SOLIDARITÉS INTERNATIONAL

Etude de cas

Quels critères de succès pour une meilleure durabilité des Activités Génératrices de Revenus ?

L'expérience de SOLIDARITÉS INTERNATIONAL dans le département du Lom & Djerem, Région Est, Cameroun

Avril 2020

Table des matières

3 RÉSUMÉ

8 INTRODUCTION
8 Contexte
10 Les programmes AGR à SOLIDARITÉS INTERNATIONAL

14 CADRE D'ANALYSE
14 Objectif et cadre d'analyse
15 Collecte de données
16 Analyse
16 Limites

17 RÉSULTATS
17 Durabilité de l'action
19 Ciblage
23 AGR de groupe ou AGR individuelle
28 Rentabilité des AGRs et processus de sélection des activités
32 Formation et appui

34 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS
34 Conclusions
36 Recommandations

38 ANNEXES

Cette étude de cas a été rédigée par Cédric Fioekou pour SOLIDARITÉS INTERNATIONAL Cameroun

Contact :
doap@solidarites.org
cd@solidarites-tchad-cameroun.org
coo.prog@solidarites-tchad-cameroun.org

Avril 2020

Crédits photos : Adrienne Surprenant pour SOLIDARITÉS INTERNATIONAL

Ce document est sous Licence publique Creative Commons, Attribution-Pas d'utilisation commerciale-Pas de modification 4.0 International.

RÉSUMÉ

Contexte

En février 2019, le HCR estimait le nombre de réfugiés centrafricains ayant fui au Cameroun depuis 2013 à plus de 174 000 dans la région de l'Est. Dans le département du Lom & Djerem, une partie des réfugiés se sont installés dans les communautés le long de l'axe Garoua Boulai – Bertoua tandis que la majorité a rejoint le site de Gado. Toujours selon le HCR, 74% d'entre eux sont favorables à l'intégration locale plutôt qu'au rapatriement en RCA. SOLIDARITES INTERNATIONAL (SI) intervient dans le département du Lom & Djerem depuis 2014 et a appuyé **236 Activités Génératrices de Revenus (AGR), dont 55 AGRs de groupe**. Ces AGRs ne concernent pas seulement les activités de production agricole. La commercialisation de produits agricoles – notamment légumes, manioc, maïs et arachide – et de Produits de Première Nécessité (PPN) représentent plus de 50% des AGRs appuyées. C'est notamment le cas des AGRs de groupe (70%) et celles tenues par des femmes (55%).

236 AGR soutenues

dont 183 AGRs individuelles et 55 AGRs de groupe

> Bénéficiaire d'une AGR petit commerce - atelier de couture à Zembe Borongo, Février 2018
© Adrienne Surprenant - SOLIDARITÉS INTERNATIONAL

Cadre d'analyse

L'objectif général de cette étude est de « contribuer à améliorer la stratégie programmatique autonomisation et résilience de SOLIDARITES INTERNATIONAL au Cameroun » à travers un exercice de capitalisation de l'approche AGR menée à l'Est. Cette capitalisation concerne 212 AGRs appuyées à travers 4 financements sur la période 2015 – 2019 (DFID, ECHO 1486, DUE Pro-Act et ECHO 1715). Le cadre d'analyse repose sur un certain nombre de questions ayant amené à faire évoluer l'approche AGR. L'objectif recherché à travers ces changements méthodologiques vise à améliorer la durabilité des AGRs, c'est-à-dire limiter l'abandon ou le faible investissement des bénéficiaires dans la mise en œuvre de l'activité. Les questions clés de cette étude sont :

Durabilité : Quel pourcentage d'AGRs sont encore actives ?

Ciblage : Quels sont les profils/critères de ménages bénéficiaires d'AGR dont le niveau d'activité est considéré comme élevé et ceux qui mènent à un abandon ou une activité très limitée ?

Processus de sélection : Le calcul de rentabilité préalable à la sélection et le montant du capital d'investissement a-t-il un impact sur la durabilité de l'AGR (au sens de l'activité) ?

Approche groupe vs individuelle: Quelle approche serait la plus recommandée pour assurer une meilleure durabilité de l'activité ?

Formation : Quel est l'impact des formations – lesquelles plus précisément – sur la durabilité des AGRs appuyées ?

> Bénéficiaire d'une AGR boulangerie, Février 2018
© Adrienne Surprenant - SOLIDARITÉS INTERNATIONAL

Méthodologie

La méthodologie utilisée repose sur 3 axes :

1. Une **revue bibliographique** s'appuyant notamment sur les différents documents de projet mis à disposition par SOLIDARITÉS INTERNATIONAL ;
2. Une **collecte de données qualitative auprès de 12 AGRs de groupes et 43 AGRs individuelles** dont 11 inactives ;
3. Un **atelier d'échange** avec les équipes AGR/AVEC de SOLIDARITES INTERNATIONAL du 9 au 11 décembre 2019.

Principaux résultats

Les entretiens et l'atelier d'échange ont permis de définir un profil de réussite ou d'échec des AGRs qui pourraient se résumer comme présenté dans le tableau ci-dessous :

AGR fonctionnelle	AGR non-fonctionnelle
Individuelle	
Capacité à calculer la rentabilité et décider de réorientations / Comptabilité	Pas de capacité à calculer la rentabilité et pas de tenue de comptabilité
Source de revenus principale	Source de revenus secondaire
Permet de répondre à plus 50% des besoins du ménage	Revenus insuffisant issus de l'AGR
Bonne compréhension de la nécessité de conserver un fond de roulement	Dilapidation du fond de roulement
Capacité à se diversifier, notamment à investir dans la production agricole	Pas ou peu de diversification
Capacité à épargner & à entrer dans une tontine	Pas de prévision d'épargne
Bonne connaissance technique de l'activité	Absence de connaissance technique
Bonne connaissance générale de l'activité	Pas d'expérience de l'activité
Groupe	
Embauche d'un gestionnaire externe au groupe de préférence	Gestionnaire peu efficace
Utilisation des outils de gestion	Pas de transparence du à l'absence d'utilisation d'outils de gestion
Groupe de petite taille (revenus significatifs)	Groupe de grande taille (revenus limités et processus décisionnel lent)
Logique de revenus de rente (petit revenus vs petit investissement)	Pas ou peu d'autres sources de revenus pour les membres
Vérification régulière des comptes	Pas de membre lettré
Fonctionnement sous forme de groupement d'achat (pour achat revente de produits)	Coût de fonctionnement trop élevé (gestionnaire, stock, gardiennage, …) dû au fonctionnement par groupement
Evolution vers une forme de tontine	
Présence d'un équipement commun coûteux à l'achat et en entretien	

Caractéristiques clés des AGRs fonctionnelles et non-fonctionnelles

En tant que source de revenus, le point essentiel pour la continuité de l'AGR réside dans le fait que :

- Pour les **AGRs individuelles**, l'activité doit dégager des bénéfices suffisants pour :

  – Couvrir au moins 50% des besoins du ménage, voire permettre de générer de l'épargne ;
  – Permette de développer une activité agricole pour couvrir les besoins alimentaires en période de creux d'activité en tant qu'activité de saison sèche (source de revenus secondaire).

- Pour les **AGRs de groupe**, le taux d'abandon est moins élevé mais les bénéfices générés apparaissent insuffisants pour les membres vulnérables n'ayant pas d'autres sources de revenus. On constate donc une volonté **d'individualisation** des groupes, soit en se répartissant le capital entre membres, soit en passant d'un fonctionnement de groupes (partage des coûts de production et des bénéfices) à une sorte de coopérative d'achat.
- Le ménage bénéficiaire / membre de groupe ou gestionnaire ait une connaissance technique et de gestion du business.
- Le ménage bénéficiaire / membre de groupe ou gestionnaire soit en mesure de calculer la rentabilité de son affaire et prendre les mesures adéquates.

Recommandations

Cette partie résume les principales recommandations fournies dans le corps du rapport :

- **Cibler principalement des ménages dont la source de revenus principale est ou sera l'AGR** : Plus l'AGR aura un poids fort dans l'économie du ménage, plus l'investissement et la motivation des bénéficiaires sera élevé.
- **S'assurer de la maitrise technique** : Notamment dans le cas d'un support pour (re) lancer une activité, il serait intéressant de :

  – Regrouper les demandeurs d'un même type d'activité et de tester leurs connaissances techniques chez une personne en activité afin de s'assurer qu'elles maitrisent les bases du métier.
  – Prévoir un volet formation professionnel (si la durée le permet) ou se coordonner avec un acteur du secteur.

- **Tester la connaissance générale du secteur grâce au plan d'affaires** : Il est important que les équipes SI définissent elles-mêmes des plans d'affaires pour les 8 à 10 principales activités proposées dans la zone afin de pouvoir s'assurer de la qualité de réflexion des personnes souhaitant recevoir un financement. Les points d'attention sont les économies d'échelle à l'achat, le transport, la saisonnalité, la rationalité dans le calcul du bénéfice.
- **Favoriser les AGRs individuelles ou de groupe de petite taille basées sur un regroupement volontaire** : L'approche par AGR de groupe, si elle présente des avantages notamment d'être « active » plus longtemps, ne permet généralement pas de générer un revenu suffisant pour conserver la motivation des ménages. Il faut donc se résoudre soit à considérer des ménages ayant besoin d'une petite rente (pas les plus vulnérables), soit favoriser les AGRs de groupe en tant que (i) coopérative d'achat ou (ii) gestionnaire d'un équipement coûteux. Les AGRs individuelles ont un impact plus important sur l'économie des ménages et répondent mieux aux attentes de la population. Dans ce cas, il faudra prévoir suffisamment de personnel pour effectuer un accompagnement significatif au cours des premiers mois, notamment. Dans le cadre du programme de rapatriement en RCA des réfugiés et afin de faciliter le suivi, il

serait pertinent de favoriser les AGRs de groupe (petite taille) pour les ménages réfugiés afin que les départs n'entrainent pas l'abandon de l'AGR. Néanmoins, le support en individuelle d'une activité utile lors du processus de retour (notamment reconstruction) ne doit pas être écarté pour des raisons de suivi opérationnelle.

- **Ne pas utiliser le résultat quantitatif du compte d'exploitation prévisionnel du plan d'affaires comme critère de sélection rédhibitoire** : Les marges d'erreur trop importantes dans ce calcul peuvent amener à des phénomènes d'inclusion et d'exclusion ainsi que fausser le suivi. Le plan d'affaires reste un élément essentiel de la sélection des ménages car il permet d'évaluer de manière qualitative la maîtrise des tenants et aboutissants du business proposé.
- **Prévoir un accompagnement axé sur le conseil plus que le suivi des indicateurs financiers** : Le suivi/conseil hebdomadaire sur le développement de l'activité est primordial. Il s'agit ici de s'assurer du développement de l'esprit d'entreprise en renforcement de la formation plus que sur l'utilisation des outils de gestion alors que les bénéficiaires sont majoritairement analphabètes. Les visites de suivi d'indicateurs (inclus chiffre d'affaire, stock, fond de roulement…) devrait se faire sur une base mensuelle le premier semestre puis trimestrielle par la suite.

