pour 20%. Les dépenses de cérémonie participent d'une tradition qui veut que la reconnaissance sociale soit proportionnelle à la dépense effectuée.

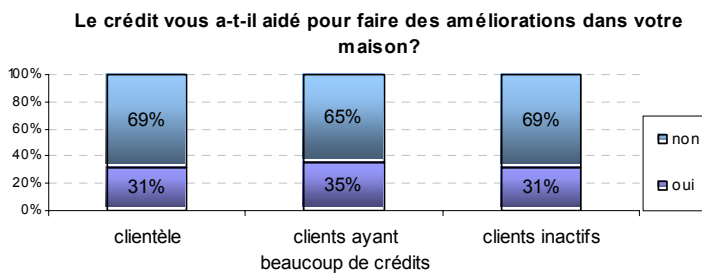
La part des clients aidés par le crédit pour des dépenses de cérémonie, dans l'échantillon des clients aux nombreux crédits, est plus importante par rapport à l'ensemble de la clientèle (18%).



### Dépenses pour l'habitat

Parmi les dépenses sociales permises par le crédit, l'habitat a fait l'objet d'une question distincte. Pour **un tiers** des clients percevant l'impact comme positif (31%), le crédit a permis d'effectuer des améliorations de leur habitat, de façon directe ou indirecte.

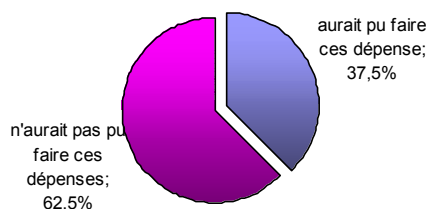
Les clients ayant pris de nombreux crédits sont encore une fois proportionnellement plus nombreux à avoir pu faire des améliorations de leur habitat grâce au crédit, soit 35% d'entre eux.



Parmi les améliorations faites grâce aux crédits, 51% des clients ont réalisé une nouvelle construction, 28% ont effectué des réparations et 19% ont agrandi leur habitat.

Près de deux tiers des clients (62,5%) ayant réalisé des changements de leur habitat grâce au crédit déclarent qu'ils n'auraient pas pu faire ces dépenses sans le crédit.

#### Auriez-vous pu faire ces dépenses sans le crédit?

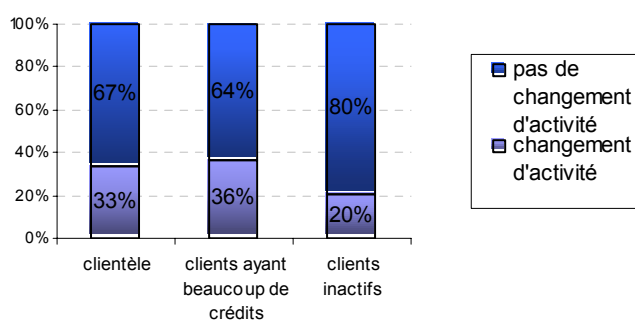


#### Impact sur les activités

L'objectif des questions concernant l'évolution des activités des clients est de déterminer dans quelle mesure le crédit leur a permis de créer une nouvelle activité générant un supplément de revenu.

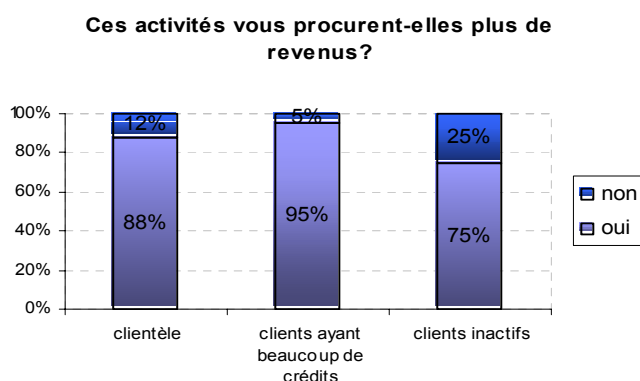
Plus d'un tiers de l'ensemble de la clientèle déclare avoir changé d'activité depuis son premier crédit (33%). 36% des clients ayant pris de nombreux crédits ont changé d'activité, contre seulement 20% des clients inactifs. 93% des clients estiment que c'est grâce au crédit qu'ils ont pu changer d'activité.

