



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE,  
DE L'ÉLEVAGE ET DE LA PÊCHE  
RÉPUBLIQUE DU BÉNIN



# APPROCHES ET OUTILS DE DEVELOPPEMENT ET DE PROMOTION DES FILIERES AGRICOLES

MANUEL DE L'APPRENANT

**Enabel** 



Cette Action est financée par  
l'Union européenne

## OBJECTIF DU MANUEL ET MODE D'EMPLOI

La professionnalisation des exploitations agricoles de type familial apparaît aujourd'hui comme un défi majeur à relever en matière de développement du secteur agricole. Pour y parvenir, il est indispensable que les acteurs chargés d'assurer la mise œuvre de la politique étatique dans ce secteur, soient dotés des capacités adéquates en vue de l'obtention des résultats escomptés.

Le présent manuel de l'apprenant est conçu à cette fin et vise essentiellement comme objectif à renforcer les porteurs de fonction au niveau des Communes et Association de Communes (SG, SP, CSPDL, CST), les Chargés de programme des OIP/OPA/CAB, les cadres des ATDA et DDAEP, les potentiels agrégateurs de clusters agricoles ayant un niveau de compétence donnée, afin qu'ils **se perfectionnent dans l'utilisation des approches et outils de développement et de promotion des filières agricoles.**

Vu le contenu développé, ce manuel peut également être utilisé pour former tout professionnel du secteur agricole disposant d'un minimum de compétences en matière de vulgarisation, de conseil agricole, ou de promotion des filières agricoles.

Ce manuel est subdivisé en plusieurs séances visant chacune des objectifs pédagogiques précis. Chaque séance débute par une fiche de présentation et finit par des consignes de travail qui font recours aux méthodes participatives, dans le but d'amener progressivement les apprenant à atteindre les objectifs visés.

Ce manuel, bien que présentant un contenu précis ainsi que des modèles d'exercices à soumettre à la réflexion des apprenants, laisse néanmoins à la discrétion des utilisateurs, la définition du contenu à aborder dans chaque séance de même que les activités pratiques à dérouler en fonction des réalités du terrain.

# TABLE DES MATIERES

<b>OBJECTIF DU MANUEL ET MODE D'EMPLOI.....</b>	<b>2</b>
<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>4</b>
1.1. Contexte d'élaboration du manuel.....	4
1.2. Publics cibles visés et niveau capacitaire.....	5
1.3. Objectifs de la formation .....	5
1.4. Agenda de la session de formation .....	6
<b>2. SEANCE 1 : PLACE DES APPROCHES CHAINES DE VALEURS AJOUTEES ET CLUSTER DANS LES DOCUMENTS D'ORIENTATION AU PLAN NATIONAL .....</b>	<b>9</b>
2.1. Le PSRSA et le PSDSA.....	10
2.2. Stratégie nationale de promotion des filières agricoles intégrant l'outil clusters agricoles.....	11
2.3. Guide d'élaboration et d'orientation sur la mise en œuvre des plans régionaux de développement des filières agricoles intégrant les clusters agricoles.....	12
<b>3. SEANCE 2 : CONCEPTS DE BASE ET FINALITES DES APPROCHES DE PROMOTION DES CVA14</b>	
3.1. Notion de CVA et finalité de l'approche CVA.....	15
3.2. Notion de cluster et finalité de l'approche .....	19
<b>4. SEANCE 3 : METHODES ET OUTILS PRATIQUES DE VALUELINKS.....</b>	<b>26</b>
4.1. Sélection des chaînes de valeurs.....	27
4.2. Analyse des chaînes de valeurs.....	29
<b>5. SEANCE 4 : METHODES ET OUTILS DE CREATION ET D'ANIMATION DES CLUSTERS...38</b>	
5.1. Etapes de mise en place d'un cluster .....	39
5.2. Animation d'un cluster.....	42
5.3. Appui au développement des clusters existants .....	44
5.4. Compétences et rôle de l'animateur d'un cluster .....	47
5.5. Outils d'animation d'un cluster.....	49
5.6. Gouvernance d'un cluster.....	50
5.7. Phases de croissance d'un cluster .....	51
5.8. Facteurs de réussite et facteurs d'échec d'un cluster agricole.....	52
<b>6. SEANCE 5 : METHODES ET OUTILS DE CONTRACTUALISATION .....</b>	<b>56</b>
6.1. Définition de l'agriculture contractuelle.....	57
6.2. Avantages liés à l'agriculture contractuelle.....	57
6.3. Problèmes et difficultés liés à l'agriculture contractuelle.....	60
6.4. Conditions préalables d'agriculture contractuelle.....	64
6.5. Différents types d'agriculture contractuelle .....	65
6.6. Rôles des différents acteurs clés dans l'exécution des contrats .....	69
6.7. Contenu d'un contrat.....	73
<b>7. SEANCE 6 : EVALUATION DE LA FORMATION ET PLAN D'ACTIONS.....</b>	<b>75</b>

# INTRODUCTION

## 1.1. Contexte d'élaboration du manuel

Au Bénin, avec les réformes engagées dans le secteur agricole, les rôles et mandats des acteurs du secteur en général et ceux des acteurs au niveau des territoires (DDAEP, ATDA, Communes, CAB, OPA) en particulier ont évolué. Les responsabilités sont de plus en plus accrues et taillées à la hauteur des défis à relever.

Pour que les objectifs visés soient atteints, il est indispensable que les porteurs de postes aient les compétences requises et qu'ils les exercent efficacement. Mais hélas, à la faveur du démarrage de ses activités, l'étude diagnostique des besoins en renforcement de capacités réalisée au niveau des organisations bénéficiaires du Projet d'Appui au Renforcement des Institutions dans le Secteur Agricole au Bénin (ARISA-B) mis en œuvre par Enabel, a révélé qu'il y a des gaps à combler en fonction des niveaux de compétences souhaités pour bien accomplir les missions qui leur sont dévolues.

Au niveau des outils et mécanismes de développement des filières par exemple, il a été relevé que les DDAEP et ATDA ont une connaissance partielle de ces outils, notamment les outils clusters, values links. Cette situation est plus grave au niveau des opérateurs privés. Or, les réformes sectorielles prévoient d'une part que le conseil agricole soit assuré par le secteur privé avec une facilitation des ATDA, d'autre part, elles prévoient l'outil cluster comme outil de promotion des filières.

Tenant compte de ces considérations, il est important que les différents acteurs territoriaux (ATDA, DDAEP, CAB, Collectivités locales, OPA) acquièrent des compétences afin de jouer pleinement leurs rôles dans le processus de délivrance des services clés aux bénéficiaires.

Le présent manuel est donc conçu afin d'assurer le renforcement des capacités des groupes cibles identifiés pour bénéficier d'une formation sur le thème « **Approches et outils de développement et de promotion des filières agricoles** ».

## 1.2. Public cible visé et niveau capacitaire



Ce manuel est élaboré à l'intention des apprenants visant à avoir des capacités d'expliquer, de guider ou de conseiller les bénéficiaires de leurs appuis sur les approche et outils de promotion et de développement des filières.

Le public cible prioritairement visé dans le cadre du contrat est composé de porteurs de postes au niveau des :

- Communes et Association de Communes (SG, SP, CSPDL, CST) et
- OIP/OPA/CAB (les Chargés de programme),
- Les cadres des ATDA et des DDAEP concernées par la promotion des filières,
- Les potentiels agrégateurs de dynamiques de clusters dans les filières agricoles.

## 1.3. Objectifs de la formation

### 1.3.1. Objectif global



Rendre les participants capables d'impulser le développement et la promotion des filières agricoles.

### 1.3.2. Objectifs pédagogiques



Au terme de la formation, les apprenants seront capables de :

- Rappeler les principaux documents recommandant l'utilisation des approches Chaîne de valeurs ajoutées et Cluster dans la promotion des filières au Bénin ;
- Différencier les concepts Chaîne de valeurs ajoutées, ValueLinks, et Cluster et expliquer la finalité de chaque concept ;
- Décrire les méthodes et outils de sélection / priorisation et d'analyse des CVA ;
- Indiquer les chantiers de mise à niveau des CVA ;

- Mettre en pratique la démarche et les outils de mise en place et d'animation des clusters agricoles ;
- Collaborer à la rédaction de contrats commerciaux adaptés aux réalités des CVA agricoles.

#### 1.4. Programme de la formation

1. Ouverture de la session de formation et présentation générale ;
2. Place des approches chaînes de valeurs ajoutées et cluster dans les documents d'orientation au plan national
3. Concepts de base et finalités des approches de promotion des CVA
4. Méthodes et outils pratiques de *ValueLinks* et types de chantier de mise à niveau
5. Méthodes et outils de création et d'animation des clusters
6. Méthodes et outils de contractualisation dans le secteur agricole



#### 1.5. Agenda de la session de formation

L'agenda de la session de formation est présenté dans le tableau ci-dessous.

Horaires	Activités
<b>Jour 1</b>	
9h – 10h	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ouverture de la session de formation et présentation générale ;</li> <li>- Recueil des attentes et craintes ;</li> <li>- Présentation des objectifs de la formation ;</li> <li>- Présentation de l'agenda</li> <li>- Définition des règles de conduite, choix des responsables et des rapporteurs journaliers ;</li> <li>- Prise de Photo de famille</li> </ul>
10h – 10h30	<b>Pause-café</b>
10h30 – 11h	Réalisation du pré test
11h00 – 12h30	<b>Séance 1:</b> Place des approches chaînes de valeurs ajoutées et cluster dans les documents d'orientation au plan national
12h30 – 14h00	<b>Pause déjeuner</b>

Horaires	Activités
14h00 – 15h00	<b>Séance 2</b> : Concepts de base et finalités des approches de promotion des CVA
15h00 – 16h00	<b>Séance 3</b> : Méthodes et outils pratiques de ValueLinks et types de chantier de mise à niveau <i>Partie 1 : (Outils CVA (matrices et cartographie))</i>
16h – 16h30	<b>Pause-café</b>
16h30 – 17h30	<b>Séance 3 (Suite)</b> : Méthodes et outils pratiques de ValueLinks et types de chantier de mise à niveau <i>Partie 1 : (Outils CVA (matrices et cartographie))</i>
<b>Jour 2</b>	
8h30 – 9h	Rappel du jour 1
09h00 – 10h00	<b>Séance 3</b> : Méthodes et outils pratiques de ValueLinks et types de chantier de mise à niveau <i>Partie 2 : Outils d'analyse des CVA (Analyse économique, environnementale, sociale.) et les types de chantiers de mise à niveau</i>
10h – 10h30	<b>Pause-café</b>
10h30 – 12h30	<b>Séance 3</b> : Méthodes et outils pratiques de ValueLinks et types de chantier de mise à niveau <i>Travail de groupe sur TDR 1</i>
12h30 – 14h00	<b>Pause déjeuner</b>
14h – 16h00	<b>Séance 3</b> : Méthodes et outils pratiques de ValueLinks et types de chantier de mise à niveau <i>Travail de groupe sur TDR 1 (suite)</i>
16h – 16h30	<b>Pause-café</b>
16h30 – 17h30	<b>Séance 3</b> : Méthodes et outils pratiques de ValueLinks et types de chantier de mise à niveau <i>Restitution en plénière du Travail de groupe (TDR 1)</i>
<b>Jour 3</b>	
8h30 – 9h	Rappel du jour 2
9h 00– 10h	<b>Séance 4</b> : Méthodes et outils de création et d'animation des clusters <i>Travail de groupe sur TDR 2</i>
10h – 10h30	<b>Pause-café</b>

Horaires	Activités
10h30 – 12h30	<b>Séance 4</b> : Méthodes et outils de création et d'animation des clusters <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Restitution en plénière du Travail de groupe (TDR 2)</i></li> <li>- <i>Partie 1: Exposé sur étapes, méthodes et outils d'animation d'un cluster</i></li> </ul>
12h30 – 14h00	<b>Pause déjeuner</b>
14h00 – 15h30	<b>Séance 4</b> : Méthodes et outils de création et d'animation des clusters <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Projection vidéo: Riz à Bolgatanga suivi de débat en plénière</i></li> <li>- <i>Exposé sur Gouvernance d'un cluster et Compétences de l'animateur/facilitateur d'un cluster</i></li> </ul>
15h30 – 16h00	<b>Pause-café</b>
16h00 – 17h30	<b>Séance 5</b> : Méthodes et outils de contractualisation dans le secteur agricole <i>Partie 1: Exposé sur la définition de l'agriculture contractuelle, avantages liés à l'agriculture contractuelle</i>
<b>Jour 4</b>	
8h30 – 9h	Rappel du jour 3
9h00 – 10h	<b>Séance 5</b> : Méthodes et outils de contractualisation dans le secteur agricole <i>Partie 2: Exposé sur les Conditions préalables d'agriculture contractuelle; Différents types d'agriculture contractuelle; Rôles des différents acteurs clés dans l'exécution des contrats</i>
10h – 10h30	<b>Pause-café</b>
10h30 – 11h30	<b>Séance 5</b> : Méthodes et outils de contractualisation dans le secteur agricole <i>Présentation du contenu d'un modèle de contrat commercial</i>
11h30 – 12h30	<i>Evaluations (Test de connaissance post formation, évaluation globale)</i> <i>Elaboration de plan d'actions pour la valorisation des acquis de formation</i>
	Clôture de la session de formation



## 2. FICHE DE SEANCE 1: PLACE DES APPROCHES CHAINES DE VALEURS AJOUTEES ET CLUSTER DANS LES DOCUMENTS D'ORIENTATION AU PLAN NATIONAL

### Fiche de séance

**Titre de la séance :** Place des approches chaînes de valeurs ajoutées et cluster dans les documents d'orientation au plan national



**Durée de la séance :** 1h 30 min



**Objectifs de la séance :**

A la fin de la présente séance, les apprenants seront capables de Rappeler les principaux documents recommandant l'utilisation des approches Chaîne de valeurs ajoutées et Cluster dans la promotion des filières au Bénin



**Contenu :**

Cette séance rappelle le cadre général de promotion des filières agricoles au niveau national et apporte des précisions sur l'importance des approches CVA et cluster dans les documents de planification sectorielle et la Stratégie Nationale de Promotion des Filières Agricoles.

Durant le déroulement de la séance, les apprenants auront à :

- Suivre les différents exposés ;
- Faire des apports nécessaires sur les documents présentés en fonction des expériences et connaissances antérieures.



**Evaluation**

Des questions seront posées à quelques apprenants sur les orientations nationales clés relatives à l'utilisation des approches et outils chaînes de valeurs et cluster.



**Supports à remettre aux apprenants :**

- Synthèse des orientations nationales sur l'utilisation de l'approche chaîne de valeurs et la promotion des clusters agricoles.

## Synthèse des orientations nationales sur l'utilisation de l'approche chaîne de valeurs et la promotion des clusters agricoles

### 2.1. Le PSRSA et le PSDSA

Au Bénin, la période 2009-2010 a été marquée par l'élaboration du Plan Stratégique pour la Relance du Secteur Agricole (PSRSA) qui a été validé en octobre 2011 pour une durée de cinq ans. Ce document consacre le développement des filières comme un axe prioritaire pour le développement du secteur agricole et il définit une note d'orientation pour l'élaboration des stratégies spécifiques de promotion des filières. Cette note précisait en son point 4 que « la promotion des filières agricoles repose sur la démarche **“chaîne des valeurs ajoutées (CVA)”** qui prend en compte tous les maillons de la production, de la transformation, de la conservation et de la mise en marché et procède du renforcement des liens d'affaires entre les différents acteurs (producteurs primaires, fournisseurs d'intrants, transformateurs, équipementiers, commerçants/exportateurs, prestataires de services, etc.). Les potentialités et dynamiques locales ainsi que le partenariat public-privé actif sont aussi des facteurs déterminants de la promotion des filières. »

L'évaluation du PSRSA qui est arrivée à échéance en 2015, a donné de bons résultats pour certaines filières et des résultats mitigés pour d'autres. L'analyse des contraintes qui étaient à la base des faibles performances enregistrées par endroit, a permis de définir les défis à relever. Ainsi, de nouvelles orientations sont définies pour le développement du secteur agricole à l'horizon 2025 à travers le Plan Stratégique pour le Développement du Secteur Agricole (PSDSA). Le PSDSA à travers son deuxième objectif spécifique, vise à « assurer la compétitivité et l'accès des productions et produits agricoles et agroalimentaires y compris ceux produits par les femmes et les groupes vulnérables, aux marchés grâce à **la promotion des filières agricoles** ». Le PNIASAN (2017-2021), document d'opérationnalisation du PSDSA, à travers la troisième composante de son axe 4, précise que « la professionnalisation des exploitations agricoles de type familial apparaît aujourd'hui comme la meilleure option pour la croissance et la réduction de la pauvreté. Ainsi, **pour assurer un véritable changement structurel au niveau du secteur agricole, il apparaît nécessaire** de mettre en œuvre des actions

susceptibles d'amener une masse critique d'exploitations agricoles de type familial dans une dynamique de professionnalisation qui assure la bonne planification, la bonne gestion financière, la bonne gestion des risques, la bonne organisation et la bonne négociation orientée marché. ». Et pour y parvenir, il est prévu entre autres actions *« la promotion à grande échelle d'outils de développement des liens d'affaires tels que l'agriculture contractuelle et le pôle d'entreprises agricoles (clusters agricoles) »*.

Ce choix est en conformité avec l'option faite au niveau régional par l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) qui a retenu dans son Programme Communautaire PCDTARSAN, le *développement de schémas d'agrégation ou clusters agricoles pour la promotion des filières agricoles dans cet espace*. Les clusters sont aussi adoptés comme outils de promotion des filières agricoles par d'autres institutions internationales telles que le Forum pour la Recherche Agricole en Afrique (FARA) et le Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le développement agricoles (CORAF).

Il est donc essentiel que tous les professionnels du secteur agricole puissent s'approprier convenablement ces outils en vue de l'atteinte des objectifs visés dans le secteur agricole au niveau national.

## **2.2.Stratégie nationale de promotion des filières agricoles intégrant l'outil clusters agricoles**

Le document de stratégie nationale de promotion des filières agricoles intégrant l'outil clusters agricoles vient en complément au PSDSA/PNIASAN, pour préciser de façon pratique comment le PSDSA/PNIASAN sera mis en œuvre à travers la promotion des chaînes de valeur et l'outil cluster agricole qui sont des options stratégiques du MAEP.

D'une façon générale les actions de promotion des filières agricoles sont plus concentrées sur le maillon production que sur les autres maillons. Ces derniers, faute de compétence et de maîtrise au niveau des acteurs furent faiblement impactés. La nécessité de corriger ce déséquilibre a conduit le MAEP au choix de l'outil Clusters agricoles en vue de rendre opérationnels les liens d'affaires entre petits producteurs et agrégateurs et faciliter leur accès au marché, au financement et au partage des biens et services que génère le système.

En définitive, l'outil Clusters agricoles intervient dans le processus de développement des filières pour mobiliser les acteurs directs et indirects autour des chaînes de valeurs ajoutées (CVA) pour la mise en marché d'un produit final dans le cadre d'un modèle d'affaires.

La stratégie de promotion des filières agricoles intégrant l'outil cluster agricole, sans être une panacée, vient donc indiquer à ses potentiels utilisateurs, les grandes étapes de promotion d'une filière suivant l'approche cluster. Ces étapes demeurent indicatives et susceptibles d'adaptation à chaque contexte.

### **2.3. Guide d'élaboration et d'orientation sur la mise en œuvre des plans régionaux de développement des filières agricoles intégrant les clusters agricoles**

Au Bénin, le cadre programmatique du PSRSA avait prévu que les trois programmes cadres sous-sectoriels du secteur agricole soient meublés par des projets filières articulés sur les axes stratégiques du PSRSA et sur les Chaînes de Valeurs Ajoutées (CVA) des filières. Par défaut de projets filières au niveau national à décliner au niveau des régions avant 2018, une dynamique avait été initiée au niveau de certaines régions (Atacora Donga, Borgou Alibori, Mono-Couffo, et Zou collines) pour doter certaines filières prioritaires de ces régions, d'un plan régional en cohérence avec le cadre programmatique du PSRSA. Cette dynamique initiée a connu des faiblesses concernant surtout la démarche, le format et le contenu de certains Plans Régionaux de Développement des Filières (PRDF). C'est dans ce contexte que le MAEP avait le concours de AIMEP/CTB a conçu un guide pour corriger ces faiblesses en harmonisant la démarche méthodologique d'élaboration des PRDF. L'essentiel des outils et méthodes proposés par ledit guide est basé sur ValueLinks.

Ce guide vise une amélioration du processus et se veut être un document de référence pour tout processus d'élaboration des PRDF. Le document de guide, conçu en 2015, préconise une approche participative et inclusive conduisant à l'obtention des PRDF consensuels et acceptés par tous les acteurs du secteur agricole en général et de la région considérée en particulier.

Au vu des évolutions en cours au sein de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) par rapport aux outils de promotion des chaînes de valeurs, en

2016 le MAEP a jugé nécessaire d'améliorer le guide d'élaboration des PRDF en intégrant la démarche de promotion des clusters agricoles dans le cadre de l'appui au développement des chaînes de valeurs.

L'utilisation dudit guide devrait permettre d'une part de corriger les PRDF élaborés présentant des insuffisances et d'autre part, d'améliorer le processus d'élaboration et de mise en œuvre de nouveaux PRDF au niveau des régions qui n'en disposaient pas encore.

### 3. FICHE DE SEANCE 2 : CONCEPTS DE BASE ET FINALITES DES APPROCHES DE PROMOTION DES CVA

#### Fiche de séance

**Titre de la séance :** Concepts de base et finalités des approches de promotion des CVA



**Durée de la séance :** 1h 00



**Objectifs de la séance :**

A la fin de la présente séance, les apprenants seront capables de Différencier les concepts Chaîne de valeurs ajoutées, ValueLinks, et Cluster et expliquer la finalité de chaque concept ;



**Contenu :**

A travers cette séance, il sera procédé à des clarifications des notions essentielles abordées par chacune des approches : Chaîne de valeurs ajoutées, ValueLinks, Cluster. Il sera procédé également à la justification de l'importance de chaque approche notamment en matière de développement des CVA et à la présentation de quelques acquis majeurs issus de leur utilisation.

Durant le déroulement de la séance, les apprenants auront à :

- Suivre l'exposé des objectifs d'apprentissage ;
- Définir sur des cartes les concepts de CVA, ValueLinks, et cluster et préciser la finalité de chaque concept ;
- Suivre l'exposé synthèse du formateur.



**Evaluation**

Des questions seront posées à quelques apprenants pour expliquer des concepts abordés et aussi dire leurs finalités.



**Supports à remettre aux apprenants :**

- Synthèse à retenir sur les concepts et finalités des approches chaînes de

## Synthèse à retenir sur les concepts et finalités des approches chaînes de valeurs ajoutées

### 3.1. Notion de CVA et finalité de l'approche CVA

#### 3.1.1. Clarifications conceptuelles

- ❖ Une chaîne de valeurs ajoutées (CVA) est définie par :
  - l'enchaînement des opérations depuis la fourniture des intrants spécifiques jusqu'à la consommation finale en passant par la production primaire, les transformations progressives du produit et la commercialisation ;
  - un dispositif institutionnel formalisé et opérationnel, qui lie et coordonne l'ensemble des producteurs, industriels, prestataires de services, négociants et distributeurs d'un produit spécifique.
  - un modèle économique qui combine le choix d'un produit (final), des technologies appropriées avec l'organisation des acteurs et de leur accès à des marchés précis.

En effet, plusieurs essais de définition du concept chaîne de valeurs ajoutées peuvent être lus dans la littérature. Mais de façon pratique la définition la mieux partagée est la suivante : **la chaîne de valeurs ajoutées est « l'enchaînement des opérations depuis l'approvisionnement d'intrants spécifiques pour un produit particulier jusqu'à la consommation finale en passant par la production primaire, la transformation et la commercialisation ».**

Il est clair alors que la chaîne de valeurs ajoutée met l'accent sur un produit particulier dont l'obtention nécessite une série d'opérations qui se succèdent dans le temps. Ceci est renforcé par la considération des marchés d'écoulement du produit particulier au point où la chaîne de valeurs est généralement désignée par le produit et le marché ; exemple : Jus d'ananas pour le marché de la sous-région Ouest africaine. La particularité qu'il y a sur le produit fait que dans une même filière il y a généralement plusieurs chaînes de valeurs.

A titre illustratif, il s'agit de *produits bruts pour un marché de consommation finale ou un marché hors du territoire donc hors porté des acteurs directs de la chaîne* (exemple de l'oignon pour les ménages locaux, de mangue fraîche pour les consommateurs nationaux / européens, de riz paddy pour le marché du Nigéria), **de**

*produits de transformation pour un marché de consommation finale ou un marché hors du territoire des acteurs de la chaîne* (exemple de jus de mangue pour le marché national, riz étuvé pour le marché national, etc..).

Les acteurs de chaînes de valeurs ajoutées partagent un intérêt du produit final, parce que les changements du marché final les affectent collectivement et simultanément.

Les termes « chaîne de valeur ajoutée » (CVA) et « filière » sont souvent utilisés comme des synonymes, mais il est essentiel de les nuancer car la « **filière** » est plus globale tandis que la « chaîne de valeur » est plus spécifique.

Ce qui est nouveau en comparaison avec l'approche filière est qu'il y a maintenant premièrement une perspective de marché. On commence avec les questions des attentes de marché. Quelle est la nouvelle demande de marché, quelles sont les nouvelles tendances et préférences des consommateurs ? C'est une perspective complètement différente, plus dynamique et pas tellement orientée vers les questions de la production.

#### ❖ Valeur Ajoutée

La valeur ajoutée est une notion d'économie qui permet de mesurer la richesse créée par un acteur économique. C'est la différence entre le prix de vente du produit et la valeur totale des dépenses engagées pour se procurer les biens et services transformés pour obtenir ce produit. Dans le cas d'une CVA, c'est l'ensemble des valeurs ajoutées créées par les acteurs économiques qui se trouvent au niveau de chacun des maillons.

#### ❖ Mise à niveau de la CVA

La mise à niveau est la voie de développement d'une CVA. Elle implique les activités dans différents domaines d'actions comme par exemple les actions d'amélioration des relations commerciales, d'amélioration des technologies, d'amélioration des services aux acteurs des filières, d'introduction des normes ou d'amélioration des politiques et du cadre des affaires.

### **3.1.2. Pourquoi promouvoir les Chaînes de Valeurs Ajoutées (CVA) ?**

L'approche de développement "Promotion de chaînes de valeurs ajoutées", s'inscrit dans le large contexte des stratégies de développement pour la réduction de la pauvreté. Il vise à atteindre le double objectif de la croissance



économique et de la réduction de la pauvreté dans une situation donnée de développement.

La promotion de chaînes de valeurs ajoutées stimule la croissance économique - comme condition préalable nécessaire d'augmentation des revenus - en s'assurant que le revenu additionnel produit bénéficie réellement aux groupes de pauvreté. Ceci doit être réalisé en renforçant la condition des marchés de produit commercial appropriés pour la fonction de pauvre, en améliorant leur accès à ces marchés, et/ou en influençant les résultats distributifs des processus du marché.

La promotion de chaînes de valeurs ajoutées (CVA) renforce ainsi l'accès au marché pour réaliser des buts de développement. Elle est orientée vers des débouchés, et consciemment basée sur le potentiel économique existant ou émergent des pauvres. Par conséquent, la promotion de chaîne de valeurs ajoutées est essentiellement une approche de développement. Elle intègre les dimensions économique (surtout), sociale, et environnementale.

La promotion de chaînes de valeurs ajoutées peut être combinée avec d'autres approches de développement. Ce n'est pas un produit de substitution pour d'autres stratégies de Partenariat Publique Privé (PPP).

### **3.1.3. La promotion des CVA au Bénin**

Au Bénin, en 2007, le Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) a adopté la promotion des filières par le développement des Chaînes de Valeur Ajoutée (CVA). Au nombre des approches retenues en ce moment figurent la plupart des approches similaires développées par les Partenaires Techniques et Financiers intervenant en appui au secteur agricole, il s'agit notamment de :

- l'approche Value links conçue, labellisée et promue par la GIZ et développée dans plusieurs pays,
- l'approche MANGO soutenue par la Banque mondiale,
- l'approche CASE<sup>1</sup> développée et promue par l'ONG IFDC qui est centrée sur l'accompagnement de clusters agricoles ;

---

<sup>1</sup> Competitive Agricultural Systems and Enterprises

- etc.

Aujourd'hui, ValueLinks est l'approche la plus connue des professionnels du secteur agricole car elle est adoptée par le Bénin qui en fait une large diffusion depuis 2007. Cette approche est aussi utilisée au niveau continental dans tous les pays où le Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD) appui le secteur agricole. Elle est une approche d'analyse méthodologique des chaînes de valeurs ajoutées en considérant les dimensions opérationnelles et techniques, de même que les dispositifs organisationnels et institutionnels de développement des filières. Elle prend en considération les exigences et potentiels des marchés pour des produits finaux ou intermédiaires.

Le concept ainsi que l'application de ValueLinks aident à structurer et rendre opérationnelles les démarches de promotion de filières.

L'approche met l'accent sur une démarche qui est superposable à la démarche classique de conception et de mise en œuvre de projets ou de plans de développement. En effet l'approche propose de démarrer par la **sélection de chaînes de valeurs ajoutées** à promouvoir pour faire des **analyses / diagnostics, concevoir des stratégies de promotion** des CVA, proposer le **mécanisme de mise en œuvre** et le **dispositif de suivi évaluation**.

Les analyses et études que propose l'approche *valueLinks* abordent :

- la chaîne de valeur même, et les acteurs qui l'animent à savoir les entreprises privées, leurs performances et relations ; les prestataires de services opérationnels (niveau micro);
- les fonctions et services d'appui fréquemment vus sous forme de biens publics (niveau méso) ainsi que ;
- les conditions cadres, le cadre légal et institutionnel, la politique sectorielle et sa cohérence avec d'autres politiques visant la promotion du développement économique durable (niveau macro).

La méthodologie *valueLinks* permet d'aboutir à des stratégies de promotion de filières avec des plans d'actions conçus de façon participative par les acteurs des filières concernées et leurs partenaires divers.

ValueLinks a été développée par la GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) et s'appuie sur les expériences capitalisées dans le secteur du développement économique rural et de la promotion du secteur privé.

## 3.2. Notion de cluster et finalité de l'approche

### 3.2.1. Clarification conceptuelle

Les essais de définition de la notion de cluster ont évolué dans le temps à partir de 1990 ou Michael Porter à sorti cette notion.

Selon M. Porter (1998) : **Des clusters sont des « Concentrations géographiques d'entreprises interconnectées, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services, des industries connexes, et d'institutions associées dans des domaines particuliers qui se complètent, mais aussi coopèrent »**. Il met dans institutions associées par exemple les universités, les organismes de normalisation, et les associations professionnelles.

Selon Gálvez-Nogales (2010) un cluster est : **« une concentration géographique des industries qui créent des réseaux de valeurs qui regroupent les relations verticales le long des chaînes de valeurs avec des relations horizontales entre les producteurs »**.

Toutefois, au vue de l'évolution récente de l'utilisation de l'approche de développement des chaînes de valeurs ajoutés par la promotion de la création et de l'animation des clusters agricoles, il importe de considérer des approches de définition qui intègrent l'ensemble des acteurs interconnectés sur un territoire donné pour avoir un développement harmonieux et compétitif de chaînes de valeurs.

En synthèse on retiendra alors que le concept de cluster pourrait être clarifié comme étant

**« Une agrégation d'acteurs poursuivant un objectif commun d'augmentation de revenus par la création de richesse et la redistribution équitable, régie par un modèle d'affaires, autour d'une ou des chaînes de valeurs, dans un lieu géographique donné. »**

Dans la pratique, il s'agit d'un dispositif qui permet de consolider les relations d'affaires à travers la contractualisation, de mieux gérer le risque en agriculture, de faciliter l'accès des acteurs des chaînes de valeurs aux services d'appuis divers, aux intrants et équipements nécessaires, au financement et de faciliter l'accès au marché.

### 3.2.2. Cluster dans le monde et au Bénin

Le développement des clusters est tout d'abord observé dans la région Centre-Nord de l'Italie où certaines concentrations géographiques de PME produisant les mêmes produits - *par exemple les articles en cuir à Arzignano, les tuiles à Sassuolo, les*

*chaises à Manzano, etc. parviennent* - via une intense collaboration inter-entreprises - à être plus performantes que les grandes firmes concurrentes, dans le contexte de récession des années 1970 et 1980.

Les chercheurs qui se penchent alors sur ces formes de regroupement les désignent par la notion de « **district industriel** » apparue pour la première fois à la fin du 19<sup>e</sup> siècle, et mettent en valeur les avantages compétitifs qui découlent de ce mode de coopération entre firmes, fondé sur une **forte cohésion culturelle** permettant d'externaliser la **division du travail entre unités spécialisées autonomes** (spécialisation souple).

À partir de cette première « découverte », la littérature économique (1990) ne cesse de s'intéresser à ce concept d'agglomération d'entreprises, baptisé « **cluster** » en anglais.

Elle constate notamment l'existence de ces clusters naturels et l'importance de leur contribution dans la compétitivité des pays industrialisés :

- ✓ en Italie, où 199 clusters fournissaient 42 % de l'emploi industriel en 1996 ;
- ✓ en Allemagne : l'automobile à Munich, la chimie à Frankfurt, les instruments chirurgicaux à Tuttlingen,
- ✓ aux États-Unis : les industries du spectacle à Los Angeles, l'informatique de la Silicon Valley.

Mais aussi dans les pays émergents à la fin des années 1990 :

- ✓ Pakistan : les instruments chirurgicaux à Sialkot avec 300 fabricants qui réalisent 20% des exportations mondiales ;
- ✓ Brésil : la chaussure dans la Sinos Valley avec 500 PME soutenues par 1 000 fournisseurs et différentes associations professionnelles,
- ✓ Inde : la confection à Tirupur avec une croissance rapide qui le fait passer de 200 à 4000 PME en 20 ans.

A partir de ces constats l'approche Cluster a été transformée en démarche d'appui public au développement du secteur privé dans les années 90 notamment dans les pays tels que l'Allemagne, la France, l'Italie, ou des pays émergents tels que le Brésil ou l'Inde.

En France par exemple, le Gouvernement a mis en œuvre successivement depuis 1998 trois politiques de soutien à ce mode d'organisation. Ensuite, les agences et bailleurs qui interviennent dans l'aide au développement (telles que AFD, l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUUDI), la GIZ, etc.) tentent de transférer la démarche d'organisation des clusters dans les pays partenaires comme moyen durable de soutenir le développement du secteur privé.

Cependant, il est admis que la démarche cluster n'est pas une nouvelle panacée, elle doit être combinée avec des politiques macroéconomiques favorables, elle ne peut réussir à long terme que dans un environnement des affaires porteur, et son apport critique consiste surtout à renforcer la capacité autonome des acteurs à anticiper et réagir aux nouveaux défis.

En Afrique, l'ONUUDI a développé l'approche cluster dans des pays tels que le Maroc, la Tunisie, l'Algérie, au Madagascar, etc. Il en est de même avec l'ONG « International Fertilizer Development Center » (IFDC) qui, en partenariat avec diverses structures telles que le Centre International pour la Recherche orientée vers le Développement en agriculture (ICRA), l'ONG Base Of Pyramid (BoP), etc... a lancé des projets d'appui au développement des agribusiness clusters ou pôles d'entreprises agricoles dans plusieurs pays de l'Afrique occidentale, central et austral. Il s'agit des projets tels que 1000+s et 2SCALE.

Par ailleurs des initiatives développées par l'ONG "Entreprises Territoires et Développement" (ETD) en partenariat avec le Centre International de Développement et de Recherche (CIDR) au Bénin et au Togo autour du projet « Entreprises de Services et Organisations de Producteurs » (ESOP) sont à capitaliser.

Les clusters africains varient énormément dans la structure interne et le niveau d'industrialisation. La littérature informe de l'existence de trois types de clusters en Afrique à savoir :

- ✓ Le premier type est le cluster soi-disant terrain qui fournit une base pour le développement en améliorant l'accès des producteurs aux marchés.
- ✓ Le second est le pôle d'industrialisation, qui a commencé le processus de spécialisation et de différenciation.

- ✓ Le troisième type est le cluster complexe qui a déjà diversifié sa structure de taille et des liens et est en mesure d'exploiter les marchés nationaux ou internationaux plus larges.

### 3.2.3. Fondement théorique de l'approche "Cluster"

#### ❖ Théorie et description de la notion de cluster

Plusieurs auteurs s'accordent sur le fait que Michael E. Porter de l'Université de Harvard est l'un des premiers chercheurs à s'investir sur la formalisation de la notion de cluster. Il est indiqué comme une figure de premier plan dans le développement précoce de la théorie des clusters. Porter en 1990, a établi les fondements de la théorie des clusters économiques définissant d'abord un cluster comme un simple groupe d'entreprises engagées dans des activités économiques similaires. Krugman (1990) quant à lui, a formalisé le modèle économique pour les clusters et a montré que la proximité géographique augmente le rendement du capital de telle sorte que les entreprises connexes finissent souvent par se concentrer dans une seule région. Dans la même logique, Bosworth et Broun (1996) ont déclaré qu'un cluster est « une concentration géographique des industries qui gagnent des avantages par le biais de co-implantation ».

Porter a insisté dans son livre "The Competitive Advantages of Nations" (1990) sur le fait que les industries compétitives d'une nation ne sont jamais distribuées de façon régulière dans tout le pays. Les industries qui réussissent ont tendance à avoir des relations avec des acheteurs immédiats, des utilisateurs finaux, des fournisseurs, mais aussi des relations portant sur les services de développement technologique / commercial et les services financiers, solides et proches.

Des recherches ultérieures par Porter (1998), Nadvi (1999) et Mytelka (2004) ont souligné l'importance de l'emplacement partagé, des chaînes d'approvisionnement partagées, des marchés communs et des relations partagées avec des universités ou d'autres institutions afin de faciliter les interactions entre les entreprises en clusters / grappes pour favoriser l'échange de connaissances, de retombées technologiques, et aussi stimuler l'innovation. Ainsi à cette période, pour Porter, des clusters sont définis en anglais comme suit: "*Geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (for example, universities, standards agencies, and trade associations) in particular fields that complete but also co-operate*".

En français, cela signifie que des clusters sont des « concentrations géographiques d'entreprises interconnectées, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services, les entreprises des industries connexes, et d'institutions associées (par exemple, les universités, les organismes de normalisation, et les associations professionnelles) dans des domaines particuliers qui se complètent, mais aussi coopèrent.

Sur la base de ces nombreux travaux de réflexions théoriques ayant marqué les années 1990, plusieurs approches de définitions de la notion de clusters ont été abordées.

#### ❖ L'approche CASE

L'ONG IFDC sur une période d'environ 8 ans, en collaboration avec de nombreuses organisations partenaires dont des organisations de producteurs et de commerçants, a développé l'approche CASE (**Competitive Agricultural Systems and Enterprises**) traduit en français par « **Systèmes et entreprises agricoles compétitifs** ». CASE est développée afin de mieux coordonner l'appui au développement des chaînes de valeurs. Elle se veut être un "cadre de référence" qui permettrait aux chercheurs et aux facilitateurs de travailler avec les producteurs et autres parties prenantes sur toutes sortes de domaines interconnectés, comme la finance rurale, les informations sur la concurrence et les questions de commercialisation.

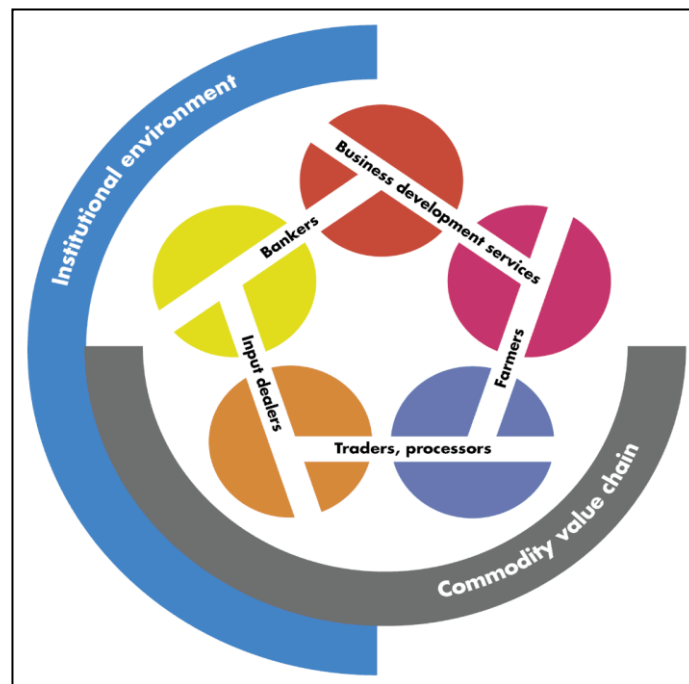
Cette approche fait la promotion des clusters agricoles avec une vision de compétitivité systémique sur des marchés accessibles avec des produits de qualité. L'approche CASE met l'accent sur l'appui à la création et à l'animation des clusters agricoles appelés encore « Pôles d'Entreprises Agricoles » regroupant en réseau les acteurs directs des chaînes de valeurs (fournisseurs d'intrants, producteurs, commerçants, transformateurs, distributeurs de produits finis) et les acteurs indirects tels que les services d'appui agrobusiness, les prestataires de services non financiers, les structures de financement, etc. En plus des clusters agricoles, l'approche est centrée sur le développement des chaînes de valeurs ajoutées, l'amélioration de l'environnement institutionnel.

Ce cadre de référence comprend des piliers, des concepts et des valeurs (ou principes de conception).

✚ Les trois (3) piliers sont :

1. La formation de **Pôles d'Entreprises Agricoles** (PEA ou Clusters agricoles) ;
2. Le développement de chaînes de valeurs ;
3. Le renforcement des capacités de gouvernance des transactions.

La formation de pôles d'entreprises agricoles est le renforcement de la capacité locale (des producteurs, des commerçants, des services d'appui entrepreneurial et des services financiers dans un certain domaine restreint) à apprendre, interagir et mener une action coordonnée. Cette dernière a pour but essentiel une intégration durable dans des chaînes de valeur de denrées prometteuses et un plaidoyer efficace venant de la base, pour une éthique du commerce et des changements de politique qui améliorent la gouvernance des transactions. Les trois piliers de l'approche CASE sont matérialisés par le logo suivant :



**Figure 1 :** Représentation schématique des trois piliers de l'approche CASE

✚ Les concepts de base de l'approche CASE sont :

1. La concurrence
2. La coordination

La compétitivité à différents niveaux (PEA – chaîne de valeur, local – national–régional) dépend d'un équilibre effectif entre la concurrence et la coordination. CASE a pour objectif de fournir une approche pragmatique qui valorise la stratégie



collective, mais en tenant suffisamment compte d'un conflit et d'une exclusivité. L'objectif final n'est pas la collectivité en soi, mais une stratégie concurrentielle aux niveaux des PEA et des chaînes.

✚ Enfin, les trois valeurs principales, ou principes de conception de CASE sont :

1. L'appropriation
2. *L'empowerment*
3. La durabilité économique

CASE fonctionne mieux quand les facilitateurs' externes' ne font de compromis sur aucune de ces valeurs. Cela signifie, entre autres, que les acteurs locaux, eux-mêmes, devraient être 'aux commandes' de la formation du pôle d'entreprises agricoles. Les facilitateurs CASE soutiennent essentiellement les trois piliers par un renforcement des capacités pour la recherche-action, la vulgarisation et le travail en réseaux et pour le lobbying et le plaidoyer. Ils fournissent des conseils pour un processus d'innovation et de changement, ils ne le dirigent pas.

## 4. FICHE DE SEANCE 3 : METHODES ET OUTILS PRATIQUES DE VALUELINKS

### Fiche de séance

**Titre de la séance :** Méthodes et outils pratiques de ValueLinks et types de chantiers de mise à niveau des CVA



**Durée de la séance :** 7 h 00



**Objectifs de la séance :**

A la fin de la présente séance, les apprenants seront capables de :

- Décrire les méthodes et outils de sélection / priorisation et d'analyse des CVA ;
- Indiquer les chantiers de mise à niveau des CVA.



**Contenu :**

A travers cette séance, il sera présenté aux apprenants des outils de sélection et de priorisation des chaînes de valeurs de même que des outils d'analyse des CVA tels que la cartographie, l'analyse économique, l'analyse environnementale, l'analyse sociale. Il sera étudié également les types de chantiers de mise à niveau de CVA. Les exposés seront suivis de travaux pratiques en groupe notamment sur :

- La démarche de sélection des CVA prioritaires ;
- La réalisation d'une cartographie de CVA suivant ValueLinks.

Ces travaux seront clôturés par des échanges en plénière.



**Evaluation**

- Analyse des résultats de travaux de groupes ;
- Poser des questions à quelques apprenants sur les outils d'analyse de CVA et recueillir puis analyser de façon participative leurs réponses.



**Supports à remettre aux apprenants :**

- Synthèse du contenu sur la sélection et l'analyse des chaînes de valeurs selon l'approche ValueLinks
- TDR N°1 des travaux de groupe

## Synthèse du contenu sur la sélection et l'analyse des chaînes de valeurs selon l'approche ValueLinks

### 4.1. Sélection des chaînes de valeurs

La sélection d'une chaîne de valeur à promouvoir est le début de toute initiative de promotion d'une filière. Cela est autant valable pour les programmes gouvernementaux, les agences de développement que les entreprises privées. Les décideurs doivent choisir ces chaînes de valeur parmi un ensemble de possibilités existantes de sorte à privilégier celles qui présentent les plus grands potentiels pour obtenir l'impact souhaité. Ils sont donc appelés à prendre une décision éclairée basée sur une méthode transparente de sélection des chaînes de valeur les plus prometteuses.

Les critères de sélection d'une chaîne de valeur à promouvoir suivent les trois dimensions du développement durable en l'occurrence la réalisation du potentiel économique accompagnée d'avantages environnementaux et sociaux. En outre, le processus de prise de décision utilise des informations sur le cadre institutionnel ainsi que certains critères politiques et pragmatiques.

L'essentiel des considérations à faire au niveau de ces différents critères est synthétisé comme suit:

#### ✓ *Critères économiques*

- Développement de la demande nationale / internationale
- Avantage comparatif de la production
- Opportunités de création d'emploi

#### ✓ *Critères sociaux*

- Potentiel d'implication des groupes défavorisés
- Possibilités d'amélioration des conditions de travail
- Impact de la CV sur les communautés environnantes

#### ✓ *Critères environnementaux*

- Potentiel de réduction d'un impact négatif de la CVA sur l'environnement
- Amélioration d'adaptation de la CVA au changement climatique ou autres conditions environnementales
- Possibilités de la CVA de contribuer à une "économie verte"

#### ✓ *Critères institutionnels*

- Priorités de la politique nationale
- Potentiel d'amélioration du cadre réglementaire de la CVA
- Evidence d'initiatives propres d'acteurs de la CVA
- Synergies / liens / coopération avec d'autres programmes
- Portée et faisabilité d'interventions

Ces critères de décision mesurent surtout le potentiel de changement.

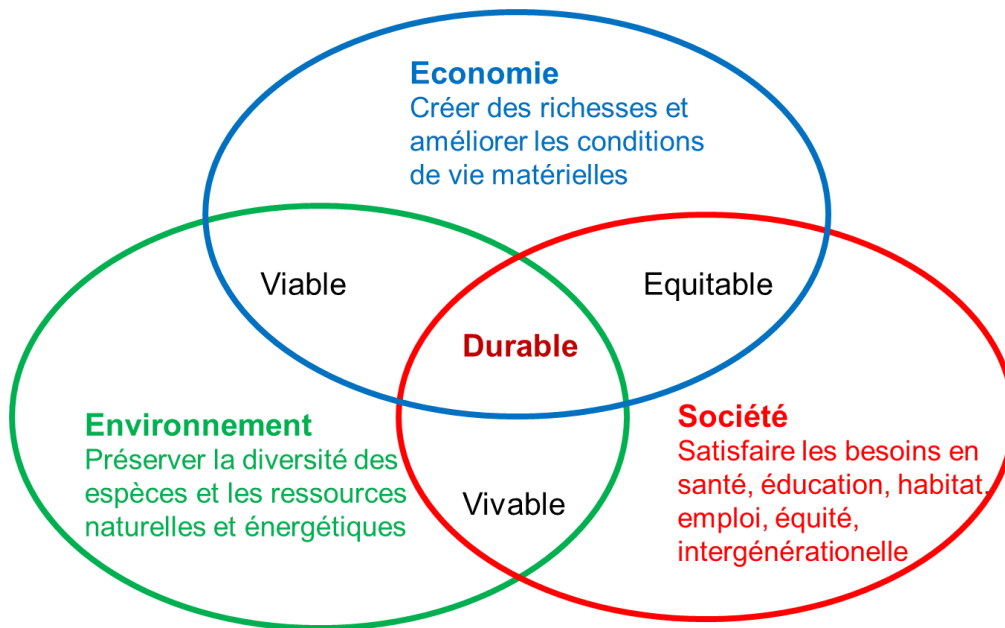


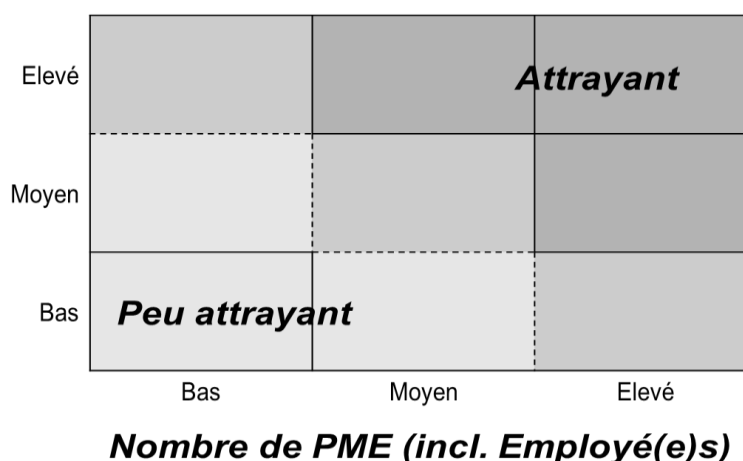
Figure 2 : Schéma du développement durable

La prise en compte des différentes considérations d'ordre économiques, environnemental et social permet de choisir une chaîne de valeur durable.

Pour opérer efficacement le choix des CVA prioritaires, 2 outils sont souvent utilisés à savoir la matrice de courte liste et celle de décision représentées par les figures 3 et 4.

Il est important que les critères à utiliser soient clairement définis pour éviter des interprétations différentes par ceux qui collectent, analysent et comparent les données. De même, ces critères doivent être choisis de manière raisonnable dans les limites de ressources et de temps disponibles pour conduire les analyses.

## Demande non satisfaite



**Figure 3 : Matrice de courtage**

Critères	Pondération	Points CV 1	Total CV 1	Points CV 2	Total CV 2	Points CV 3	Total CV 3
<b>Critères économiques</b>	<b>0,3</b>						
• Critère 1 : Développement de la demande	<b>0,12</b>	5	0,6	4	0,48	3	0,36
• Critère 2 : Avantage comparatif de la production	<b>0,10</b>	4	0,4	3	0,30	2	0,2
• Critère 3 : Opportunités de création d'emploi	<b>0,08</b>	3	0,24	2	0,16	1	0,08
<b>Critères sociaux</b>	<b>0,2</b>						
• Critère 1 : Implication groupes défavorisés	<b>0,10</b>	5	0,5	4	0,4	3	0,3
• Critère 2 : Amélioration des conditions travail	<b>0,05</b>	3	0,15	2	0,1	2	0,1
• Critère 3 : Impact de la CV sur les communautés	<b>0,05</b>	4	0,2	3	0,15	2	0,1
<b>Critères environnementaux</b>	<b>0,2</b>						
• Critère 1 : Réduction de l'impact négatif de la CV	<b>0,10</b>	4	0,4	3	0,3	2	0,2
• Critère 2 : Adaptation au changement climatique	<b>0,05</b>	3	0,15	2	0,1	1	0,05
• Critère 3 : Contribution à l'économie verte	<b>0,05</b>	4	0,3	3	0,15	2	0,1
<b>Critères institutionnels</b>	<b>0,3</b>						
• Critère 1 : Priorités de la politique nationale	<b>0,05</b>	5	0,25	4	0,2	3	0,15
• Critère 2 : Amélioration du cadre réglementaire	<b>0,10</b>	5	0,5	5	0,5	4	0,4
• Critère 3 : Evidence d'initiatives propres	<b>0,05</b>	5	0,25	4	0,2	3	0,15
• Critère 4 : Synergies/liens avec d'autres projets	<b>0,05</b>	4	0,2	3	0,15	2	0,1
• Critère 5 : Portée et faisabilité d'interventions	<b>0,05</b>	3	0,15	2	0,1	1	0,05
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>53</b>	<b>4,19</b>	<b>45</b>	<b>3,29</b>	<b>31</b>	<b>2,34</b>

**Figure 4 : Matrice de décision**

### 4.2. Analyse des chaînes de valeurs

L'analyse des chaînes de valeurs telle qu'elle est conçue ici n'est pas une fin en soi, mais une étape dans le processus de développement des chaînes de valeurs. Elle a pour but d'alimenter les décisions et les actions futures. Les entreprises privées utilisent les résultats de l'analyse de CVA pour s'engager dans des processus de leur

mise à niveau à travers la planification des investissements. Les projets d'administration publique et de développement utilisent des analyses de chaîne de valeur pour l'élaboration, la planification et la mise en œuvre de stratégies. L'analyse de la chaîne de valeur est également utilisée pour formuler des indicateurs d'impact et créer la base du suivi.

Dans la méthodologie ValueLinks 2.0, l'analyse d'une CVA est faite en quatre étapes comprenant l'analyse structurelle (cartographie) et les différentes dimensions du développement durable à savoir : croissance économique, durabilité environnementale et inclusion sociale.

La cartographie de la chaîne de valeur est une représentation visuelle du système en place. La carte de la chaîne de valeur identifie le produit et les marchés finaux, les opérations commerciales (fonctions), les opérateurs de chaîne et leurs liens, ainsi que les acteurs d'appuis de la chaîne. La cartographie de la chaîne de valeur est le cœur de toute analyse de chaîne de valeur. Tous les autres sujets d'analyse, tels que les questions économiques, environnementales et sociales, s'appuient sur la cartographie.

#### **4.2.1. Réalisation de la cartographie**

Les étapes à franchir dans le processus de réalisation d'une cartographie sont les suivantes :

- Spécifier le produit et le marché final
- Etablir les différents maillons de la CVA (en spécifiant les différentes fonctions rencontrées dans la CVA)
- Etablir la principale séquence d'acteurs
- Différencier la chaîne de valeur en fonction des canaux si nécessaire
- Visualiser les prestataires de services du niveau meso
- Préparer des cartes thématiques plus détaillées si nécessaire

NB : la spécification du produit et du marché final se fait à travers les critères ci-après :

**Type du produit** (Produit intermédiaire / final ; Conventionnel / organique ;  
Différentes catégories de qualités et/ou d'emballage)

**Marché final** (National / exportation – pays; Consommateurs finaux – individuels et en gros (restaurants, armée, écoles ...); Type de point final de vente (par ex. