MANUEL
SUR LA GESTION ECONOMIQUE
DES ACTIVITES GENERATRICES DE REVENUS
DEVELOPPEES PAR DES ADOLESCENTS



Projet Enfance sans Barreaux 3

2023-2026

Sommaire

Introduction 3
1 - Définition des concepts clés 4
2 - Identification des AGR et accès aux opportunités économiques 7
3 - Etapes pour la mise en place d'une activité génératrice de revenus durable 9
Annexe 1. Atelier Choix et priorisation des AGR par les jeunes 11
Annexe 2 Modèle pour élaborer un plan d'affaires 14
4 - Gestion d'une Activité génératrice de revenus 16
Annexe 3. Déroulé de la formation des jeunes 20
Annexe 4 les 6 outils de gestion utiles pour les jeunes 21
5. Accompagnement régulier des AGR 24
Annexe 5. Deux outils de suivi 25

Introduction

Le Bureau international catholique de l'enfance (BICE) a sollicité GHOVODI, association membre congolaise pour partager son expérience des activités génératrices de revenus aux partenaires du projet Enfance sans Barreaux 3, soutenu par l'AFD. En effet, l'évaluation d'EsB2 avait constaté un manque d'opportunités pour les ECL après leur libération.

Si une formation professionnelle et une installation étaient parfois prévues, l'accompagnement à la gestion économique du chiffre d'affaires, à l'épargne et même au crédit était sous-estimé. De plus, après les projets, l'accompagnement éducatif cessant, les jeunes pouvaient être confrontés à des difficultés dans leur commerce et sans repère ni aide pour y faire face. Cela pouvait mettre en péril les avancées des enfants.

Les pratiques de bonne gestion et d'épargne développées dans le cadre du projet Ecoles sans Murs (EsM) en RDC ont montré qu'elles permettaient aux groupes de jeunes entrepreneurs réunis en associations villageoises d'épargne et de crédit- AVEC- un bon développement de leur chiffre d'affaires, une solidarité et un soutien mutuel et qu'elles méritent ainsi d'être déployées par les partenaires d'EsB3, qui à leur tour, les partageront aux acteurs étatiques.

EsB3 a prévu d'accompagner les adolescents qui, selon leur profil, leur âge et leur besoin de ressources financières pour survivre, s'orientent vers une activité professionnelle pour qu'elle soit durable. Ces adolescents peuvent vivre éloigner les uns des autres, ce qui sera à défi pour la constitution de groupes homogène.

Les activités de ces enfants concerneront le domaine agricole pour certains ou une activité professionnelle pour d'autres (couture, coiffure, ou autre).

Cette publication poursuit l'objectif de doter le lecteur de connaissances de base sur la gestion des Activités génératrices de revenus, des outils et des techniques pour assurer un accompagnement adapté aux jeunes adolescents.

1 - Définition des concepts clés

Objectif: Comprendre les concepts clés

Plan d'animation

- Chaque participant définit les concepts qui lui sont indiqués
- Présentation des participants en plénière et apports théoriques complémentaires

Contenu théorique

Entreprise	Le concept « entreprise » se définit comme « une unité économique autonome disposant de moyens humains et matériels qu'elle combine en vue de produire des biens et services destinés à la vente.
Entrepreneuriat	L'entrepreneuriat désigne l'action d'entreprendre, de mener à bien un projet. Le terme entreprendre signifie tout simplement le fait de créer une activité (économique) pour atteindre un objectif, répondre à un besoin.
Coopérative	Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire les aspirations des besoins économiques, sociaux, et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la priorité est collective et ou le pouvoir est exercé démocratiquement.
Activité génératrice de revenus	Une Activité Génératrice de Revenus (AGR) est une activité économique de production et/ou de commercialisation d'un bien ou d'un service qui procurent des revenus réguliers, généralement afin d'améliorer les conditions de vie. Une AGR est une activité qu'un individu ou un groupe d'individus peut exercer afin d'obtenir des revenus supplémentaires lui permettant de satisfaire ses besoins. Il existe plusieurs types d'AGR entre autres : • AGR individuelles : qui visent à ce qu'une personne (ou famille) est une activité lui permettant de subvenir à ses besoins (p.ex. une petite échoppe). • AGR collectives : qui visent à ce qu'un groupe de personne (femmes, agriculteurs, etc.) arrive à (mieux) vivre de leur travail en se regroupant et mutualisant des moyens. Les AGR collective peuvent, par exemple, prendre la forme de coopérative.
Leadership	Le leadership est une capacité d'un individu à influencer, à motiver et à rendre les autres capable de contribuer à l'efficacité et au succès dans une organisation, entreprise, …
Epargne	L'épargne c'est la partie non consommée du bénéfice disponible. L'épargne permet de consommer plus tard ou de payer des dépenses imprévues. Elle peut être placée en banque contre

	rendement avec un taux d'intérêt, l'argent n'est pas disponible immédiatement mais fructifie Elle peut aussi prendre la forme de la **thésaurisation,** c'est-à-dire la conservation de l'épargne sous forme de pièces ou de billets à la maison ou dans un coffre. A la différence de l'épargne, la thésaurisation est improductive et ne fait pas fructifier son bien.
Chiffre d'affaires	Le chiffre d'affaires (CA) : est la somme du montant des ventes de biens ou de services d'une entreprise réalisées pendant un exercice comptable. Il est égal au montant (hors taxes) de l'ensemble des transactions réalisées par l'entreprise avec des tiers dans le cadre de son activité normale et courante. Sa formule est simple, il suffit de multiplier la quantité de marchandises ou de services vendus par le prix de vente : CA = prix de vente X quantités vendues.
Bénéfice	Tout avantage produit par quelque chose (état ou action) : Perdre le bénéfice de son intervention. 2. Profit réalisé dans une opération financière, commerciale, dans une activité à but lucratif
Besoins	Un besoin est un sentiment de manque. Exemples : l'eau, la nourriture, les frais de transport, les habits, les soins médicaux, le loyer, etc.… La personne cherche à répondre à un besoin par la consommation d'un bien ou d'un service. En psychologie, il y a différents types de besoins (cf. Pyramide de Maslow) : besoins physiologiques, de sécurité, d'amour, d'estime, d'accomplissement. **Types de besoins** • Un besoin fondamental ou primaire est tout ce dont nous avons besoin pour vivre. Il est indispensable à la survie. Cela comprend la nourriture, l'eau, les vêtements, les abris et les soins de santé. • Un besoin secondaire est tout ce que nous aimerions avoir, il favorise le bien-être, et sont généralement d'ordre social et culturel. Ces besoins peuvent être des articles de luxe tels que des vêtements de marque. Ils peuvent également être des choses importantes comme une éducation. **Distinction entre besoin et envie** **Les besoins** sont des dépenses obligatoires, telle que la nourriture et le logement. **Les désirs** correspondent à des achats optionnels, par exemple, une boisson gazeuse ou une grillade au marché, un vêtement de marque. Ces désirs ou envie répondent à un besoin non fondamental, et donc moins prioritaire. Il faut savoir bien les distinguer pour une utilisation judicieuse de ses revenus.
Argent	Est un moyen utilisé pour satisfaire nos besoins. C'est un moyen de change, le plus souvent matérialisé sous la forme de billets et de pièces de monnaie, qui est accepté par une

	société pour payer des biens, des services. C'est donc un instrument de paiement. L'argent se gagne par plusieurs moyens appelés sources de revenus. **Exemples :** Travail rémunéré, commerce, activités génératrices des revenus, prestation de services, cadeaux d'envoi d'argent, prêts, loyer.
Revenu	Tout type d'argent qui entre dans un ménage. Les revenus sont des entrées d'argent.
Dépenses	L'utilisation des revenus pour satisfaire les besoins constitue une dépense. Dépenses : argent qui est dépensé (sortie d'argent) Pour bien gérer son argent, l'une des premières choses à faire est de savoir comment vous le dépensez (le répartir selon les besoins). Il y a beaucoup d'avantages à planifier ses dépenses pour une période donnée, cela aidera à planifier les grandes dépenses et à réaliser ses objectifs financiers. Le fait d'avoir un objectif plus général aidera à résister à la tentation d'acheter des choses de moindre priorité (***envie ou désirs, besoins secondaire***s). Il faut développer la conscience des choses qui importent le plus pour la personne et leur coût. Il est utile de catégoriser les dépenses pendant le processus de priorisation. Voici quelques types de dépenses : • Dépenses de ménage (besoins fondamentaux) • Dépenses de business (AGR) • Dépenses de loisirs (besoins secondaires ou désirs) • Epargne
Marché	Le terme « marché » désigne l'ensemble des personnes d'une zone géographique donnée ayant besoin d'un produit ou d'un service et ayant les moyens de l'acquérir. Pour vendre les produits ou services de l'AGR, on a besoin de connaître les clients potentiels.

2 - Identification des AGR et accès aux opportunités économiques

Objectif : Aider les jeunes Ex ECL à identifier les activités génératrices de revenus

Plan

Demander aux participants de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les filières porteuses pour le développement d'une AGR dans votre zone ?
- Quels sont les problèmes rencontrés par les jeunes pour lancer ou maintenir une activité génératrice de revenus ?
- Les participants donnent des réponses aux questions lors d'un tour de table et les apports théoriques complémentaires sont faits

Contenu théorique

Comment identifier les AGR existantes ?

Les sources d'inspiration pour créer les AGR sont nombreuses, elles peuvent être :

- Les compétences et expériences personnelles : un ado qui a évolué dans une famille qui fabrique du savon traditionnel ;
- Les médias : la télévision, les journaux, la radio, l'Internet etc… peuvent présenter des métiers ou activités ;
- Les foires et expositions : événements le plus souvent annoncés par les radios et journaux, elles sont le lieu de découverte de nouveaux produits et de rencontre avec des commerçants ;
- Les enquêtes : les besoins et désirs des clients y compris les besoins non satisfaits peuvent être déterminés à l'issu d'une enquête ;
- Les critiques, plaintes, mécontentements, etc… des clients sont le plus souvent à l'origine de l'apparition de nombreux et nouveaux produits ;
- La créativité : la solution des problèmes existants de manière créative.

Quelles sont les filières porteuses possibles pour les jeunes ?

- La filière alimentaire : c'est la petite restauration au niveau de certains points publics stratégiques (arbre à palabre, auto gare, clubs de jeunes, marchés etc.);
- La filière couture : c'est le tricotage, la confection de draps, d'habits, etc. ;
- La filière pastorale : c'est l'élevage avec la commercialisation des produits laitiers, des œufs, des animaux à maturité, des cuirs et peaux et autres ;
- La filière artisanale : c'est par exemple, le tressage, la poterie, la mécanique, la menuiserie, la fabrication de savon, la cordonnerie, la forge etc. ;
- Les activités indépendantes : il s'agit de la location des unités agricoles (charrue, charrettes), moulins, presse à huile etc. ;
- Les petits commerces : c'est la commercialisation des denrées alimentaires, ustensiles de cuisine importés, des vêtements, les produits locaux.

Quels sont les problèmes rencontrés par les jeunes pour lancer ou maintenir une activité génératrice de revenus ?

- Manque d'information sur les opportunités existantes
- Insuffisance des formations pratiques sur le développement et la gestion des AGR
- Manque de connaissances techniques pour la mise en œuvre
- Manque de capitaux de démarrage
- Surtaxation
- Manque de suivi par les mentors
- Négligence et manque d'ambition

Comment aider les jeunes à faire face à ces défis ?

- Investir dans la sensibilisation des jeunes pour leur motivation à intégrer les AGR ;
- Investir dans la formation des jeunes pour les aider à développer des compétences pour identifier, mettre en place et assurer une bonne gestion des AGR ;
- Faire des plaidoyers pour un accès des jeunes aux opportunités de crédit/ou de fonds pour lancer leurs activités génératrices de revenus ;
- Faire le suivi et le coaching des jeunes pour les aider à maintenir leurs activités et les faire progresser, les faire évoluer de petites vers de grandes activités ;
- Aide le jeune à prioriser ses dépenses : lister ses besoins, ses loisirs, leurs couts, et l'aider à comprendre que lorsqu'il aura un revenu, il devra gérer les priorités.

3 - Etapes pour la mise en place d'une activité génératrice de revenus durable

Objectif : Identifier le processus de mise en place des activités génératrices de revenus pour les jeunes

Plan

Demander aux participants de répondre aux questions suivantes :

- Comment mettez-vous en place les AGR des jeunes ?
- Avez-vous une idée sur les bonnes pratiques que vous avez identifiées dans la mise en place des AGR ?
- Avez-vous connu des difficultés dans la mise en place des AGR pour les jeunes accompagnés ?

Partager les expériences selon les zones d'intervention.

Contenu théorique

Préalable à la mise en place d'une AGR

a) Identification des candidats

Identifier les adolescents qui peuvent bénéficier d'un lancement d'AGR, quelques critères peuvent être :

- Être tout d'abord stabilisé : en famille, psychologiquement. Un rapport psychosocial indiquant la stabilité du jeune devrait être disponible pour certifié l'éligibilité du jeune à la réinsertion socioéconomique ;
- Avoir quelques bases de calculs et écritures (alphabétisation fonctionnelle) est indispensable pour faire évoluer son activité. Les jeunes analphabètes peuvent rejoindre un groupe et il aura un rôle en compétences.

Certains veulent suivre une formation professionnelle longue, ils ne seront pas formés à l'AGR immédiatement dans ce cas. La formation en AGR est nécessaire au moment où les jeunes lancent leur activité.

b) Faire connaître les opportunités

- Présenter les opportunités aux enfants, expliquer ce qui est possible, au-delà de la scolarisation, d'une formation professionnelle diplômante, de l'apprentissage auprès d'un maitre artisan formateur ;
- Rappeler qu'une AGR est conduite afin de réaliser des bénéfices. Pour ce faire, il est primordial de comprendre comment organiser et contrôler les finances de l'activité ;
- Organiser des visites d'ateliers ou d'activités sont possibles. Cela aide à prévoir ce qui peut se produire dans son entreprise dans le futur ;
- Planifier l'activité, c'est-à-dire réfléchir, à l'avance, sur ce qu'il y aura lieu de faire dans telle ou telle situation, avant qu'elle ne se produise.

c) Accompagnement pour un choix éclairé

Il est important que l'enfant s'implique activement et définisse avec précision l'AGR que l'on souhaite développer et être certain que l'activité, si elle est menée à bien, apporte une réponse pertinente aux besoins exprimés

Il faut s'assurer que :

- Le choix de réaliser une AGR vienne du jeune (il est volontaire pour le processus AGR) ;
- L'AGR choisie par le jeunes répondra à ses besoins fondamentaux. Pour cela, il est utile d'analyser en amont les besoins fondamentaux réels et réfléchir à la finalité de l'AGR ;
- Les parents soient impliqués dans la dynamique du développement de l'AGR, (à adapter selon les enfants et les parents, du choix à la mise en œuvre), car ils prendront en compte les difficultés qu'ils vont affronter à choisissant telle ou telle activité, car ils seront des soutiens pour leur enfant ;
- Le jeune a des aptitudes et des qualités requises pour le développement de l'AGR, (régularité, gestion responsable de ses fonds, profil…). S'il en manque, il faut le sensibiliser pour qu'il les développe, le préparer, prévoir une formation initiale courte, le référer, le cas échéant ;
- L'activité est réalisable et acceptable dans le contexte familial, communautaire, ethnique, religieux.