#### Avez-vous changé d'activité depuis votre premier crédit?



M. F., 41 ans, marié, un enfant, diplômé en marketing, niveau bac+2, attend un poste de fonctionnaire, il a créé sa propre activité de fabrication et de vente de sorbet pendant la saison chaude et vend des produits alimentaires locaux au marché de la ville pendant la saison froide. Il a obtenu trois crédits au sanduk. Son premier crédit de 75 000 FKM, lui a permis de démarrer son activité de fabrication de sorbets en achetant un réfrigérateur. Sans le crédit il n'aurait pas pu trouver les fonds nécessaires pour créer cette activité. Avec une partie de ses deux derniers crédits, de 150 000 FKM et 100 000 FKM, il a pu acheter des marchandises pour revendre au marché. Il a utilisé 50 000 FKM du second et du troisième crédit pour acheter des médicaments pour soigner sa femme.

Pour 88% des clients ayant changé d'activité, ces nouvelles activités génèrent davantage de revenu que leurs activités précédentes. Pour les clients ayant pris de nombreux crédits, 95% d'entre eux ont un revenu plus élevé grâce à leurs nouvelles activités.



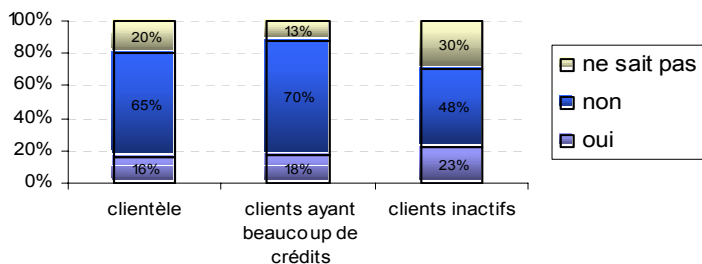
Les activités créées sont principalement des activités commerciales. Etant essentiellement du commerce de produits importés ces activités pourraient être davantage créatrices de richesses, si le marché était plus diversifié. La diversification du marché par la mise en valeur de la production locale dynamiserait l'économie d'Anjouan.

#### Dépenses sans crédit

Plus des deux tiers de la clientèle (65%) n'auraient pas pu faire les mêmes dépenses s'ils n'avaient pas eu accès au crédit, alors que 16% auraient pu les faire.

Parmi les clients ayant pris de nombreux crédits, 70% d'entre eux n'auraient pas pu faire les mêmes dépenses sans le crédit. La différence de cinq points entre la clientèle générale et cette catégorie de clients s'explique par les montants plus importants des crédits des anciens clients (montant du crédit progressif suivant le nombre de crédits déjà octroyés).

#### Auriez-vous pu faire les mêmes dépenses sans le crédit?



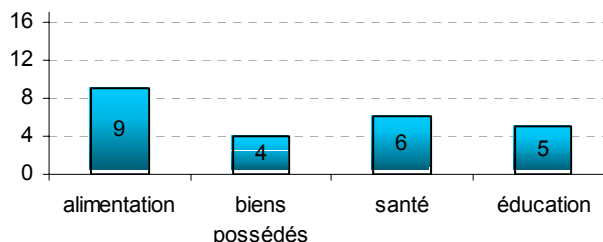
#### 4.4.2. Impact négatif

Seulement 13 clients, sur 151 interrogés, ont estimé que le crédit avait eu sur eux un impact négatif, soit 8,6% de l'ensemble des clients interrogés. Plus de la moitié de ces clients (7) font parti des clients inactifs, 4 de l'échantillon représentatif de la clientèle et seulement 2 de l'échantillon des clients ayant pris beaucoup de crédits. Tous ont perçu une diminution de leur revenu.

La raison principale de la diminution du revenu de ces clients est la concurrence accrue qui limite les bénéfices des activités. Viennent ensuite la perte d'emploi et les problèmes de santé qui ont empêché le client d'exercer convenablement ses activités. Parmi ces 13 individus, 8 ont changé d'activité depuis leur premier crédit, mais n'en ont pas dégagé de revenu supplémentaire et 9 d'entre eux affirment qu'ils ont diminué leurs activités.

Parmi les 13 clients ayant perçu un impact négatif du crédit, 9 estiment que le niveau d'alimentation de leur famille s'est dégradé, moins de la moitié de ces clients pensent que le crédit a eu un effet négatif sur la quantité de biens possédés, la santé et l'éducation de la famille.

**Dégradation du bien-être des ménages**



9 clients parmi les 13 à considérer que l'impact du crédit a été négatif, ont eu des difficultés pour rembourser leurs crédits. La totalité de ces clients ayant eu des difficultés de remboursement ont été contraints à la décapitalisation.

*L'impact du crédit sur les ménages clients des sanduk est largement positif. Neuf clients sur dix considèrent que le crédit les a aidé.*

*90% d'entre eux ont perçu une augmentation de leur revenu grâce au crédit essentiellement par le développement de leur(s) activité(s) initiale(s). Grâce au crédit un commerçant aura pu acheter davantage de marchandises pour sa boutique, un agriculteur de l'engrais pour son champ ou agrandir la surface de son exploitation et un artisan aura pu acheter du matériel. Le crédit leurs permet ainsi d'augmenter leurs bénéfices.*

*Le crédit a également permis pour un quart des clients de créer une nouvelle activité qui leurs rapporte un revenu supplémentaire. Les activités créées sont essentiellement des petits commerces de produits importés. Ces*

*nouvelles activités sont certes de nouvelles sources de revenus pour les clients, mais ne permettent pas une diversification de l'économie d'Anjouan, déjà saturée sur ce type de marché.*

*Une grande majorité des clients (75%) estime que le crédit leur a permis de faire davantage de dépenses sociales pour leur famille. Le crédit les a aidé dans des dépenses d'alimentation, d'éducation, de santé, pour plus de la moitié d'entre eux. Il s'avère que plus les clients prennent de crédits, plus ils peuvent faire de dépenses pour leur famille.*

*L'impact positif sur les dépenses familiales est plus important chez les couches de clients pauvres. Ils estiment pour 92% d'entre eux que le crédit leur a permis d'améliorer la situation de leur famille par des dépenses d'alimentation, de santé et d'éducation.*

*Le crédit participe non seulement à l'amélioration des conditions de vie des ménages à travers les dépenses familiales courantes, mais aussi à travers des dépenses d'amélioration de l'habitat. Un tiers des clients ont utilisé directement le crédit, ou indirectement par les bénéficiaires délogés, dans leur habitation. Le crédit leur a permis de faire de nouvelles constructions, des améliorations (sanitaire ou réparation) ou un agrandissement de la surface habitable.*

*Seule une petite minorité de clients pensent qu'ils auraient pu effectuer les mêmes dépenses s'ils n'avaient pas eu accès au crédit. Sans le crédit des sanduk il est impossible, selon une majorité de clients, de trouver une telle source de financement à Anjouan pour les ménages.*

*L'impact négatif du crédit ne concerne qu'une petite minorité de client, moins de un client sur dix. Ces clients ont perçu une dégradation du bien-être de leur ménage, principalement au niveau de leur alimentation. Ils ont été contraints pour la majorité d'entre eux à vendre des biens personnels pour rembourser le crédit. Le crédit a accentué les difficultés économiques telles que la concurrence et la faible taille du marché intérieur limitant les bénéficiaires. La plupart d'entre eux ont été contraints de diminuer leurs activités, ne pouvant compter que sur leurs seules ressources.*

*Les sanduk ont non seulement un impact positif au niveau individuel pour les clients et leur famille, mais également sur la communauté villageoise toute entière. Les crédits permettent de créer de nouvelles activités économiques dans les villages créant des richesses supplémentaires. Sa participation ponctuelle à des financements de projet en faveur de la communauté villageoise, tels que des projets d'adduction d'eau, la rénovation d'écoles, de mosquées ou de dispensaires, contribue à l'amélioration des conditions de vie de la communauté. Les sanduk sont également un lieu d'expression de la démocratie au sein des villages. L'ensemble de la communauté villageoise élit leurs propres représentants dirigeant le sanduk de leur village et les représentant au niveau régional. Enfin l'implantation d'un sanduk dans un village attire d'autres projets de développement. Il est un facteur décisif et incontournable dans la création de nouveaux projets dans les villages anjouannais.*

### 4.4.3. Satisfaction des produits

---

Les résultats généraux de l'enquête de satisfaction des clients dévoilent un bon niveau de satisfaction des services et produits offerts par les sanduk. Les conditions du crédit sont particulièrement bien appréciées des clients. Ils sont satisfaits à plus de 90% par la durée du crédit, la fréquence de remboursement, le différé de remboursement et par l'épargne.

**Un grand nombre de clients ont ajouté durant les entretiens qu'ils appréciaient surtout le choix et la flexibilité que le sanduk leur offre dans les modalités de remboursement du crédit.**

L'épargne déposée au sanduk leurs apparaît comme un bon moyen de sécuriser leurs économies et de limiter les risques de vol et d'incendie.

Le différé de remboursement n'est pas perçu comme une période permettant de rentabiliser l'investissement effectué avant de commencer le remboursement. Il est considéré comme une période de réflexion pour déterminer quel usage sera fait du crédit. Une grande partie des clients ne savent pas précisément à quoi ils alloueront leur crédit lors de l'octroi. C'est pourquoi nous avons trouvé d'importantes divergences entre l'objet déclaré sur les fiches de crédits des clients et l'utilisation effective à posteriori du crédit. Le crédit permet de profiter d'opportunités économiques ponctuelles.

Le montant des crédits n'est pas suffisant pour 27% des clients interrogés. La proportion de clients non satisfaits par montants proposés par le sanduk est plus importante chez les clients « occasionnels » et « inactifs ». Ces deux catégories de clients sont ceux qui ont bénéficiés d'un petit nombre de crédits, ce qui explique en partie leur insatisfaction.

Un tiers des clients (32%) trouve le taux d'intérêt trop élevé. Chez les clients pauvres, ils ne sont que 24%. Le coût du crédit n'est pas un obstacle pour une majorité de clients et ne semble pas être un frein à la rentabilité des investissements.

Seulement 68% pensent avoir suffisamment d'informations sur leur crédit et connaissent la différence entre le montant du capital et des intérêts dans le remboursement. Un tiers des clients estiment qu'ils n'ont pas suffisamment d'informations sur leurs crédits.

Une grande partie des clients interrogés ne connaissaient pas avant l'entretien le fonctionnement de l'assurance. Après leurs avoir expliqué, 92% apprécient ce système.

Les informations fournies par les sanduk, lors de l'assemblée générale de chaque caisse ou par l'intermédiaire des instances et des employés des caisses, ne suffisent pas à bien faire comprendre le fonctionnement des sanduk. Ainsi 49% des clients interrogés souhaiteraient avoir davantage d'informations sur le fonctionnement des caisses.

Les frais de dossier ayant été mis en place récemment, n'ont concerné que 57% des clients interrogés, qui sont 78% à être satisfaits. Ces frais supplémentaires ne sont pas considérés comme un frein au crédit et aux bénéficiaires qu'ils dégagent.



#### 4.4.4. Degré de connaissance des clients

La circulation de l'information est un élément essentiel pour une bonne compréhension du système par les clients. 78% des clients considèrent avoir suffisamment d'informations sur le fonctionnement des pénalités de retard et connaissent le montant journalier de l'amende en cas de retard de remboursement.

Un tiers des clients ne comprennent pas à quoi servent les intérêts qu'ils versent au sanduk. Le paiement d'intérêts pour la pérennité financière du programme ne semble pas être évident pour un tiers des clients.

Les informations concernant l'assurance n'ont pas été comprises par une grande partie des clients interrogés. 42% d'entre eux ne connaissent pas son fonctionnement, parmi ces 42%, les clients ont souvent répondu qu'ils ne connaissaient pas son existence.

*Le degré de satisfaction des services et produits offerts est très élevé. Les crédits des sanduk sont particulièrement bien adaptés aux besoins de la clientèle qui apprécie tout particulièrement la flexibilité et les choix proposés. La catégorie des plus pauvres est celle qui apprécie le plus les conditions de crédits, tant au niveau des montants que des intérêts.*

*La durée du différé de remboursement est perçue comme une période de réflexion permettant de saisir des opportunités d'investissement. Les crédits des sanduk répondent plus à des dépenses productives ponctuelles qu'à un plan d'investissement défini sur le long ou moyen terme.*