Liste des acronymes

AEM	Analyse de l'Économies des Ménages (HEA : Household Economy Analysis)
AGR	Activités Génératrices de Revenus
AVEC	Association Villageoise d'Epargne Crédit
DFID	Department for International Development (coopération britannique)
DUE	Délégation de l'Union Européenne
ECHO	European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations
GIZ	Deutsche Gesellschaft für International Zusammenarbeit (coopération allemande)
HCR	Haut-Commissariat aux Réfugiés
JAM	Joint Assessment Mission
MAG	Malnutrition Aigüe Globale
MAS	Malnutrition Aigüe Sévère
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PPN	Produits de Première Nécessité (vivres, savon, allumettes, sucre…)
PRO-ACT	Pro-Résilience Action
RCA	République Centrafricaine
SI	Solidarités International
TdR	Termes de Référence

1 INTRODUCTION

1.1 Contexte

Contexte général

Le coup d'Etat de mars 2013 en République Centrafricaine (RCA) a entraîné de violents combats et engendré un afflux massif de réfugiés centrafricains au Cameroun. En février 2019, le Haut-Commissariat des Nations-Unies pour les Réfugiés (UNHCR) estimait leur nombre à 277 443, dont plus 174 000 dans la région de l'Est[1], en tenant compte des réfugiés centrafricains arrivés sur le territoire camerounais entre 2006 et 2013 (environ 108 000)[2]. La dernière enquête du HCR en juin 2018, révèle que 74% des réfugiés centrafricains au Cameroun sont favorables à l'intégration locale plutôt qu'au rapatriement en RCA (les principales raisons de refus de retour évoquées étant l'insécurité et la destruction de leurs biens). Il apparaît peu probable sur du court terme qu'une stabilité garantissant des conditions de retour satisfaisantes revienne en RCA, bien qu'un accord tripartite sur le retour ait été signé en ce sens (Cameroun, RCA, HCR). Le retour prévu par le HCR en octobre 2019 a été reporté.

Solidarités International (SI) intervient dans le département du Lom & Djerem, région de l'Est depuis 2014, suite à la crise Centrafricaine qui a entrainé un afflux massif de réfugiés dans la zone. Si certains réfugiés se sont installés dans les communautés le long de l'axe Garoua Boulai – Bertoua, la grande majorité s'est installée dans le site de Gado. La plupart des ménages centrafricains vivaient de l'exploitation des ressources agro-pastorales. A leur arrivée au Cameroun, l'accès aux terres agricoles et aux pâturages s'est restreint et les pressions sur les ressources déjà limitées ont engendré des tensions grandissantes entre communautés hôtes et réfugiées. Si certains ménages réfugiés ont réussi à reprendre des activités agricoles, de nombreux autres ont développé des petites activités commerciales, ou travaillent comme journaliers afin de compléter l'aide fournie par les ONGs, notamment les transferts monétaires du PAM.

C'est dans ce contexte de vulnérabilité et d'insécurité alimentaire que SOLIDARITÉS INTERNATIONAL, avec le soutien d'ECHO notamment[3], a mis en œuvre depuis 2015 un volet de support aux AGRs en complément de l'appui au maraichage.

Contexte de sécurité alimentaire

Les populations de la région Est vivent dans la zone de moyens d'existence savane herbeuse du Lom-Pangar[4]. Cette zone rurale, avec une pluviométrie annuelle comprise entre 1 200 et 2 000 mm, est considérée comme juste auto-suffisante en nourriture de base (manioc, mais) avec très peu de culture de rente excepté l'arachide dans une moindre mesure. Les autres sources de revenus sont le poisson et le travail dans les mines, notamment autour de Betaré Oya. Les ménages pauvres vivent aussi de la vente de bois de chauffe, la chasse et du travail temporaire.

Les indicateurs de sécurité alimentaire dans la région Est ne sont pas alarmants – probablement en lien avec l'aide humanitaire – si l'on compare au reste du pays. Ainsi :

- Les taux de **Malnutrition Aiguë Globale (MAG)** atteignent 2,5% pour une Malnutrition Aiguë Sévère (MAS) de 0,8% (ce qui indique que certains ménages sont fortement vulnérables à l'insécurité alimentaire et

1. UNHCR, 2019. *Factsheet.*

2. UNHCR, 2015. *Etude des systèmes d'élevage transfrontaliers au Cameroun et RCA, Diagnostic de la situation à l'échelle régionale suite à la crise de 2013 en RCA.*

3. Mais aussi l'Union Européenne et DFID.

4. FEWSNet, 2019. *Livelihoods zone map and descriptions for Cameroon.*

5. UNICEF, 2018. *Enquête SMART 2018.*

nutritionnelle)[5].

- 69% des ménages de la zone de l'Est ont un Score de Consommation Alimentaire acceptable avec une différence entre les ménages hôtes (79%), les réfugiés en site (65%) et hors site (56%)[6].
- Le Score de Stratégie d'Adaptation Réduit médian est de 7 (sur une échelle de 56) pour les réfugiés et 2 pour les communautés hôtes ; ce qui signifie que les réfugiés ont un accès relativement bon à la nourriture malgré le recours à des stratégies d'adaptation telles que la consommation de nourriture moins chère et de moindre préférence[7].
- 20% des ménages ont recours à des stratégies d'adaptation de stress et 13% de crise. Le recours aux stratégies d'urgence est de 8%[8].

Néanmoins, d'après le PAM & le HCR (JAM 2019), 80% des réfugiés et 50% des ménages hôtes sont considérés comme très vulnérables à l'insécurité alimentaire. Ces populations accèdent à la nourriture principalement à travers l'assistance humanitaire en nature ou en transfert monétaire et restent très dépendantes du marché. C'est pourquoi l'action des acteurs humanitaires se concentre sur des activités d'autonomisation économique et d'augmentation du pouvoir d'achat des ménages vulnérables plus que sur de l'aide d'urgence en tant que stratégie de sortie. Le support aux AGRs entrent parfaitement dans cette optique, notamment pour les ménages ne pouvant/souhaitant pas se lancer dans des activités agro-pastorales (accès à la terre, compétences physiques/techniques…).

6. UNHCR & WFP, 2019. *Joint Assessment Mission (JAM). Central African refugees and host population living in the east, Adamawa, North regions of Cameroon.*

7. Ibis.

8. Ibis.

> Labour de la terre au camp de Gado, Février 2018
© Adrienne Surprenant - SOLIDARITÉS INTERNATIONAL

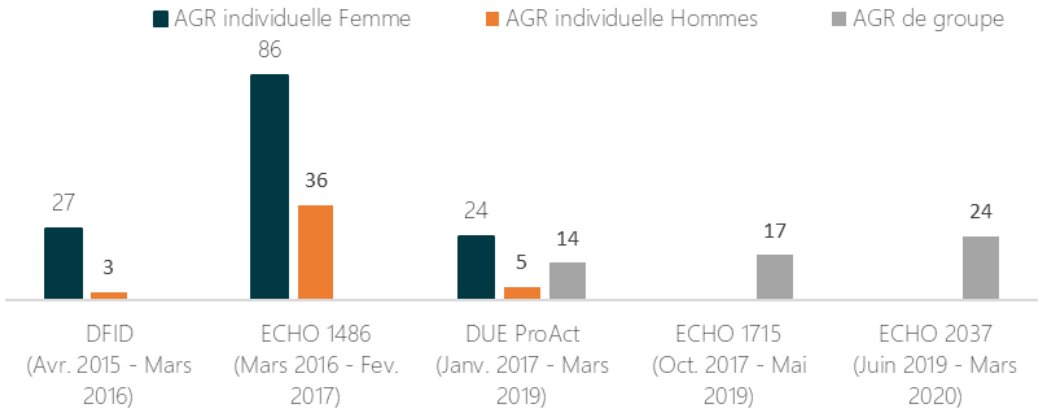
1.2 Les programmes AGR à SOLIDARITÉS INTERNATIONAL

Depuis 2015, SOLIDARITES INTERNATIONAL a appuyé le développement d'AGRs individuelles ou de groupe à travers 5 financements. Ces AGRs peuvent être des compléments – activité de saison sèche – ou des sources de revenus principales ayant pour objectif de subvenir aux besoins du ménage sur l'année.

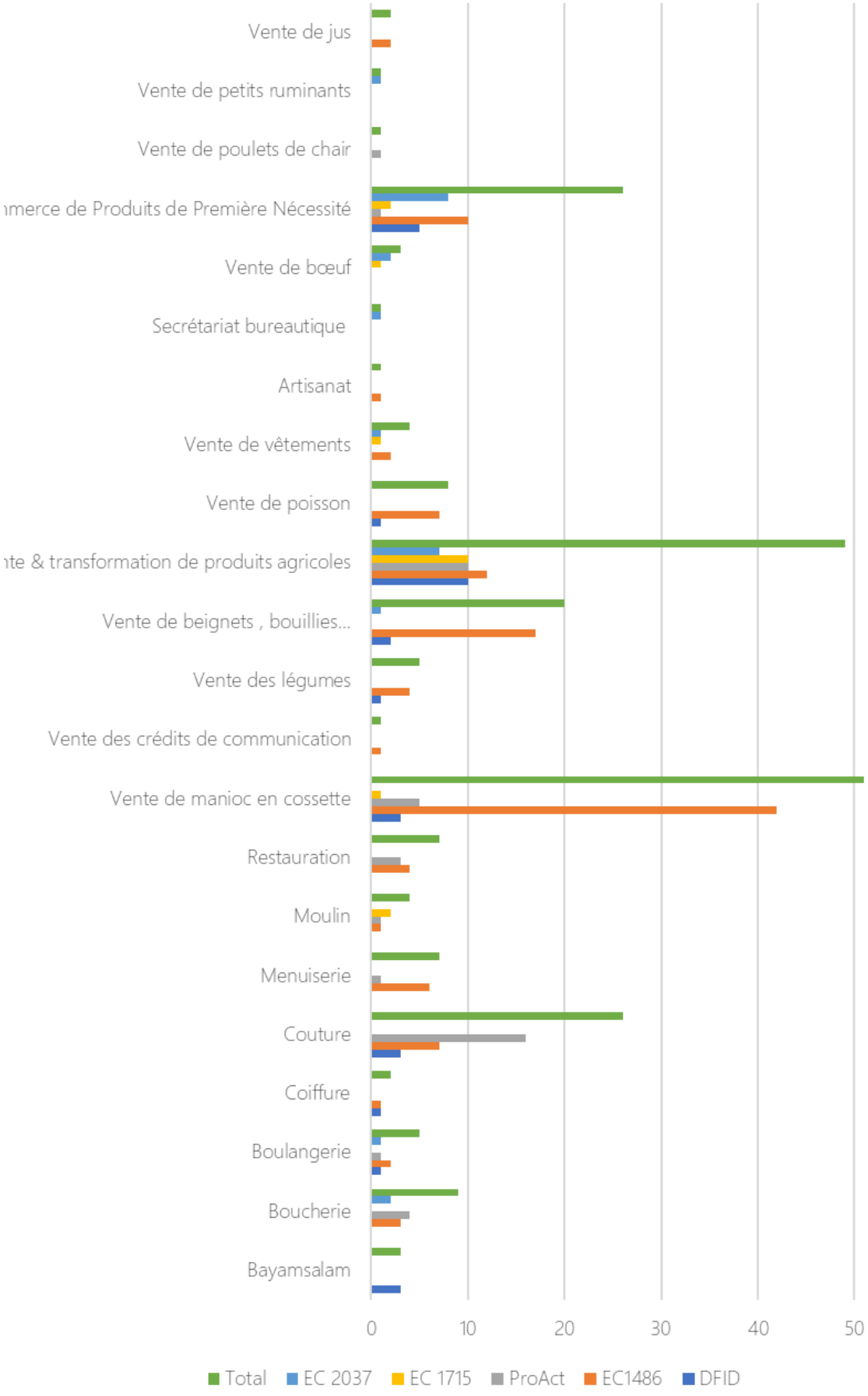
Au total, SOLIDARITÉS INTERNATIONAL a appuyé 236 AGRs, dont 80 directement dans les sites de réfugiés :

- 137 AGRs individuelles tenues par des femmes ;
- 44 AGRs individuelles tenues par des hommes ;
- 55 AGRs de groupes.

Parmi les AGRs appuyées, 108 concernent des réfugiés (dont 4 anciens réfugiés) et 124 des hôtes. Les principales activités supportées sont présentées en page suivante (Figure 2).



> Figure 1 : Répartition par financement du nombre et type d'AGRs supportées par SI (2015-2019)
Source : Base de données SI



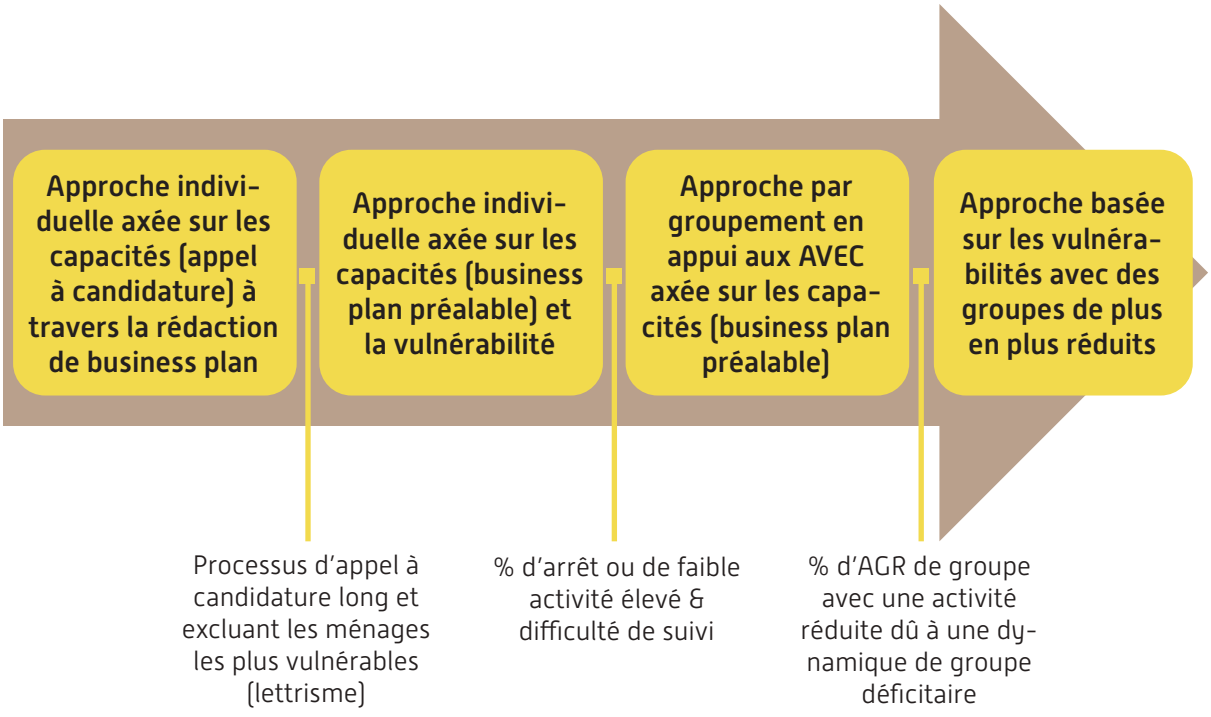
> Figure 2 : Répartition par financement du type d'activités appuyées
Source : Base de données SOLIDARITÉS INTERNATIONAL

Les AGR appuyées par SOLIDARITÉS INTERNATIONAL ne concernent pas que les activités de production agricole, qu'il s'agisse de culture vivrière ou de rente. La **commercialisation et la vente de produits agricoles** – notamment légumes, manioc, maïs et arachide – ainsi que de Produits de Première Nécessité (PPN) représentent plus de 50% des AGRs appuyées. C'est notamment le cas des AGRs de groupe (70%) et celles tenues par des femmes (55%). Cette situation reflète les potentialités d'un département très rural et des zones d'intervention (site de réfugiés, villages secondaires) dans lesquelles la demande est peu diversifiée et se concentre sur l'accès à la nourriture, à la différence de villes comme Garoua-Boulaï.

La plupart des AGRs sous financement de court terme (12 mois) se concentrent sur des activités classiques liées à l'économie agricole, tandis que les AGRs supportées sous financement de moyen terme (18 mois et plus) sont plus diversifiées et intègrent des activités nécessitant une technicité particulière (couture, boucherie, menuiserie, …).

Il est intéressant de noter que si la diversité des AGRs tenues par des femmes est légèrement moindre que celles des hommes en valeur absolue[9], les activités menées par ces derniers sont mieux réparties avec une prépondérance pour la menuiserie, le petit commerce, la boucherie. Les hommes ne sont que peu investis dans la vente de produits agricoles, tandis que les femmes, en dehors de la couture, ne s'investissent que peu dans des activités plus « techniques » à plus forte valeur ajoutée. Sur la période concernée par l'étude de capitalisation, les méthodologies de mise en œuvre ont évolué afin d'améliorer la « durabilité » des AGRs. La figure et le tableau ci-dessous résument les points essentiels de chaque approche.

9. 14 activités différentes pour les femmes contre 17 pour les hommes.



> Figure 3 : Evolution de la méthodologie de mise en œuvre des programmes AGRs
Source : SOLIDARITÉS INTERNATIONAL

Selon les équipes de SOLIDARITÉS INTERNATIONAL, ces évolutions sont liées à une recherche de durabilité des AGRs et notamment à limiter l'abandon ou le faible investissement des bénéficiaires dans la mise en œuvre de l'activité. C'est sous le prisme de la continuité de l'AGR – pourcentage d'AGRs encore actives – qu'a été jugée la réussite de l'approche mise en œuvre. Les caractéristiques de chaque approche d'appui aux AGRs sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Financement	Date	Type d'AGR supportées	Localisation	Modalité de sélection	Somme moyenne fournie et participation	Equipes et charge de travail
DFID	Avril 2015 - mars 2016	30 AGRs individuelles	Garoua-Boulaï	Appel à candidature ▸ Business plan préalable à la sélection des bénéficiaires	100 000 FCFA fixe	2 personnes pour 30 AGRs
ECHO 1486	Mars 2016 - fév. 2017	123 AGRs individuelles	Site de réfugiés et villages de la zone	Comité de sélection ▸ Business plan préalable à la sélection	100 000 FCFA	5 personnes pour 123 AGRs
DUE Pro-Act	Jan. 2017 - mars 2019	29 AGRs individuelles	Site de réfugiés et villages de la zone	Comité de sélection ▸ Business plan préalable à la sélection	100 000 FCFA fixe	4 personnes pour : - 50 AVECs, - 14 AGRs groupes, - 30 AGRs individuelles.
		14 AGRs de groupe (222 pers., soit 15,8 pers./AGR)		Support additionnel aux AVEC	Variable avec une participation fixée par le groupe	
ECHO 1715	Oct. 2017 - mai 2019	17 AGRs de groupe (92 pers., soit 5,5 pers./AGR)	Site de réfugiés			4 personnes pour : - 17 nouvelles AGRs de groupe et 14 anciennes - 30 AGRs individuelles anciennes - 50 anciennes AVEC
ECHO 2037	Juin 2019 - mars 2020	24 AGRs de groupe (80 pers., soit 3,3 pers./AGR)	Site de réfugiés	Comité de sélection ▸ Identification sur critère de vulnérabilité (AEM) ▸ Formation des groupes poussée par SI ▸ Business plan	Fixe à 167 000 FCFA et 5000 FCFA de participation par membre	4 personnes pour 24 nouvelles AGRs de groupe et 17 anciennes

> Tableau 1 : Résumé des principales caractéristiques du volet AGR par année et financement
Source : SOLIDARITÉS INTERNATIONAL

2 CADRE D'ANALYSE

2.1 Objectif et cadre d'analyse

Selon les Termes de Référence, l'objectif général de cette étude est de contribuer à améliorer la stratégie programmatique « autonomisation et résilience » de SOLIDARITES INTERNATIONAL au Cameroun à travers un exercice de capitalisation de l'approche AGR menée dans la région de l'Est depuis 2016.

Cette capitalisation concerne les 212 AGRs appuyées à travers 4 financements sur la période 2015 – 2019 (DFID, ECHO 1486, ECHO 1715 et DUE Pro-Act). Les AGRs appuyées durant le dernier trimestre 2019 à travers le financement ECHO 2037 n'ont pas été considérées par manque de recul. Le cadre d'analyse repose sur la formalisation de questions ayant amené à faire évoluer l'approche AGR de l'organisation[10] :

- **Durabilité**. Quel est le pourcentage d'AGRs qui sont autonomes dans la gestion de leurs moyens d'existence, plus précisément quel pourcentage sont encore actives ?
- **Ciblage**. Il s'agit ici de comprendre qualitativement quels sont les profils/critères de ménages bénéficiaires d'AGR dont le niveau d'activité est considéré comme élevé et ceux qui mènent à un abandon ou une activité très limitée.
- **Processus de sélection des microprojets**. Il s'agit de comprendre :
    - o Si le calcul de rentabilité préalable, notamment à travers l'outil de plan d'affaire, impacte ou non la durabilité ;
    - o S'il existe un lien entre le capital d'investissement et la durabilité de l'AGR.
- **Approche groupe vs individuelle**. Quelle approche serait la plus recommandée pour assurer une meilleure durabilité de l'activité ?
- **Formation**. Quel est l'impact des formations – lesquelles plus précisément – sur la durabilité des AGRs appuyées ?