***NB** : La durée entre l'idée de l'activité et la génération effective de revenus est longue et souvent sous-estimée. (Les gains sont très limités au début)*

Pour guider le jeune, le travailleur social peut animer l'**Atelier Choix et priorisation des AGR par les jeunes (cf. annexe 1)** qui se réalise en 2 étapes actives :

- Identification de 3 types d'AGR ;
- Approfondir avec une check List pour chacun de ces 3 AGR.

Annexe 1. Atelier Choix et priorisation des AGR par les jeunes

1.Consigne : inviter le jeune à proposer 3 idées d'affaires

Besoins	Idées d'affaire

2.Check List pour le choix et la sélection de l'AGR (1 fiche par idée d'AGR)

Nom du bénéficiaire (ou du groupe):

Type d'AGR :

Emplacement :

N°	Critères	Oui	Non	Commentaires
1	L'AGR choisie répond-elle aux besoins réels des clients?			
2	L'AGR choisie est-elle capable de générer les ressources?			
3	L'AGR choisie répondrait- elle à vos besoins fondamentaux ?			
4	Y a-t-il des clients potentiels ?			
5	Est-ce que les fonds disponibles permettront-ils de lancer cette AGR ?			
6	Le bénéficiaire a-t-il une expérience dans le développement de l'AGR choisie ?			
7	Le bénéficiaire a-t-il reçu une formation dans le développement de l'AGR choisie			
8	Est-ce que l'AGR choisie est légal ou acceptable dans la zone ?			
9	Le bénéficiaire aura-t-il accès aux matières premières ?			
10.	L'AGR apporte-t-elle une originalité/ ou innovation ?			

Conclusion :

2) Analyse approfondie de l'AGR choisie

>> Vérifier l'existence et les conditions du marché

Les opportunités de marché doivent guider la mise en œuvre d'une AGR. Il est essentiel d'aller à la rencontre des potentiels clients ou encore des personnes qui devront fournir les matériels, matières premières avant de se lancer dans l'activité choisie.

Questions type :

- La demande : Est-ce que les clients sont suffisamment là pour consommer nos biens en totalité ;
- L'offre (gestion de la concurrence : la présence ou non d'autres fournisseurs dans la zone d'installation prévue) ;
- L'environnement du marché : acceptation et légalité (Est-ce possible d'avoir accès à des autorisations de fonctionnement ? Y-a-t-il des opportunités de financement, de crédit, … ?).

>> Identifier les étapes pour lancer son AGR

Il est nécessaire d'identifier les démarches pour parvenir à mettre en œuvre concrètement son activité : faire des achats d'investissements ou de fonctionnement, faire des préparations, obtenir une autorisation, installer son stand,…

A partir de ces points, il est utile de réfléchir aux éventuels avantages et difficultés : c'est l'analyse : Forces, faiblesses, Opportunités et Menaces de son activité.

>> S'interroger sur le marketing

Les connaissances du marché, de la clientèle et de la concurrence sont très utiles.

Le marketing est l'ensemble des stratégies faites pour identifier la clientèle et ses besoins, d'y répondre tout en réalisant un bénéfice.

C'est une étape délicate qui nécessite réflexion, logique et créativité car il faut faire des choix. Pour établir un plan marketing, l'une des manières consiste à suivre la règle des 4 « P » et 1 « V » à savoir :

- **Produit** : quel produit vendre ?
  - définition des caractéristiques du produit : fonctionnalité, emballage, qualité, etc.
  - adéquation aux besoins des clients ;
- **Prix :** quel prix fixer ?
- **Place** : comment et où aller pour atteindre les clients ? (point de vente, réseau de vente) ;
- **Promotion** : bien identifier les potentiels clients et développer les moyens pour les atteindre
  - comment informer les clients sur le produit ou service ?
  - comment les attirer, quelles sont les actions à entreprendre pour se faire connaître et informer les clients des produits et services proposés ?
- **Vendeurs** : Ils doivent être polis, honnêtes, motivés et assurer un bon service à la clientèle…

>> Travailler sur le budget

Le Budget est l'ensemble des coûts nécessaires.

Avant de se lancer dans une AGR, le porteur de projet doit anticiper si son activité a des chances d'être rentable à moyen terme, et si l'activité permettra de dégager plus d'argent qu'elle n'en dépense.

Il est aussi utile d'estimer les recettes espérées de l'activité et être capable en amont du projet d'estimer les quantités vendues, le prix de vente, les coûts variables ainsi que les charges fixes.

Conseils : Limiter autant que possible les charges au lancement de l'activité. Il faut faire des investissements à hauteur de l'activité, penser à la qualité du produit et ne pas faire de dépenses inutiles.

Annexe 2 Modèle pour élaborer un plan d'affaires

-Nom du bénéficiaire :

-AGR choisie :

Critères	Explications
Idée de départ	
Etape 1. Etude de marché	
La demande : Est-ce que les clients sont suffisamment présents pour consommer nos biens en totalité ? Besoins auquel l'AGR va répondre Clientèle potentielle (profil, leurs moyens, régularité)	
L'offre (gestion de la concurrence : la présence ou non d'autres fournisseurs dans la zone d'installation prévue) ?	
L'environnement du marché : acceptation et légalité ? Est-ce possible d'avoir accès à des autorisations de fonctionnement ? Y a-t-il des opportunités ? **Choix de l'emplacement :**	
Connaissance des fournisseurs	
Etape 2 Déroulement du lancement	
Analyse Forces, faiblesses, Opportunités et Menaces (légalité)	
Etapes clés pour lancer (connaissances suffisantes ? Comment se fournir ? Comment l'écouler, l'emballage, la communication ?) Personnes à associer	
Etape 3 Marketing- 5 P	
Produit (Qu'est-ce que je veux vendre ? Est-ce un besoin ? Est-il facile de se ravitailler et couvrir la demande ?)	
Prix (*Quels sont les prix pratiqués d'achat (frais de fonctionnement) et de vente ?*	

Puis-je avoir un bénéfice ? si oui, quelle est la marge de bénéfice ? et quel est le délai de productivité)	
Place (*La place ou je veux vendre est-elle bien placée, accessible et propre ? N'est-elle pas envahie par d'autres concurrents ? L'activité est- elle dense en ce lieu ? Des coûts d'acquisition et d'aménagement sont-ils à prévoir)*	
Promotion Comment attirer le plus de clients en comparaison avec les concurrents ? - Comment allez-vous faire face à la concurrence ? Quelle stratégie devrais-je mettre en place au regard de mes concurrents ? Vendeurs	
Personnalité des vendeurs (honnêteté, amabilité)	
Etape 4. Budget	
Quels sont les besoins de financement	
Rentabilité espérée.	

Rubrique investissement/ fonctionnement-production)	**Désignation** (Ce qu'il faut acheter)	Quantité	Prix unitaire	Fréquence	Cout total
TOTAL					

4 - Gestion d'une Activité génératrice de revenus

Objectif : Les principes clés de la gestion d'une AGR sont compris et appropriés

Plan

- Lire les scénarios et répondre ensuite aux questions, pour chaque cas :
  - *Selon vous, quelle chance donnerez-vous à ce jeune pour réussir son AGR ?*
  - *Pourquoi se retrouve-t-il dans une telle situation ?*
  - *Quels conseils allez-vous donner à ce jeune ou à l'animateur qui l'accompagne depuis 6 mois*.
- Identifier les principes clés de la bonne gestion ;
- Comprendre les outils de gestion.

Contenu théorique

Etape 1. Lire le scénario suivant :
« Une association UBG reçoit le financement du partenaire BICE pour accompagner les AGR des jeunes en situation de vulnérabilité. Il est prévu que 50 jeunes bénéficient de fonds pour lancer les micro-projets d'AGR après une formation ». 6 mois après, le BICE décide de faire une première mission de suivi et évaluation et décide de rencontrer quelques bénéficiaires. Pour les 2 premiers jeunes rencontrés, les constats sont les suivants :

Jeune 1 : AGR= Vente des produits vivriers

- Existence du plan d'affaires ;
- Le jeune dispose d'un dépôt de stockage de produits situé dans une rue non fréquentée ce qui fait qu'il n'a pas beaucoup de clientèle ;
- Le propriétaire de la maison où il installe le dépôt le menace de céder la maison à une autre personne s'il ne peut pas payer son loyer ;
- Le jeune a rapporté que son dépôt est le seul espoir de la famille car c'est lui qui couvre désormais la ration familiale (7 personnes à sa charge).

Questions

- *Selon vous, quelle chance donnerez-vous à ce jeune pour réussir son AGR ?*
- *Pourquoi se retrouve-t-il dans une telle situation ?*
- *Quels conseils allez-vous donner à ce jeune ?*

Jeune 2 : AGR= Salon de coiffure dame

- Le jeune a développé son plan d'affaires ;
- Il a de la clientèle ce qui fait qu'il a engagé d'autres jeunes pour l'aider ;
- Il épargne 20'000 CFA par semaine après avoir payé toutes les charges ;
- Il a un livre de caisse tenu par jour mais n'a pas la liste des clients qui ont une dette ;
- 2 jeunes avec qui il travaille disent que qu'ils ne sont pas payés depuis 2 fois.

Questions

- *Selon vous, quelle chance donnez-vous à ce jeune pour réussir son AGR ?*
- *Quels conseils allez-vous donner à ce jeune* ?

Etape 2. Demandez aux jeunes de répondre à la question suivante :

« Quels sont les principes clés que les jeunes devront tenir compte pour bien gérer leurs activités génératrices de revenus ? »

Notes du facilitateur

La réussite d'une AGR dépend autant de l'activité choisie que des capacités et des connaissances du jeune ou du groupe qui la mène.

Les principes directeurs de la bonne gestion sont :

- **Transparence** : se demander comment utiliser les fonds ;
- **Gestion des dépenses** : discuter avec les jeunes sur leurs besoins essentiels, de leurs désirs et loisirs ;
- **Bonne planification des dépenses** : discuter des diverses charges en lien avec la réalisation de l'activité, des risques et attentions pour chacune, pour la bonne compréhension des dépenses qu'il aura à gérer :
  - Charges fixes : loyer, électricité, déplacements, équipe à payer …
  - Matières premières/fournitures/renouvellement de stock,
  - Dettes des clients, approvisionnement à crédit, ….
  - Il est aussi nécessaire de définir très tôt **comment les bénéfices** de l'activité seront affectés ;
- **Explication** des termes chiffre d'affaires, bénéfice, épargne, et autres donner des exemples aux jeunes, pour clarifier ;
- **Une bonne utilisation des outils suivants :**
  - **Livre de caisse** : ce peut-être un cahier sur lequel sont bien retracés toutes les informations nécessaires (date, description de la dépense, montant) ;
  - **Facturier** : il s'agit d'un document où sont enregistrées toutes les factures d'achat ou de vente ;
  - **Reçu** : lorsqu'un paiement a été versé par une tierce personne, il est important de lui remettre un reçu attestant le versement et sa cause, il complète la facture ;
  - **Fiche de stock** (pour les groupes) : si l'AGR est organisée en groupe, il est important d'utiliser une fiche de stock qui permettra de faire le suivi des mouvements d'entrée et de sortie des produits ;
  - **Fiche de suivi de la production** (pour les groupes) : elle se remplit au fur et à mesure pour suivre les réalisations de production selon les types d'AGR ;
  - **Fiche de suivi journalier de la vente** (pour les groupes) : à remplir chaque jour. S'il y a trop de clients : écrire sur une feuille simple/brouillon, puis remplir le cahier en fin de journée ;
- **Evaluation des risques de l'AGR** (interne et externe) en cours de mise en œuvre (ils peuvent évoluer en cours de réalisation : fournisseur, évolution du marché…).

Exemples de risques internes à identifier	Exemples de risques externes
• Management du projet • Objectif irréaliste (délai ou budget insuffisant) • Mauvais choix de conception • Mauvaise coordination de l'AGR	• Non-disponibilité de certains matériels • Risques politiques et économiques : Conflit, guerre, changement de réglementation et politique, nouvel impôt, nouvelle taxe, crise économique, inflation, variation du taux de change, • Risques du marché : nouvelle concurrence, difficulté à obtenir une licence, perception erronée des besoins, changement dans la demande et dans le prix de vente • Risque fournisseurs : défaillance d'un fournisseur-clé, augmentation des prix des matières premières • Risques environnement : climat, risque météorologique, pandémie comme le COVID qui a bouleversé beaucoup d'initiatives entrepreneuriales …

Conseils pour les AGR de groupe	Conseils pour les AGR individuels
• Avoir un règlement intérieur pour bien clarifier le fonctionnement pour tous, les rôles et responsabilités de chaque personne dans l'activité (organisation du travail, responsable caisse, responsable suivi, responsable contrôle, etc.) Planifier le contrôle ; • Définir un objectif commun : il est important que les membres du groupe partagent une vision commune, des valeurs, une mission et s'accordent sur les objectifs de leur activité. • Maîtriser les techniques de communication et d'organisation (animation de réunions, gestion des conflits...) ; • Auto-sélectionner les membres, selon leurs affinités ; • Inciter la participation collective ; • Prévoir des réunions régulières de suivi ; • Combiner les compétences et les ressources des membres pour en faire le meilleur usage. • Echanger leurs points de vue et leurs idées et choisir les meilleures solutions ; • Être en groupe permet d'avoir une meilleure posture, que seul, dans les négociations.	• Bien remplir les outils de gestion • Eviter les comportements qui les poussent à dépenser inutilement • Eviter le prestige ou de se faire plus charitable (vider son AGR parce qu'on veut aider les personnes en difficultés) • S'assurer d'enregistrer les dettes dues aux tiers ou ce que les tierces personnes doivent.

Pour tous

Il est important que les jeunes individuellement ou en groupe soient accompagnées pour bien gérer les activités génératrices de revenus. Il s'agit ici de les aider à développer leurs compétences en matière d'auto-organisation.

- Coordination (dans le groupe ou quand la famille aide (fratrie et autres) : compter le stock, compter les recettes lors de la passation pour responsabiliser chacun : bien remplir le livre de caisse par chacun,
- Gestion du stock des périssables (quantité à faire attention, lieu de stockage).
- Attention aux augmentations de prix des matières premières : il faut adapter le prix de sa vente ou la quantité vendue.

Conseils pratiques : la gestion de l'AGR doit être suivie, contrôlée. Elle doit être claire et transparente.

Etape 3. Quelles sont les outils de gestion d'une AGR ?

Les jeunes doivent se mettre en situation et compléter les outils différents imprimés et mis à leur disposition.

Situation :

- ✓ Lundi 01.12. Un client achète1 botte d'amarantes pour 1000 F à Astou
- ✓ Lundi 01.12 : production de 5 bottes d'amarantes Le mardi 02.12 Achat de 30 kg de semence à 15000 F par Bamba
- ✓ Mardi 02.12 Un client, M. Pierre, achète 5 bottes d'amarantes à 4000 F à Bamba
- ✓ Mercredi 03.12. Un client achète 3 bottes d'amarantes à 3000 F à Florentin
- ✓ Jeudi 04.12 Un client achète à Astou 3 concombres à 1500F
- ✓ Jeudi 04.12. Un client, M. Pierre, achète achète 10 concombres à Bamba

Remplir :

- **Livre de caisse**
- **Facturier**
- **Reçu**
- **Fiche de stock**

Situation :

Remplir :

- **Fiche de suivi de la production** (pour les groupes) : elle se remplit au fur et à mesure pour suivre les réalisations de production selon les types d'AGR ;
- **Fiche de suivi journalier de la vente** (pour les groupes) : à remplir chaque jour. S'il y a trop de clients : écrire sur une feuille simple/brouillon, puis remplir le cahier en fin de journée

Annexe 3. Déroulé de la formation des jeunes

Durée : 2 matinées

Objectifs :

- Conscientiser l'enfant sur la bonne gestion de son activité
- Le guider dans la bonne gestion grâce au remplissage des documents de suivi.

Matériel :

Papier Padex, marqueurs, copie des fiches outils à remplir pour chacun des participants, stylo.

Déroulement :

1. Présenter et discuter des principes directeurs de la bonne gestion

>>>Explications des diverses notions

>>>Transparence

>>>Gestion des dépenses

>>>Bonne planification des dépenses

>>>Une bonne utilisation des outils

>>>Evaluation des risques de l'AGR

2. Présenter et faire utiliser les outils de gestion par les jeunes

-Livre de caisse

-Reçu

-Facturier

-Fiche de stock

-Fiche de suivi de la production

-Fiche de suivi journalier de la vente

Annexe 4 les 6 outils de gestion utiles pour les jeunes

Livre de caisse (tous)

Date	Libellé **Désignation** *(préciser si sortie pour fonctionnement de l'AGR ou besoin personnel)*	Entrée ($)	Sortie ($)	Crédit fait ($) (client ou fournisseur)	Solde ($)

Reçu

Reçu N° _____

Montant :..... F CFA

La somme de : .....

Motif : .....

.....

Date : .....

Facturier

ASSOCIATION
AGIR ENSEMBLE
Couture et Esthétique
Contact : +228....

Date : Le…./…/20…..
N°……/20….

FACTURE

Mr, Mme, Mlle……..doit

Qtés	DESIGNATION	Prix unité	Prix total

Les marchandises vendues ne sont ni reprises ni échangées

Fiche de stock (groupe)

				AGR					
Entrée (Production)				Sortie (vente)					
DATE	PROVENANCE	QUANTITE	BALANCE	DATE	DESTINATION	QUANTITE	SOLDE	Demandeur	Signature

Fiche de suivi de la production (si pas stock)

N°	JOUR ET DATE	DESIGNATION	QUANTITE	SIGNATURE

Fiche de suivi journalier de la vente (groupe)

N°	JOUR ET DATE	DESIGNATION	QUANTITE REÇUE	QUANTITE VENDUE	MONTANT	SIGNATURE

5. Accompagnement régulier des AGR

Objectif : Intégrer les pratiques de suivi et évaluation dans l'accompagnement des activités génératrices de revenus des jeunes

Plan

Demandez aux participants de répondre aux questions suivantes :

- Quel est l'importance du suivi auprès des bénéficiaires ?
- Comment vous faites pour faire le suivi des activités développés ? Quelle périodicité ?

Chaque participant présente la situation réelle de son organisation/Association

Contenu théorique

>>A propos du suivi et évaluation

Les jeunes accompagnés doivent bénéficier d'un suivi de proximité dès le début de la mise en place des AGR. Les organisations qui les accompagnent devraient former une équipe compétente qui permettra aux jeunes de :

- Bien identifier leurs AGR ;
- Bien les implémenter dans le respect des principes cités ci-haut ;
- Bien utiliser les outils de gestion mis à leur disposition.

Lors des suivis, l'équipe s'assure de collecter les informations sur :

- les avancées, les difficultés rencontrées ;
- la manière dont les bénéficiaires développent des stratégies pour les contourner ;

Elle fournit des conseils pour aider les bénéficiaires à améliorer leurs activités.

>>Contenu du suivi :

Il est recommandé de :

- Être bien attentifs aux propos et avis des jeunes ;
- Faire le suivi des recommandations précédentes ;
- Regarder les outils à remplir et guider le remplissage si besoin ;
- Evaluer les possibilités d'évolution de l'activité, son développement - sur la durée pour être sûr des choix à faire (quantités, diversification, adaptation du produit) ;
- Eviter d'accepter les cadeaux, faire des refus stratégiques ;
- Faire davantage de suivi au début de l'installation, puis en diminuant la fréquence des suivis afin de s'assurer que les bénéficiaires soient en responsabilisés progressivement. Le suivi peut être hebdomadaire, mensuel ou trimestriel ;
- Evaluer les facteurs au niveau de la famille qui peuvent handicaper, ralentit le bon déroulement des activités du bénéficiaire. D'où l'importance d'associer les parents dès le début, pour qu'ils s'engagent. Qu'est-ce qu'ils proposent pour le soutenir ? (ex.ne pas toucher à l'argent pour que ces fonds puissent se développer les parents).

>>Modalités de suivi :

Périodicité : chaque semaine les premiers mois, puis progressivement régulier.

Format : La confiance est indispensable, pour que le jeune puisse parler de ses difficultés au fur et à mesure. Venir comme un facilitateur, pas comme un contrôleur, pour l'aider à aller de l'avant.

>Aller à l'atelier, sur RDV et inopiné, pour voir concrètement la mise en œuvre, parler avec les partenaires, les clients…

>En individuel sur le lieu, et aussi lors des réunions AVEC.

Annexe 5. Deux outils de suivi

a. Fiche de suivi AGR individuelle

NOM DE PARENT/TUTEUR:_____DEGRE PARENTAL_____ NOM DE BENEFICIAIRE:_____

LOCALISATION DE L'AGR_____ TYPE D'ACTIVITE:_____

DATE DU DEBUT:_____

JOUR ET DATE DU SUIVI	CAPITAL ACTUEL	BENEFICE PAR CYCLE	BENEFICE PAR MOIS	POTENTIEL CLIENT	CHANGEMENT DANS L'ACTIVITE	UTILISATION DU REVENU	EPARGNE	DIFFICULTES	OBSERVATION

Page 1

b. Fiche bilan qualitatif de l'AGR

Nom ou code du bénéficiaire :

Type d'AGR

Emplacement de l'AGR :

Nom de l'animateur :

	Oui	Non	Commentaires
Est-ce que votre AGR progresse bien ?			
Combien de clients recevez-vous par jour, par semaine ?			
Avez-vous constaté des nouveaux clients ?			
Comment faites-vous pour attirer des nouveaux clients ?			
Arrivez-vous à satisfaire votre clientèle? Est-ce que vous arrivez à satisfaire la demande; Si oui comment? SI non pourquoi?			
Pensez-vous que les bénéfices accumulés suffisent pour répondre à vos besoins? Si non pourquoi			
Arrivez-vous à faire des épargnes. Si non pourquoi?			
Quels sont les besoins que vous n'arrivez pas à satisfaire avec ce que vous gagnez			
Est-ce que les parents vous soutiennent dans le développement de votre AGR. Si non pourquoi?			
Est-ce que le suivi de l'assistant social vous a-t-il aidé à progresser. Si oui comment? Si non pourquoi?			
Vous arrivez à remplir correctement les outils de gestion (livre de caisse, facturier, fiche de stock, fiche de production, …			
Participez-vous à des activités sociales avec les autres jeunes de votre milieu. Si oui, lesquels, si non pourquoi ?			
Autres informations pertinentes (appréciations de son AGR, Changement observé)			

>>> A propos du mentorat

Un mentorat est un accompagnement d'un apprenant par un ancien apprenant devenu modèle. Il s'agit de l'accompagnement des bénéficiaires par les personnes ayant des expériences importantes pour fournir un appui technique de proximité.

Pour les jeunes, il est nécessaire d'impliquer les autres jeunes qui font preuve d'une expérience réussie.

Ce système de mentorat aide les bénéficiaires à avoir un accompagnement de proximité au sein de leur propre communauté.

Dans le cadre du développement des AGR, le mentorat permet aux bénéficiaires de développer des compétences et des stratégies pratiques pour développer leur AGR en se basant sur l'expérience d'un mentor.

Les mentors sont choisis parmi les anciens bénéficiaires d'un projet qui ont fait preuve de réussite. Le cas échéant, les mentors peuvent être choisis dans les communautés des bénéficiaires en se basant sur leurs histoires de succès dans telle ou telle filière.

>>> A propos de la Constitution de Groupe de soutien

Une fois que les bénéficiaires ont lancé leurs activités génératrices de revenus, l'équipe de suivi doit les encourager à adhérer à un groupe de soutien.

Les membres de ce groupe se choisissent un comité. Les réunions sont rotatives dans les ménages des membres. Les cotisations sont versées chaque fois à l'occasion de la réunion. Ce groupe permet de se donner des conseils dans la mise en œuvre et la gestion de l'AGR qui est commune

Ces groupes de soutien de 10 personnes environ :

- Sont constitués sur base de la proximité et de la familiarité
- Aident à subvenir aux cas sociaux comme les maladies, la mort, mariage, naissance, … Le montant de l'assistance est défini selon les événements.

>>>Indicateurs des AGR et Résultat visé dans EsB3

Résultat 2 : La réinsertion des ECL est accompagnée par les services sociaux étatiques en milieu ouvert pour pérenniser les mécanismes et processus

Indicateur 2 : 75% des ECL accompagnés gèrent une AGR de manière pérenne qui leur permet de subvenir à leurs besoins.

Il faut bien connaitre les points d'évaluation en amont permet d'affiner son suivi pour atteindre le résultat attendu, à savoir :

1. Utilisation des outils de gestion
2. Clientèle
3. Services/produits adaptés, la diversification, si besoin
4. Utilisation ajustée des bénéfices
5. Participation active au groupe AVEC
6. Autonomisation pour sa récolte

Quand ces aspects sont évalués ?

Ce questionnaire est à remplir 2 fois :

> lors d'un entretien, 2-3 mois (janvier 2024) après la formation AGR (pour guider l'accompagnement) ;

> puis 12-15 mois après la formation AGR (janvier 2025).

À poser aux adolescents du projet en AGR	**D'accord**	**En partie d'accord**	**Pas d'accord**	**Exemples de l'enfant qui explicite**
1. Le nombre de mes clients stagne, j'ai peu de nouveaux clients	0	1	2	
2. Suite aux demandes de clients, j'ai diversifié mon service et/ou mes produits	2	1	0	
3. Chaque jour, je remplis convenablement le livre d'entrées/sorties et les analyse.	2	1	0	
4. Je dépense régulièrement tous mes bénéfices pour me faire plaisir.	0	0	2	
5. Mon AGR me permet de financer mes repas, mes affaires du quotidien, mon hébergement.	2	1	0	
6. Je suis régulier aux réunions de mon groupe AVEC et je cotise/j'épargne.	2	1	0	
7. Je peux et sais faire ma récolte / ma plantation/mon élevage.	2	1	0	