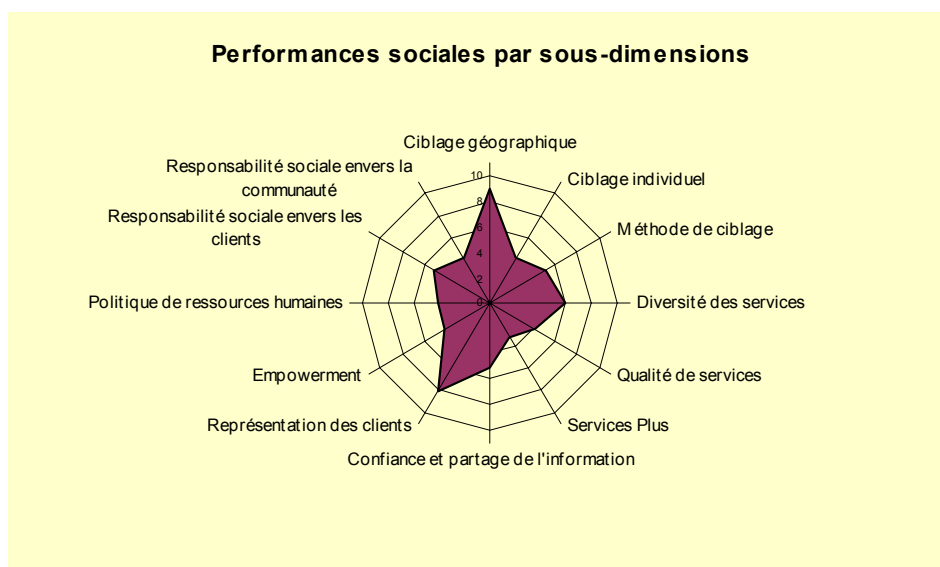
*Malgré les efforts de communication et d'information de l'UR et des instances locales, une partie de l'information sur le fonctionnement de l'institution et des services tels que l'assurance, échappe encore à une partie des clients. Il semble nécessaire d'accentuer la communication et la formation sur les modalités de fonctionnement et l'objet de certains produits afin d'améliorer la compréhension du système, son appropriation par les clients et sa pérennité.*

## Conclusion sur les performances sociales et l'impact des Sanduk

### De la stratégie sociale à l'impact

L'objectif des Sanduk est de mettre en œuvre une institution financière spécifique à vocation permanente, ouverte aux différentes catégories de la population, en priorité aux plus démunis.

L'analyse de la stratégie sociale et des actions menées par les Sanduk à travers l'outil SPI-CERISE montre que le réseau présente des performances sociales élevées.



- Ciblage des pauvres et des exclus : Les Sanduk sont accessibles à l'ensemble de la population, sans ciblage spécifique ; cette stratégie se justifie, du fait de la faible superficie et de la population de l'île. Dans la pratique, la stratégie géographique fait que les Sanduk sont à 90% présentes en milieu rural, et couvrent aussi des zones reculées, faiblement dotées en infrastructures.

- Adaptation des services et des produits aux clients cibles : l'étude note que les produits de crédit, simples, offrent une grande possibilité d'utilisation et une grande flexibilité, à la fois au

niveau des montants, de la durée et du mode de remboursement. Néanmoins, peu d'études de marché ont été conduites.

- Amélioration du capital social et politique des clients : l'action des Sanduk pour les clients est positif : formation d'élus, participation aux prises de décision du réseau, rôle d'attraction de nouveaux programmes de développement... Par les Sanduk, les représentants des villages peuvent aussi accroître leur poids dans la prise de décision au niveau de l'île, en rencontrant les autorités anjouannaises.

- Responsabilité sociale de l'IMF : Sur ce point, l'étude pointe des faiblesses - l'absence d'organisation de plan de formation formel et d'étude spécifique sur les clients ; et reconnaît en revanche un effort réel d'intégration des caisses dans les communautés villageoises en particulier par la participation à des projets collectifs.

Ainsi, le fonctionnement démocratique du réseau, à travers le système de caisses locales autogérées par la communauté villageoise, la flexibilité d'utilisation des produits offerts et le ciblage de l'ensemble de la population anjouannaise particulièrement pauvre constituent ses principaux atouts. Les objectifs sociaux de l'IMF sont continuellement présents dans toutes prises de décision de l'UR.

Comment cette stratégie sociale et ses actions se traduisent-ils en termes d'impact ? Les résultats de l'étude auprès des clients démontrent que le réseau des Sanduk d'Anjouan fait preuve d'une efficacité incontestable en termes d'impact. Dans ce contexte économique difficile, son implantation dans la quasi-totalité des villages anjouannais fait de ce réseau un facteur essentiel de soutien de l'activité économique et du niveau de vie de la population.

La disparité entre les clients des Sanduk est importante. Ils touchent une population très contrastée en terme de niveau de richesses, du fait de leur forte pénétration. Majoritairement pluriactifs, les clients à la fois commerçants et agriculteurs représentent une part importante de la clientèle, ces deux activités étant les plus exercées dans l'île.