10. Pour plus de détails, voir la matrice d'analyse en annexe.

2.2 Collecte de données

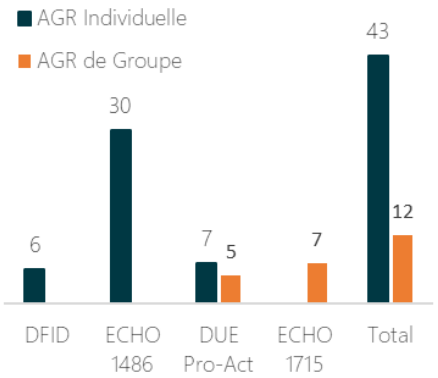
La méthodologie utilisée repose sur 3 axes :

1. Une **revue bibliographique** s'appuyant notamment sur les différents documents projets mis à disposition par SOLIDARITES INTERNATIONAL ;
2. Une **collecte de données qualitative auprès de 12 AGRs de groupes et 43 AGRs** individuelles dont 11 inactives[11]. La collecte de données s'est déroulée sur 6 jours entre le 4 et le 13 décembre 2019 avec l'appui de 3 membres de l'équipe AGR/AVEC de SOLIDARITES INTERNATIONAL en tant qu'énumérateurs. La sélection des AGRs à interviewer s'est faite avec les équipes de SOLIDARITES INTERNATIONAL en s'appuyant sur leur connaissance des ménages bénéficiaires en termes de pertinence et de niveau d'activité[12] ;
3. Un **atelier d'échange**[13] avec les équipes AGR/AVEC de SOLIDARITES INTERNATIONAL du 9 au 11 décembre 2019. Cet atelier a permis de travailler plus en profondeur sur les questions liées à :
   - o Durabilité et facteur de succès
   - o Méthodologie de mise en œuvre
   - o Formation & Accompagnement
   - o Outils de Suivi
   - o Plan d'affaire.

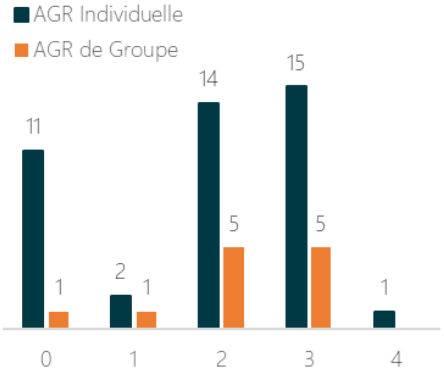
11. Voir questionnaire en annexe.

12. Le niveau d'activité a été évalué par les superviseurs terrain de 0 à 4 en fonction de leurs connaissances des bénéficiaires. Néanmoins, le fait qu'une partie de l'équipe soit présente depuis 2015 a permis d'avoir un historique oral du projet assez rare dans le milieu humanitaire.

13. Voir le planning de l'atelier d'échange en annexe.



Répartition par financement



Répartition par niveau d'activité

> Figure 4 : Répartition par financement et niveau d'activité des types d'AGR interviewées
Source : SOLIDARITÉS INTERNATIONAL

2.3 Analyse

Les données qualitatives collectées ont été enregistrées et codées dans Excel pour analyser les tendances émergentes[14]. L'analyse a été faite de manière itérative chaque soir pendant la collecte de données pour pouvoir ajuster les outils de collecte et explorer certaines tendances plus en profondeur. L'analyse s'est concentrée sur :

- L'estimation des **critères de succès** d'un programme d'AGR qui a été définie par les équipes comme des « **AGRs qui génèrent des profits permettant de répondre à tout ou partie des besoins d'un ménage et sont résistantes aux chocs** » ;
- La **durabilité** analysée sous le prisme de la **continuité de l'activité** de l'AGR.

L'ensemble des données a donc été traité pour prendre en compte ces définitions, notamment en sondant les bénéficiaires sur leur définition de succès. Pour chacune des questions, l'analyse a cherché à définir un profil type d'AGR à succès ou en échec.

14. Voir la matrice de codage en annexe.

2.4 Les limites

Les principales limites de cette étude concernent :

- Le manque de données secondaires quantitatives consolidées sur la période concernée par la capitalisation permettant de mesurer les performances économiques des AGRs ou le niveau d'activité des AGRs supportées. Cela n'a pas permis d'étayer les tendances issues des entretiens qualitatifs avec des données chiffrées.
- L'objet même de l'étude et la définition donnée de la durabilité – ici définie comme activité de l'AGR – si elle a fait consensus au sein des équipes de SOLIDARITES INTERNATIONAL, reste sujet à interprétation.
- La méthodologie qualitative fournit des tendances sur les facteurs de succès et ne peuvent être extrapolées qu'avec précaution. De plus, l'échantillonnage a été conçu de manière subjective (notation de 0 à 4 du niveau d'activité jugé par les équipes) et entraine des biais en termes de représentativité.

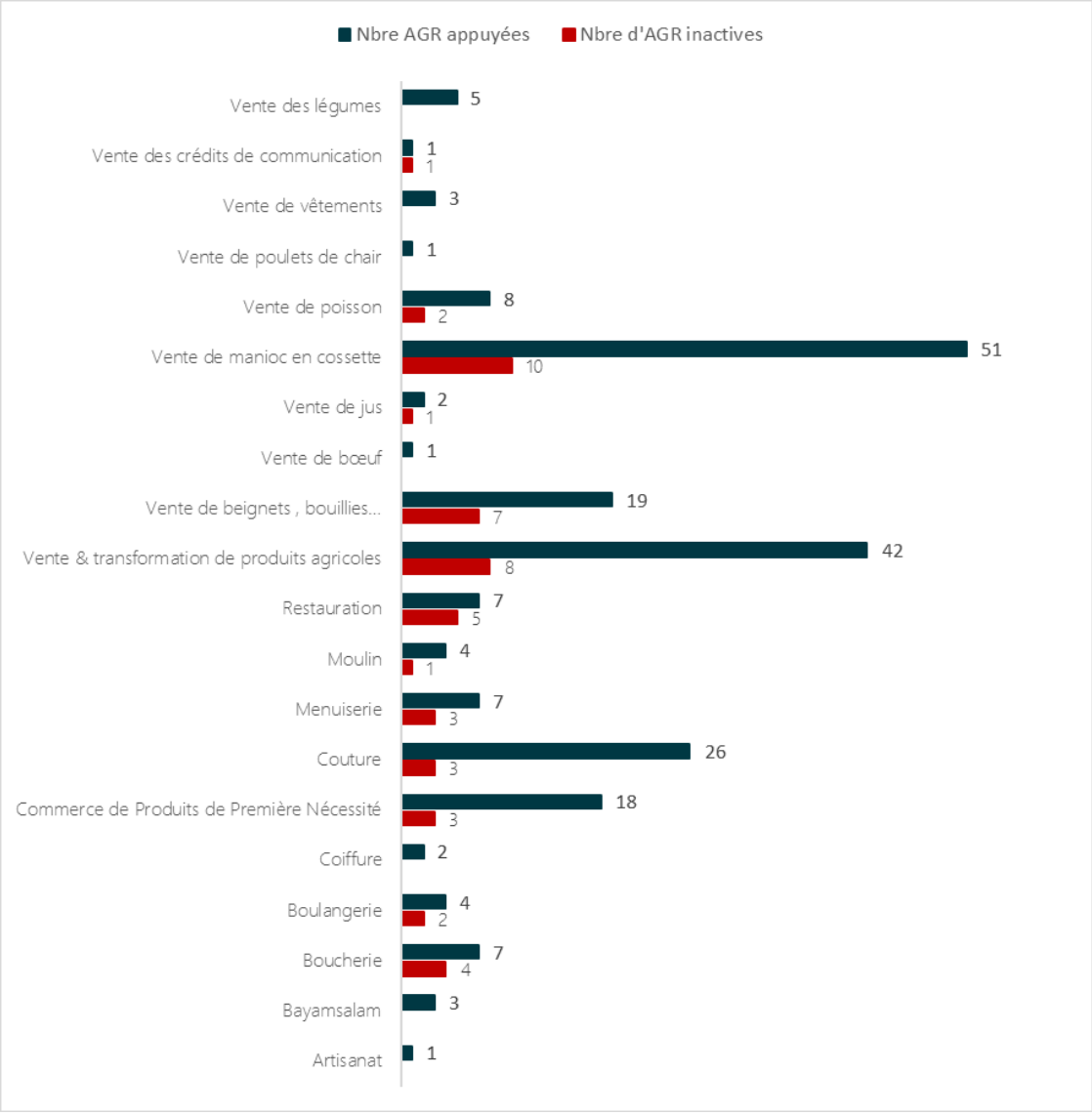
3 RÉSULTATS

Les résultats présentés dans ce chapitre reprennent les questions du cadre d'analyse. Pour chacune des questions, une première partie reprend les tendances issues de la collecte de données et une deuxième fournit des recommandations en reprenant en partie les résultats de l'atelier d'échange.

3.1 Durabilité de l'action

Il s'agit d'un état des lieux des résultats obtenus par les bénéficiaires des AGRs financées par SOLIDARITES INTERNATIONAL entre 2015 et 2019. En atelier, les équipes AGR/AVEC en charge du suivi[15] ont mis à jour les bases de données pour identifier les AGRs qui ne sont actuellement plus en activité. Les résultats sont présentés dans la figure ci-dessous.

15. Certains membres étant présents depuis longtemps, leur apport a été extrêmement profitable.



> **Figure 5 : Evaluation des taux d'abandon des AGRs par type d'activité**
> Source : Equipe SOLIDARITÉS INTERNATIONAL

En lien avec la continuité de l'activité des AGRs, on constate que :

- Le pourcentage d'AGRs toujours actives de 74% est assez élevé.
- Les AGRs de groupe ont un pourcentage moins élevé d'abandon (3%) que les AGRs individuelles (27%). Ce qui s'explique, comme on le verra, par le fait que le départ d'un ou plusieurs membres du groupe n'impacte pas le fonctionnement de l'activité mais peut cacher des disparités dans ce que recouvre la notion de groupe.
- Les activités les plus financées, telles que la vente de manioc et ou de produits agricoles , présentent des taux d'abandon de l'ordre de 20%, ce qui se situe dans la moyenne[16].
- Les AGRs tenues par des hommes ont un pourcentage d'abandon plus élevé (43%) que celui de celles tenues par les femmes (22%). Ce qui peut s'expliquer par un intérêt moindre pour l'AGR en tant que source de revenus. La plupart des hommes se concentrent sur le développement de leurs activités agricoles, tandis que pour de nombreuses femmes, notamment cheffes de ménage, l'AGR est généralement leur source de revenus principale.
- Les AGRs avec le plus grand taux d'abandon sont celles qui requiert le plus de technicité, telles que menuiserie, boulangerie, boucherie. Il s'agit souvent de sources de revenus secondaires ou de saison sèche, les revenus de l'AGR ayant pour objectif de financer le développement de la production agricole.
- La petite restauration a un taux d'abandon élevé ainsi que la vente de bouillies et beignets. Cette activité est très compétitive, génère peu de bénéfices et est mis en œuvre par les ménages les plus vulnérables (maladie, frais inattendus…) qui leur fait rogner leur fond de roulement au moindre choc.
- Un pourcentage d'échec plus élevé pour les projets où le suivi est plus problématique dû à un nombre important de ménages /groupes par personnel, notamment le Pro-Act et le ECHO 1486 avec des taux d'abandon respectifs de 18% et 30%.

16. Plus de 45% des activités financées.

> AGR moulin à farine, Février 2018
© Adrienne Surprenant - SOLIDARITÉS INTERNATIONAL

3.2 Ciblage

Constat

Le ciblage est essentiel pour s'assurer du fonctionnement et de la continuité de l'**AGR individuelle**. Dans le cadre d'une réponse humanitaire, il s'agit de peser le pour et le contre entre les critères de vulnérabilité (mandat de l'organisation) et les critères de capacité (limitant le risque d'utilisation du capital pour répondre aux besoins de base du ménage).

Selon les discussions avec les bénéficiaires interviewés et la compréhension des équipes, les critères de ciblage pour qu'une AGR fonctionne sont liés à la **motivation et à l'engagement des bénéficiaires** dans l'activité ; autant de notions vagues qui nécessitent d'être affinées pour être opérationnelles. Le tableau ci-dessous liste les critères et facteurs de réussite liés au ciblage des bénéficiaires.

Il apparait des discussions avec les ménages bénéficiaires que la place de l'AGR comme source de revenus du ménage et la connaissance technique sont des critères rédhibitoires au succès et au maintien de l'activité :

- Les critères de sélection (sur base HEA) présentent une corrélation avec la durabilité de l'AGR appuyée. Si la sélection de ménages « moyens » ou « aisés » n'augmente pas les chances de maintien de l'activité, le **choix d'un ménage trop vulnérable aux chocs** (famille nombreuse, fortes dépenses, ratio de dépendance trop élevé…) est à prendre en compte pour limiter le risque de dilapidation du fond de roulement en cas de problème.
- Dans le contexte rural de l'Est du Cameroun, la sécurité alimentaire des populations hôtes est fortement corrélée à la taille des champs – notamment de manioc – et donc à la force de travail disponible lors de la préparation des terres. Les ménages pour qui l'AGR n'est pas la source de revenus et de nourriture principale ont une vision globale de leurs moyens d'existence : les revenus de l'AGR sont réinvestis pour tout ou partie dans l'achat d'intrants (force de travail, outils, semences…) pour la préparation du champ. Ainsi la continuité ou reprise de l'AGR dépendra du niveau de récolte et l'échec de l'AGR n'aura pas le même impact sur le ménage que pour une personne dont c'est l'activité principale. C'est pourquoi, l'une des principales caractéristiques des ménages dont l'AGR est un succès réside dans le fait que celle-ci soit **leur principale source de revenus**. Ces mêmes ménages ont d'ailleurs pour la plupart investi une partie de leurs revenus dans une parcelle agricole afin de diminuer leurs dépenses alimentaires en période de creux de l'AGR.

Discussion avec une bénéficiaire à Ndokayo

> *« Je suis femme cheffe de ménage et la seule à ramener de l'argent à la maison grâce à la vente de beignets que je pratique depuis plus de 30 ans. Grâce au support de SOLIDARITES INTERNATIONAL, j'ai pu augmenter l'achat en gros de la farine. Mais je suis une personne âgée et lorsque je suis tombée malade, personne n'a pu reprendre l'activité. J'ai puisé dans mes réserves pour subvenir aux besoins de ma famille pendant ma convalescence. Aujourd'hui, je n'ai que peu d'épargne pour relancer mon activité. Heureusement que j'ai investi une partie de l'argent gagné dans la location d'un champ de manioc, ce qui me permet de nourrir la famille à peu de frais. »*

Critères	Sous-critères	Avantages	Inconvénients/risques	Impact sur la durabilité de l'AGR
Statut des ménages	Hôtes	- Bonne connaissance du marché - Tendance moindre à la mobilité et facilité de suivi	- Risque plus élevé d'AGR comme source de revenus secondaire et donc de motivation moindre	
	Réfugiés	- Apport de savoir nouveau et donc faible compétition	- Forte mobilité et risque d'abandon plus élevé - Intérêt pour l'AGR limité lorsque la réponse humanitaire est toujours conséquente	
Capacité et vulnérabilité (catégorie socio-économique)	Capacité	- Moins de risque de dilapidation du fond de roulement pour répondre aux besoins de base du ménage - Capacités de résilience plus élevées en cas de choc	- Risque d'exclusion des ménages les plus vulnérables	
	Vulnérabilité	- En accord avec le mandat d'une organisation humanitaire - Motivation plus élevée pour l'AGR en tant que source de revenus principale	- Risque plus élevé de dilapidation du fond de roulement en cas de choc - Niveau de connaissance limité et risque de proposition d'AGR simple (achat/revente) dans un secteur compétitif	
Place de l'AGR dans les moyens d'existence		- Motivation plus élevée lorsqu'il s'agit de la source de revenus principale - Risque d'abandon moins élevé	- Vulnérabilité plus élevée si unique source de revenus	
Connaissances préalables	Connaissance technique	- Réduction du risque d'échec par non maitrise de l'activité	- Risque d'exclusion des ménages les plus vulnérables	
	Connaissance de l'activité	- Réduction du risque d'échec pour de mauvais choix dans le développement de l'activité	- Difficulté à identifier Risque d'exclusion de ménages les plus vulnérables	
Lettrisme		- Facilité du suivi accompagnement - Transparence et cohésion de groupe au niveau des AGR de groupes - Réduction du risque de gestion inadaptée des stocks et de la comptabilité	-Risque d'exclusion des ménages les plus vulnérables	

Corrélation faible — *Corrélation moyenne* — *Corrélation forte*

> Tableau 2 : Critères de ciblage et corrélation sur la réussite des AGRs
Source : Atelier d'échange et enquête auprès des ménages

> Séance d'AGR,
Février 2018
© Adrienne Surprenant -
SOLIDARITÉS INTERNATIONAL

- La **connaissance technique** apparait aussi comme rédhibitoire pour éviter l'échec ou l'abandon de l'AGR qui peut se caractériser par de mauvais choix et surtout une mauvaise utilisation des équipements. Il est donc essentiel de s'assurer que les ménages bénéficiaires aient les connaissances techniques nécessaires à la conduite de leur AGR. Aux vues du type d'AGRs soutenues, cela ne concerne quelques bénéficiaires (couture, menuiserie, boulangerie, moulin…).
- Le dernier point quant au ciblage concerne **la connaissance de l'activité en termes de gestion**, notamment des points d'attention pour augmenter la rentabilité de l'activité et surtout éviter les pertes. Dans le cadre d'appui aux AGRs dans un contexte humanitaire, les ménages ciblés présentent de nombreux critères de vulnérabilité, ce qui signifie souvent un capital humain faible incluant la faible connaissance en termes de gestion.
- A contrario, la **capacité à lire/écrire**, n'apparait pas comme essentielle dans la continuité des AGRs individuelles en comparaison des critères ci-dessus. Au niveau des groupes, le fait que plusieurs personnes aient la capacité d'écrire et de lire est par contre essentielle pour la transparence et la cohésion du groupe. Il est par contre indispensable que chaque ménage bénéficiaire soit en mesure de faire des calculs simples (addition et soustraction) pour mener à bien son activité.

Recommandations

Au niveau du ciblage il est essentiel que les ménages ciblés aient :

- **L'AGR comme principale source de revenu pour les AGRs individuelles**. Il s'agit d'un proxy de la motivation du bénéficiaire à maintenir l'activité. Cela peut être vérifié à travers un questionnaire. Dans le cas où SOLIDARITÉS INTERNATIONAL décide de cibler des ménages dont ce n'est pas la source de revenus principal (appui aux revenus de saison sèche), il est essentiel d'accompagner l'intégration de l'AGR dans leurs moyens d'existence (reposant principalement sur la production agricole) lors de des formations, suivi/accompagnement et évaluation de la qualité du programme. Lors de la formation et du suivi, il est important d'accompagner les ménages ayant d'autres sources de revenus et de ne pas se focaliser uniquement sur la performance de l'AGR[17].
- **Connaissance technique**. Pour certaines activités (menuiserie, boulangerie, maçonnerie, moulin…) , il est important de tester les compétences techniques des personnes de visu. Cela se pose notamment dans le cas d'un support pour (re)lancer une activité d'une personne déplacée/réfugiée. Afin de palier à ce problème, Il est ainsi possible de :
    - o Regrouper les demandeurs de ce type d'activité et de tester leurs connaissances chez une personne en activité afin de s'assurer de la maitrise des bases du business.
    - o Intégrer un volet formation professionnelle dans le cadre d'un financement de plus long terme (supérieur à 24 mois)
    - o Se coordonner avec une organisation finançant la formation professionnelle appuyant les personnes ayant fini leur cursus.
- **Connaissance de la gestion de l'AGR**. De nombreuses AGRs supportées par le programme de SOLIDARITÉS INTERNATIONAL sont semblables et s'appuient sur l'achat/revente de produits agricoles. S'il ne faut pas de connaissance technique particulière, le développement de l'activité repose sur une bonne connaissance du marché (offre et demande) afin de maximiser les profits. L'évaluation de ces connaissances doit se faire durant le développement du plan d'affaires. Il est important que les **équipes SI définissent elles-mêmes des plans d'affaires pour les 8 à 10 principales activités proposées dans la zone** afin de pouvoir s'assurer de la qualité de réflexion des personnes souhaitant recevoir un financement. Il s'agit ici de s'assurer que le plan d'affaires proposé par le ménage postulant prenne bien en compte les éléments essentiels dans la gestion de son activité, notamment en termes d'économie d'échelle à l'achat, transport, saisonnalité, la rationalité dans le calcul du bénéfice[18].
- Le dernier critère concerne la capacité à compter (addition/soustraction) qui peut être évalué avec un simple test de calcul. Des cours d'alphabétisation fonctionnelle devraient aussi être inclus dans le programme en interne ou en coordination avec les acteurs du secteur.

17. Par exemple, intensifier l'accompagnement au moment de la relance annuelle de l'AGR, intégrer l'augmentation des capitaux agricoles dans le suivi, prendre en compte la saisonnalité de l'activité dans le plan d'affaire.

18. A la semaine ou par unité d'achat comme c'est le cas pour les AGRs de type vente de produits agricoles, beignet, cossette de manioc…

3.3 AGR de groupe ou AGR individuelle

Constat

La quasi-totalité des AGRs de groupe sont encore en activité contre seulement 70% des AGRs individuelles. Dans une perspective de fonctionnalité, cette approche apparait comme la plus appropriée. Néanmoins ce constat peut être nuancé lorsque l'on prend en compte le niveau d'activité et le bénéfice que chaque membre en retire.

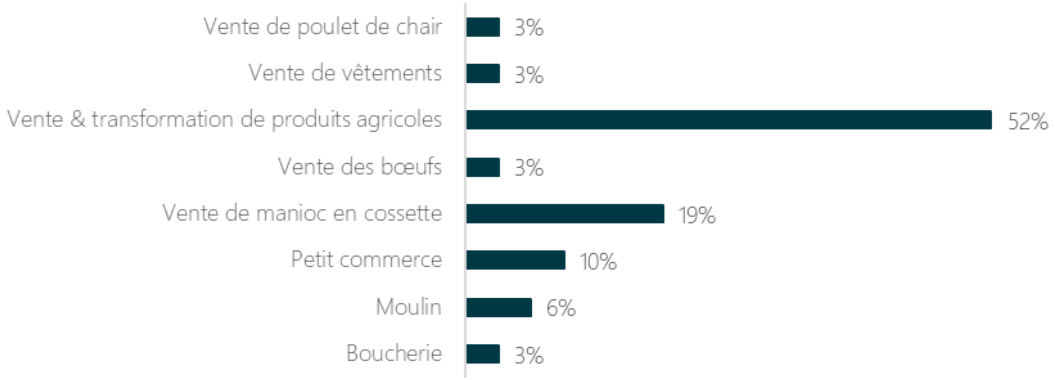
Le type d'activité financée, à plus de 70% de l'achat vente de produits agricoles et du commerce de produits de première nécessité, impacte l'analyse de ce facteur. Ces activités présentent comme principale caractéristique un risque minimal dû à une demande constante avec une variation saisonnière peu significative mais un bénéfice faible.

Le deuxième facteur à prendre en compte dans l'analyse concerne la méthodologie appliquée par SOLIDARITÉS INTERNATIONAL.

La formation des groupes a été faite selon deux approches qui ne sont pas appuyées sur une demande de la part des populations mais :

- En « facilitant » la création d'AGR basée sur les AVEC. Ainsi, l'ensemble des membres de l'AVEC (entre 10 et 25 personnes) se sont retrouvées aussi membres d'une AGR de groupe.
- En « facilitant » le regroupement de personnes au sein d'un AGR de groupe suite à un processus de sélection au niveau individuel classique (comité, enquête de vérification). Les groupes sont ainsi constitués de personnes n'ayant pas forcément de lien social ou géographique entre eux.

Suite aux différents entretiens, les avantages et inconvénients de chaque approche sont ressortis (voir tableau 3 en page suivante).



> Figure 6 : Typologie des activités d'AGR de groupe
Source : Base de données SOLIDARITÉS INTERNATIONAL

Critères	Groupe	Individuelle
Avantages	- Possibilité de capital de départ plus élevé, notamment pour achat d'équipement coûteux. - Augmentation du capital plus rapide et plus élevé. - Intégration des ménages plus vulnérables avec des connaissances techniques moindres - **Source de revenus complémentaire** de type rente lorsqu'il y a un gestionnaire - Multiplication des points de vente	- Facilité de gestion et de prise de décision - Bénéfices plus élevés - Risque d'exclusion des ménages sans connaissance technique ni de gestion du business.
Inconvénients	- Faible revenus par membre - Entretien de la dynamique de groupes, notamment sur les groupes de grande taille - Lenteur du processus décisionnel - Génération de frais supplémentaires, notamment sur les activités de vente de produits vivriers (stockage, gardiennage, gestionnaire, …).	- Risque d'abandon plus élevé - Probabilité d'exclusion de ménage très vulnérable plus élevé
Conditions de succès	- Taille de groupe adaptée en fonction des bénéfices à prévoir. - Favoriser les groupes déjà existants ; cad ne pas forcer la mise en groupe - Renforcer la dynamique de groupe (rôles et responsabilités, règlement intérieur, …)	- Sélection de bénéficiaires motivés par l'activité (voir chapitre 3.2)

> Tableau 3 : Avantages et inconvénients des approches de groupe ou individuelle
Source : Enquête SI et atelier d'échange

> Suivi d'une AGR avec son comité de gestion à Gado
© SOLIDARITÉS INTERNATIONAL

Afin de compléter les points ci-dessus, les enquêtes ont mis en évidence les points suivants :

- **L'augmentation du bénéfice concernant la vente de produits agricoles** se réalise selon deux facteurs : la spéculation ou l'achat en gros (de la cuvette au sac et non pas sur le nombre de sacs à moins d'un achat vraiment conséquent). Ainsi l'AGR de groupe de type achat/vente de produits alimentaires ne présente que peu d'intérêt en termes d'économie d'échelle mais peut entrainer des frais supplémentaires (location de stock, paiement de gestionnaire, frais de gardiennage…) qui amputent les bénéfices tout en complexifiant la gestion du commerce et le processus décisionnel. C'est pourquoi on assiste à une individualisation de certains groupements qui soit se répartissent le capital pour se lancer dans leur propre AGR, soit fonctionnent telle une coopérative d'achat, chaque membre recevant une partie des produits achetés et ramenant au groupe le capital (avec une marge).
- La **taille des groupes**, notamment à travers l'approche s'appuyant sur les AVEC, entraine une démotivation des membres qui ne touchent que peu de bénéfices. C'est notamment le cas avec les produits de première nécessité qui margent peu alors que les groupes peuvent compter jusqu'à 20 membres.
- La plupart des groupes fonctionnels interrogés considère **les AGRs comme une rente ou un investissement à plus long terme**. Ainsi les membres y voient un intérêt lorsque leur investissement en temps est faible et leur permet de continuer ou développer des sources de revenus en parallèle. Les ménages sans autre source de revenus préfèreraient dans leur ensemble dissoudre l'AGR de groupe afin de développer leur propre activité et augmenter leurs revenus.

Discussion avec une bénéficiaire à Ndokayo sur l'économie d'échelle sur le commerce de niébé

> *« Un sac de niébé contient de 6 à 7 cuvettes et coûte 70 000 FCFA. L'achat d'une cuvette de niébé est de 15 000 FCFA, soit entre 90 000 FCA et 105 000 FCFA pour l'équivalent d'un sac. L'achat d'un sac permet une augmentation des bénéfices comprise entre 30% et 50%.*
> *Une remise de 2 000 FCFA est possible pour un achat groupé de 10 sacs de niébé », soit une augmentation du bénéfice 3%.*
> *Le bénéfice lié à l'augmentation de l'achat groupé couplé à l'augmentation des frais et le problème de gestion penchent très clairement en faveur d'une approche individuelle. »*

Exemple de gestion des revenus de l'AGR de groupe

« Sur la première année de fonctionnement, nous avons augmenté le capital de notre magasin de produits de première nécessité et nous nous sommes répartis une partie du bénéfice à hauteur de 10 000 FCFA par membre pour une année. Notre objectif est d'augmenter le capital jusqu'à ce que l'on puisse emprunter auprès de l'AGR une somme suffisante pour lancer un business à titre individuel. »

Groupe de vente de produit de première nécessité au site de Gado.

« Au bout de 4 mois, l'AGR a dégagé un bénéfice de 60 000 FCFA alors que nous sommes 10 membres, soit 1 500 FCFA par mois et par personne. Nous avons donc décidé de répartir le capital entre les membres afin de financer nos activités en propre. »

Groupe de vente de produits de première nécessité sur le site de Gado

« Notre AGR nous rapporte entre 5 000 et 10 000 FCFA par mois et par membre. Cela nous permet de compléter les revenus issus de nos autres activités. Le fait que nous ayons un bon gestionnaire nous permet de ne pas passer trop de temps dans la gestion de cette activité. C'est une bonne chose. »

Groupe de vente de produits de première nécessité au site de Gado

« Notre AGR de vente d'huile et manioc compte 28 personnes qui sont aussi membres de l'AVEC. Au début, chaque membre de l'AVEC prenait une à deux cuvettes de manioc pour la vente et devait ramener le capital et un petit quelque chose en plus au niveau du groupe. Malheureusement, trop de personnes n'ont pas remboursé. Nous avons donc pris un gestionnaire pour le magasin, mais à 28 les bénéfices individuels sont trop faibles. »

Groupe de vente de manioc et huile au site de Nganko

- Les AGRs de groupe qui fonctionnent sont celles pour lesquelles il y a un **gestionnaire**, de préférence externe au groupe[19], et dont les membres ont une autre source de revenus. Les revenus issus de l'AGR représentent une **source de revenus secondaire, de type rente**, c'est-à-dire que la taille du groupe permet de générer un revenu mensuel complémentaire de l'ordre de 10 000 à 15 000 FCFA.
- L'autre intérêt des AGRs de groupe réside dans la possibilité d'investir dans un **équipement commun** dont le coût d'investissement et de maintenance est trop élevé pour un individu seul, tel qu'un poulailler, un moulin, un atelier de menuiserie avec machine à bois, …
- Si les revenus sont faibles, le capital d'une AGR de groupe peut augmenter rapidement grâce à un investissement de départ plus conséquent. L'AGR de groupe permet théoriquement à terme de **fournir des crédits** à ses membres pour financer leurs projets individuels.

19. Lorsque le gestionnaire n'est pas membre du groupe, les risques de contestation et de conflit d'intérêt sont moins élevés.

> Préparation de la parcelle vivrière Zembe Borongo, Février 2018
© Adrienne Surprenant - SOLIDARITÉS INTERNATIONAL

Recommandations

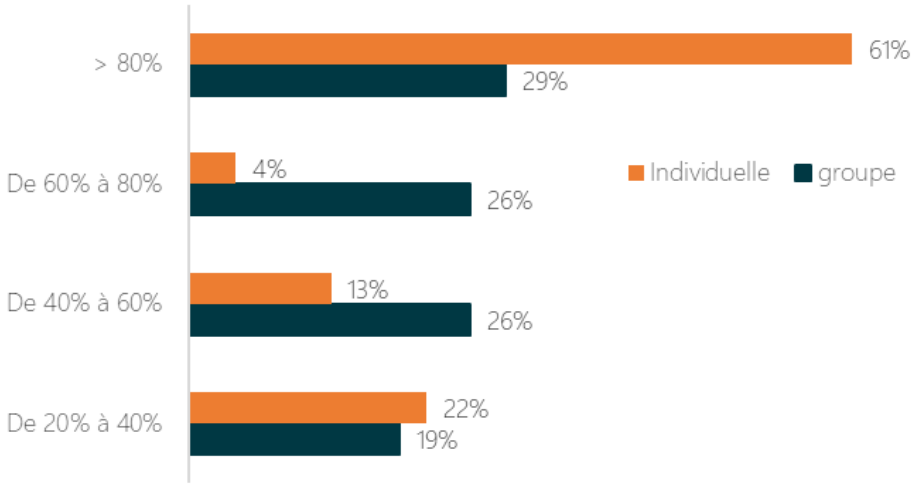
- Le choix entre individuel et groupe doit se faire sur plusieurs critères et notamment l'intérêt des bénéficiaires à se regrouper. Il apparait que l'AGR de groupe est pertinente lorsque :
    - o La mise en œuvre de l'activité nécessite un équipement couteux en termes d'investissement et de maintenance mais permet de générer des bénéfices significatifs ;
    - o Les revenus issus de l'AGR sont considérés comme une **source de revenus de type rente** pour des membres ayant déjà une source de revenus suffisante, ce qui pose des questions sur l'objectif du programme en termes de ciblage ;
    - o Un gestionnaire de préférence non membre du groupe est embauché ;
    - o L'évaluation de la qualité du volet AGR repose sur un taux d'abandon faible ;
    - o Les groupes sont de petite taille afin d'assurer un revenu minimum pertinent (voir chapitre 3.4) et faciliter la dynamique de groupe ;
    - o L'on accompagne les groupes dans une logique de **coopérative d'achat** qui pourra à terme évoluer en tontine voire en AVEC ;
    - o La constitution des groupes n'est pas « facilitée » de l'extérieur.
- Dans le cas contraire, une approche par **AGR individuelle** apparait comme plus pertinente mais nécessite des ressources humaines en conséquence pour effectuer le suivi et l'accompagnement.

3.4 Rentabilité des AGRs et processus de sélection des activités

Constat

La notion de **rentabilité et de profit** est indissociable de la durabilité d'un programme de support aux AGRs aussi bien du point de vue de l'ONG que du bénéficiaire. Il ressort des entretiens que :

- Aucun des bénéficiaires ne se rappelle le **plan d'affaires** et notamment des chiffres prévisionnels issus de cet exercice. Il n'est donc pas utilisé par les bénéficiaires pour gérer leur affaire. C'est d'autant plus vrai que la précision des chiffres donnés au moment de l'exercice est au minimum aléatoire comme le montre la figure ci-dessous.
- Au regard des écarts (positifs ou négatifs), il apparait que le recours aux données de bénéfice et rentabilité pour le suivi, la gestion ou la sélection des bénéficiaires donnent l'illusion de la robustesse. Au niveau de la sélection, cela peut ainsi mener à des erreurs d'exclusion ou d'inclusion. Cette forte différence entre réel et prévisionnel peut s'expliquer par :
    - o La population ciblée qui n'est pas forcément à même de donner des chiffres précis ;
    - o Les équipes SI qui ne sont pas toujours en mesure de confronter les chiffres proposés ;
    - o La nature saisonnière de l'économie que ce soit en termes d'offre ou de demande qui n'est pas reflétée dans le plan d'affaire.



> Figure 7 : Répartition des AGR selon le % d'écart entre prévisionnel et chiffre d'affaire[20]
Source : Base de données SOLIDARITÉS INTERNATIONAL

20. Seules les données concernant le DUE Pro-Act et ECHO 1715 sont disponibles.

- **Au niveau de la sélection**, le plan d'affaire est important de manière qualitative afin de s'assurer que le potentiel bénéficiaire maitrise les tenants et les aboutissants de l'AGR proposée, autrement dit sa connaissance technique et de gestion de l'activité.
- Dans le cadre de cette capitalisation, Il n'apparait pas de corrélation forte entre **le niveau de financement et la durabilité de l'AGR**[21]. D'après les ménages interviewés, cette aide a surtout permis de passer à l'achat en gros des facteurs de production pour les AGR liés à la vente de produits agricoles qui ne nécessitent pas un investissement important. Le cas peut être différent pour les AGRs plus techniques (boulangerie, menuiserie…) pour lesquelles la somme ne permet pas de s'équiper en outils permettant l'augmentation de la rentabilité (machine à bois, four, grand congélateur…).
- Les attentes des bénéficiaires au niveau de leurs **AGRs individuelles** varient en fonction de leur moyens d'existence :
    - o Pour ceux dont c'est la source de revenus principale, une AGR est considérée comme rentable lorsqu'elle permet de couvrir entre 1/3 et 50% des besoins du ménage (en saison creuse) et plus de 75% lors des pics d'activité, voire d'épargner. La somme le plus souvent évoquée varie entre 20 000 FCFA et 40 000 FCFA en fonction de la taille des ménages.
    - o Pour ceux dont c'est une source de revenus secondaire (ou de saison sèche), lorsqu'elle permet de couvrir les investissements liés au développement d'une activité agricole.
- En dehors de la réponse à leurs besoins de base, les ménages bénéficiaires d'AGR les plus actives évoquent comme principaux impacts et plus-values au support de SOLIDARITÉS INTERNATIONAL :
    - o L'amélioration de leur habitat : achat de Biens Non Alimentaires
    - o L'accès ou l'augmentation de leurs surfaces agricoles
    - o L'augmentation de leur cheptel en petits ruminants
    - o Le paiement de la scolarité des enfants
    - o La capacité à épargner et entrer dans une tontine

  Ces impacts comme on peut le voir ne sont pas uniquement liés à l'activité mais à son intégration dans l'économie du ménage ou de ses moyens d'existence.

21. Les financements varient de 87 000 FCFA à 150 000 FCFA pour les AGR individuelles, ce qui reste un montant ne permettant de monter que des AGRs de petite taille.

Discussion avec une bénéficiaire à Ndokayo sur l'évolution d'une AGR fonctionnelle

> *« Grâce à l'aide de Solidarités International, j'ai pu développer mon activité de petite restauration. Cette aide m'a permis d'augmenter mes bénéfices et ainsi d'épargner et de rejoindre une tontine.*
> *Au bout d'un certain temps, j'ai pu bénéficier de l'argent de la tontine auquel j'ai ajouté un peu d'épargne (300 000 FCFA) pour ouvrir un magasin de coiffure et vente de mèche à tresser. »*

- Au niveau des **AGRs de groupe**, le niveau d'attente est équivalent à leur niveau d'investissement en temps mais un minimum de 10 000 FCFA est attendu lorsqu'il s'agit d'une rente. Les attentes en tant que revenu principal rejoigne celle des AGRs individuelles, d'où l'importance de la taille du groupe[22].
- En **termes d'investissement**, la plupart des ménages supportés estiment que la somme fournie par SOLIDARITÉS INTERNATIONAL[23] est suffisante pour se lancer. Pour les AGRs individuelles de type achat vente de produits agricoles, beignets, cette somme est largement suffisante car les équipements sont peu nombreux et les consommables rarement supérieurs à 80 000 FCFA. Comme noté dans l'Encadré 1, les gains de productivité notamment sur les produits périssables (nourriture), se font du détail au sac dans un premier temps. Même si cela n'a pas été creusé, la deuxième du niveau d'économie d'échelle se réalise sur les coûts de transports à plus grande échelle ce qui nécessite à priori des sommes de l'ordre de 400 000 à 500 000 FCFA minimum (commerce de piments vers Yaoundé/Douala, vente en gros de riz, achat de générateur, …). Il faut noter que ces gains de productivité sont élevés mais pas suffisants pour générer un bénéfice de groupe conséquent.

22. Pour un groupe de 10 personnes, il faudrait à minima un bénéfice de 200 000 FCFA mensuel pour répondre aux besoins des ménages. Or il existe peu d'AGR pouvant générer ce bénéfice sans un capital de départ important.

23. Entre 100 000 et 160 000 FCFA par ménage.

>Bénéficiaires d'une AGR boulangerie, Février 2018
© Adrienne Surprenant – SOLIDARITÉS INTERNATIONAL

Recommandations

- Utiliser le **compte d'exploitation du plan d'affaire de manière qualitative et non quantitative** afin d'évaluer la connaissance des ménages et groupes dans la gestion de leur business. Il s'agit de s'assurer que **l'ensemble des coûts de production, la méthode de calcul du bénéfice, les gains et calcul de rentabilité soient bien maitrisés** et non de s'appuyer uniquement sur le résultat du calcul. Afin de faciliter ce travail, il est important que le personnel de SOLIDARITÉS INTERNATIONAL définisse un plan d'affaire simplifié/type pour les 8 à 10 activités les plus fréquemment demandées. Ce plan d'affaire se concentrera sur l'aspect qualitatif afin de confronter la logique du projet et se limitera aux éléments suivants :
    - o Identification de l'activité et intégration dans l'économie du ménage ;
    - o Forces et faiblesses, avec notamment la compréhension du marché ;
    - o Compte exploitation prévisionnel en prenant en compte la saisonnalité[24] ;
    - o Plan de financement.
- Après quelques mois de lancement et dans le cadre du suivi, **réviser le compte d'exploitation** afin de le rapprocher de la réalité et aider les bénéficiaires à mieux gérer leurs affaires.
- Demander une **participation de l'ordre de 10 à 15%** du plan de financement en argent ou en nature pour s'assurer d'une certaine motivation.
- Il n'y a pas de lien entre la hauteur du financement et la durabilité/fonctionnalité de l'AGR. SOLIDARITÉS INTERNATIONAL devrait donc laisser une flexibilité sur la somme à fournir entre 60 000 FCFA et 200 000 FCA en fonction de la demande des ménages en équipement et consommables pour les AGRs individuelles. Ces sommes sont suffisantes pour le lancement et le renforcement d'un business de petite envergure tels que ceux mis en œuvre par les ménages ciblés par SI.
- Les superviseurs terrain devraient accompagner les bénéficiaires vers de l'épargne, une AVEC ou une tontine afin de faciliter l'expansion ou la diversification de leurs activités.
- La définition des indicateurs de résultats concernant les AGRs sont complexes aussi bien dans leur définition que dans leur mesure. Ci-dessous quelques propositions d'indicateurs prenant en compte les attentes des bénéficiaires vis-à-vis de leur AGRs et qui peuvent être considérées comme des proxy de leur rentabilité :
    - o % de ménages bénéficiaires ayant augmenté leur capital productif (champ, cheptel, fond de roulement de de l'AGR)
    - o % des ménages bénéficiaires ayant augmenté leur capacité d'épargne
    - o % des ménages dont l'AGR permet de répondre à au moins 50% de leurs besoins en période de pic d'activité.

24. A minima saison des pluies et saison sèche.

3.5 Formation et appui

Constat

L'ensemble des formations est apprécié par les bénéficiaires, mais certaines se démarquent plus que d'autres par leur mise en œuvre avec des différences entre AGR de groupes et AGR individuelles comme résumé dans le tableau ci-dessous.

Il apparait que :

- Les modules sur les services financiers et le cadre réglementaire inclus respectivement dans les formations « éducation financière » et « gestion des Activités Génératrices de Revenus » n'ont pas retenu l'attention des bénéficiaires AGR.
- Les **AGRs individuelles** qui fonctionnent ont une idée suffisamment précise de leur stock (souvent peu diversifié) et de leur bénéfice/maintien du fond de roulement. Néanmoins **seule une minorité utilisent les outils**. Le journal de caisse et sa fonction ne sont pas évoqués par les ménages interviewés. Une des problématique réside dans le fort taux d'illettrisme des ménages sélectionnées. **Il n'y a pas de lien entre le niveau d'activité de l'AGR individuelle et l'utilisation des outils**.
- Au niveau des **groupes**, l'utilisation des outils est primordiale dans un souci de transparence et de cohésion de groupe.

	AGR individuelle	AGR de groupe
Formation		
Calcul de rentabilité : comment s'assurer que son affaire sera rentable	+++	+++
Suivi des bénéfices afin de faire évoluer la stratégie commerciale	+++	+++
Stratégie marketing	++	+++
Planification des achats : comment faire des économies sur les facteurs de production	+++	+++
Gestion des bénéfices / conservation du fond de roulement	++	+++
Suivi de stock	+	+++
Cohésion de groupe	NA	+++
Utilisation des fiches outils		
Fiche de stock	+	+++
Journal de caisse	+	++
Cahier de compte	+++	+++

+++ Majoritairement cité **++ Cité plusieurs fois** **+ Peu cité**

> Tableau 4 : Appréciation des formations et des outils de gestion cités par les bénéficiaires
Source : Enquête SI

- L'aspect le plus crucial réside dans la capacité à **estimer la rentabilité et à réorienter une activité**. Celle-ci est calculée par les bénéficiaires non pas à la semaine mais à l'unité, cad quel bénéfice attendu sur la revente en détail de ce sac de riz, manioc, …
- L'autre aspect déterminant dans la bonne gestion des AGRs réside dans **l'accompagnement/ conseil** par le personnel SI lors des premiers mois. Cet accompagnement vient en complément des formations reçues par les bénéficiaires. Suite aux interviews et à l'atelier d'échange avec les équipes SI, il apparait que cet accompagnement quasi-hebdomadaire se concentre majoritairement sur la collecte de données quantitatives, notamment de chiffre d'affaires et bénéfice dans une optique de suivi d'indicateurs ou de cohérence avec le plan d'affaires. Bien que nécessaire dans le cadre de contrôle de la qualité, cette approche laisse moins de temps pour conseiller les bénéficiaires d'AGR sur développement de leur business.
- Les principaux « conseils » permettant le développement de l'activité selon aussi bien les équipes que les personnes interviewées sont :
  - o La génération d'épargne ;
  - o La diversification de l'activité, notamment en fonction des bénéfices générés, et investissement agricole
  - o La stabilisation/augmentation du fond de roulement
  - o La planification de l'achat, notamment le réalisation d'économie d'échelle sur les facteurs de production
  - o La planification de la demande en fonction de la saisonnalité
  - o Les stratégies de fidélisation des clients
  - o La singularisation du produit en améliorant la qualité (notamment concernant les produits pour lesquels la concurrence est forte).

Recommandations

Les résultats issus de l'atelier et des entretiens avec les bénéficiaires amènent à considérer les points suivants :

- Concentrer le suivi des bénéficiaires de manière **hebdomadaire de type accompagnement conseil** sur les 3 à 4 premiers mois avec un **suivi précis du chiffre d'affaire et fonds de roulement mensuel**, mais garder principalement une mission d'accompagnement sur le développement du business ;
- Lors de la rédaction du plan d'affaire préalable à la finalisation de la liste, focaliser sur l'évaluation de la compréhension de la logique du calcul de rentabilité plus que sur les résultats quantitatifs ;
- Favoriser les échanges entre bénéficiaires actifs et ceux nouvellement supportés dans le cadre de l'accompagnement ;
- Focaliser sur la compréhension des notions de calculs de bénéfices, gestion de stock plus que sur le remplissage des fiches d'outils pour les AGR individuelles ;
- Focaliser sur la dynamique de groupe, le remplissage et la compréhension des outils de gestion par l'ensemble des membres pour les AGR de groupes ;
- Inclure comme indicateurs de suivi les éléments suivants :
  - o % des groupes dont les outils sont remplis en cohérence avec la réalité de l'activité.
  - o % de ménages appliquant X principes de bonne gestion de l'AGR.
- Prévoir des formations utilisant des signes, symboles afin de pouvoir remplir les outils de gestion au niveau des AGRs individuelles.
- Inclure les membres des AVEC dans les formations.

4 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

4.1 Conclusions

Les entretiens et l'atelier d'échange ont permis de définir un profil de réussite ou d'échec des AGRs résumé dans le tableau 5 en page suivante.

En tant que source de revenus, le point essentiel pour la continuité de l'AGR réside dans le fait que :

- Pour les **AGRs individuelle**s, l'activité doit dégager des bénéfices suffisants pour :
    - o Couvrir au moins 50% des besoins du ménage, voire permettent de générer de l'épargne ;.
    - o Permette de développer une activité agricole pour couvrir les besoins alimentaires en période de creux d'activité en tant qu'activité de saison sèche (source de revenus secondaire).
- Pour les **AGRs de groupe**, le taux d'abandon est moins élevé mais les bénéfices générés apparaissent insuffisants pour les membres vulnérables n'ayant pas d'autres sources de revenus. On constate donc une volonté **d'individualisation** des groupes, soit en se répartissant le capital entre membres, soit en passant d'un fonctionnement de groupes (partage des coûts de production et des bénéfices) à une sorte de **coopérative d'achat**.
- Le ménage bénéficiaire / membre de groupe ou gestionnaire ait une **connaissance technique et de gestion du business**.
- Le ménage bénéficiaire / membre de groupe ou gestionnaire soit en mesure de **calculer la rentabilité** de son affaire et prendre les mesures adéquates.

> Beneficiaries and SI staff preparing the land plot
© © Adrienne Surprenant - SOLIDARITÉS INTERNATIONAL

AGR fonctionnelle	AGR non-fonctionnelle
Individuelle	
Capacité à calculer la rentabilité et décider de réorientations / Comptabilité	Pas de capacité à calculer la rentabilité et pas de tenue de comptabilité
Source de revenus principale	Source de revenus secondaire
Permet de répondre à plus 50% des besoins du ménages	Revenus insuffisant issus de l'AGR
Bonne compréhension de la nécessité de conserver un fond de roulement	Dilapidation du fond de roulement
Capacité à se diversifier, notamment à investir dans la production agricole	Pas ou peu de diversification
Capacité à épargner & à entrer dans une tontine	Pas de prévision d'épargne
Bonne connaissance technique de l'activité	Absence de connaissance technique
Bonne connaissance général de l'activité	Pas d'expérience de l'activité
Groupe	
Embauche d'un gestionnaire non membre du groupe de préférence	Gestionnaire peu efficace
Utilisation des outils de gestion	Pas de transparence dû à l'absence d'utilisation d'outils de gestion
Groupe de petite taille (revenus significatifs)	Groupe de grande taille (revenus limités et processus décisionnel lent)
Logique de revenus de rente (petit revenus vs petit investissement)	Pas ou peu d'autres sources de revenus pour les membres
Vérification régulière des comptes	Pas de membre lettré
Fonctionnement sous forme de groupement d'achat (pour achat revente de produits)	Coût de fonctionnement trop élevé (gestionnaire, stock, gardiennage, ...) dû au fonctionnement par groupement
Evolution vers une forme de tontine	
Présence d'un équipement commun coûteux à l'achat et en entretien	

> Tableau 5 : Caractéristiques clés des AGRs fonctionnelles et non-fonctionnelles
Source : Enquête SI

4.2 Recommandations

Cette partie résume les principales recommandations fournies dans le corps du rapport.

▶ Recommandation 1 : Cibler principalement des ménages dont la source de revenus principale est ou sera l'AGR.

Plus l'AGR aura un poids fort dans l'économie du ménage, plus l'investissement des bénéficiaires sera élevé. Néanmoins, l'impact d'un appui à une activité de saison sèche (source de revenus complémentaire) reste pertinent. Il s'agira dans ce cas de favoriser un accompagnement qui ne se concentre pas uniquement sur l'AGR mais sur son intégration dans les moyens d'existence du ménage.

▶ Recommandation 2 : S'assurer de la maitrise technique

Notamment dans le cas d'un support pour (re)lancer une activité, il serait intéressant de :

- Regrouper les demandeurs d'un même type d'activité et de tester leurs connaissances techniques chez une personne en activité afin de s'assurer qu'elles maitrisent les bases du métier.
- Prévoir un volet formation professionnel (si la durée le permet) ou se coordonner avec un acteur du secteur.

▶ Recommandation 3 : Tester la connaissance générale du secteur grâce au plan d'affaires

Il est important que **les équipes SI définissent elles même des plans d'affaires** pour les 8 à 10 principales activités proposées dans la zone afin de pouvoir s'assurer de la qualité de réflexion des personnes souhaitant recevoir un financement. Il s'agit ici de s'assurer que le plan d'affaires proposé par le ménage postulant prenne bien en compte les éléments essentiels dans la gestion de son activité, notamment en termes d'économie d'échelle à l'achat, transport, saisonnalité, la **rationalité dans le calcul du bénéfice**[25].

▶ Recommandation 4 : Favoriser les AGRs individuelles ou de groupe de petite taille basées sur un regroupement volontaire

L'approche par **AGR de groupe**, si elle présente des avantages notamment d'être « active » plus longtemps, ne permet généralement pas de générer un revenu suffisant pour conserver la motivation des ménages. Il faut donc se résoudre soit à considérer des ménages ayant besoin d'une petite rente (pas les plus vulnérables), soit favoriser les AGRs de groupe en tant que (i) coopérative d'achat ou (ii) gestionnaire d'un équipement coûteux.

Les **AGRs individuelles** ont un impact plus important sur l'économie des ménages et répondent mieux aux attentes de la population. Dans ce cas, il faudra prévoir suffisamment de personnel pour effectuer un accompagnement significatif au cours des premiers mois, notamment.

Dans le cadre du **programme de rapatriement volontaire en RCA** des réfugiés et afin de faciliter le suivi, il serait pertinent de favoriser les AGRs de groupe (petite taille) pour les ménages réfugiés afin que le départ d'un membre n'entraine pas l'abandon de l'AGR. Néanmoins, le support en individuelle d'une activité utile lors du processus de retour (notamment reconstruction) ne doit pas être écarté pour des raisons de suivi opérationnelle.

25. A la semaine ou par unité d'achat comme c'est le cas pour les AGR de type vente de produits agricoles, beignets, cossettes de manioc...

▶ Recommandation 5 : Ne pas utiliser le résultat quantitatif du compte d'exploitation prévisionnel du plan d'affaires comme critère de sélection rédhibitoire

Les marges d'erreur trop importantes dans ce calcul peuvent amener à des phénomènes d'inclusion et d'exclusion ainsi que fausser le suivi. Le plan d'affaires reste un élément essentiel de la sélection des ménages car il permet d'évaluer de manière qualitative la maîtrise des tenants et aboutissants du business proposé. Les équipes SI devraient définir des business plans type pour 80% des activités proposés afin de s'assurer que ménages appliquant aient le bon raisonnement concernant :

- Forces et faiblesses
- Compte d'exploitation au niveau qualitatif, notamment les coûts de production et économie d'échelle
- Plan de financement.

▶ Recommandation 6 : Prévoir un accompagnement axé sur le conseil plus que le suivi d'indicateur

Le suivi/conseil est essentiel au développement des AGRs mais aussi à la motivation des bénéficiaires. La sélection des ménages dans le cadre d'un financement humanitaire – axé sur les vulnérabilités – induit une augmentation du risque d'abandon. C'est pourquoi, le suivi/conseil hebdomadaire sur le développement de l'activité est primordial. Il s'agit ici de s'assurer du développement de l'esprit d'entreprise en renforcement de la formation plus que sur l'utilisation des outils gestion pour une population avec un fort taux d'analphabétisme. Les points essentiels sont le calcul de la rentabilité, la diversification, le maintien/augmentation du fonds de roulement dans un premier temps, puis l'épargne et l'investissement des revenus de l'AGR dans l'économie du ménage dans un deuxième temps. C'est pourquoi, il est important de quantifier plus précisément le compte d'exploitation après quelques mois d'activité en tenant compte de la saisonnalité. **Les visites de suivi d'indicateurs (inclus chiffre d'affaire, stock, fond de roulement…) devrait se faire sur une base mensuelle le premier semestre puis trimestrielle par la suite**.

5 ANNEXES

ANNEXE 1 Matrice d'évaluation

ANNEXE 2 Questionnaires

ANNEXE 3 Agenda d'atelier d'échange

Veuillez contacter la Chargée d'apprentissage de SOLIDARITÉS INTERNATIONAL pour obtenir ces annexes.

>Arrosage des plants de morelle noire et et oseille de Guinée à Gado, Février 2018
© Adrienne Surprenant - SOLIDARITÉS INTERNATIONAL

Merci à nos partenaires

Aide humanitaire
et Protection civile

Délégation de
l'Union Européenne

Department
for International
Development

89 RUE DE PARIS
92110 CLICHY
FRANCE

Coordination SI aux Cameroun et Tchad :
dp@solidarites-tchad-cameroun.org

Direction des Opérations Adjointe aux Programmes :
doap@solidarites.org

www.solidarites.org