Le crédit est principalement utilisé dans des activités commerciales et permet un allègement des contraintes de trésorerie. Il répond davantage à des besoins de trésorerie qu'à des besoins en investissements de moyen et long terme. Il constitue néanmoins une source de financement essentielle pour les commerçants. Dans le domaine agricole, le crédit permet de faciliter l'accès à de nouvelles terres cultivables et allège ainsi le poids de la forte pression foncière présente à Anjouan. Il joue également un rôle de modernisation du mode de production agricole, à travers l'achat d'engrais et d'équipements plus modernes. Sans le crédit Sanduk, la majorité des clients n'aurait pu trouver de tels montants pour financer leurs activités. Le crédit apparaît comme une source de financement nécessaire pour l'ensemble de la clientèle.

Le crédit a produit d'importants changements sur ses clients. L'impact du crédit sur les activités des clients et leur niveau de vie est hautement positif. Neuf clients enquêtés sur dix

considèrent que le crédit les a aidés pour développer leurs activités et améliorer le niveau de vie de leur famille. Une grande majorité de clients ont perçu une augmentation de leurs revenus grâce au crédit. Cette augmentation de revenu est due principalement au développement de leurs activités initiales, mais aussi, pour un quart d'entre eux, à la création de nouvelles activités. L'amélioration du niveau de vie des ménages grâce au crédit est amplement reconnue par les clients. Non seulement le crédit a permis d'augmenter leur revenu, mais il a également permis d'accroître les dépenses sociales d'alimentation, de santé, d'éducation et de conditions d'habitation, directement ou indirectement.

Au-delà de l'impact positif sur les clients et leur famille, les Sanduk produisent des changements pour l'ensemble de la communauté villageoise où ils sont présents. Ces changements sont d'une part économiques, par le développement et la création d'activités génératrices de richesses, et d'autre part sociales, par le lieu d'expression et de démocratie qu'ils constituent, les investissements sociaux villageois auxquels ils participent et la notoriété qu'ils confèrent aux villages dans lesquels ils sont implantés qui favorise la venue de nouveaux projets de développement.

En tant que dispositif au service du financement des activités économiques des anjouanais et de l'amélioration des conditions de vie de la population, le réseau des Sanduk est incontestablement une réussite. Il est un acteur essentiel et nécessaire au développement économique d'Anjouan.

#### De l'impact à la stratégie : « feed-back » des résultats sur les clients

Les conclusions de l'étude d'impact peuvent être enfin, en retour, confrontés aux résultats de l'analyse SPI-CERISE et à la stratégie sociale définie par le réseau.

En termes de ciblage, les réalisations des Sanduk sont en accord avec la stratégie de ciblage définie par l'Union Régionale : ciblage géographique large (dans 60% des villages, essentiellement rural) mais pas de ciblage individuel, d'où la représentation large de la population. Le ciblage géographique est déterminant sur une île dont le niveau de vie général est faible.

En termes d'adaptation des services, les Sanduk offrent une gamme de services assez souples qui satisfait les clients. Les prêts sont principalement adaptés au commerce. L'IMF doit encore intégrer des outils d'études de marché / de clientèle régulières. Un effort de diversification des produits d'épargne, encore assez standardisés, est également en cours, et paraît nécessaire.

En termes de renforcement du capital social, la place et le rôle des 300 élus sont particulièrement importants et reconnus ; la place des femmes reste minoritaire, d'autant plus que l'étude sur les clients montre que 15% d'entre elles sont des prête-noms. Quelle pourra être leur place dans un futur proche ?

Enfin, en termes de responsabilité sociale vis-à-vis des clients et de la communauté, les Sanduk ne se sont pas penchés sur les risques de surendettement et les problèmes de remboursement ; l'étude sur les clients confirme que cela ne constitue pas un problème majeur pour les clients à l'heure actuelle, en particulier, peu de décapitalisation ou de recours à d'autres prêts ont été observés, mais les enquêtes ont souligné les risques sur la faible rentabilité de certaines activités ou des modalités peu adaptées (utilisations agricoles). Le réseau pourra alors s'interroger sur les risques de saturation des marchés, sur les modalités des prêts ou sur les trajectoires des clients (concentration foncière lorsque les prêts sont utilisés pour l'achat de terres ? quelle éventuelle réorganisation des réseaux commerciaux lorsque de nombreux clients se lancent dans de nouvelles activités commerciales ? etc.)

Les Sanduk montrent en bilan une stratégie sociale et un impact en bonne cohérence ce qui conduit à une forte satisfaction des membres et une relation de confiance constructive pour l'avenir du réseau.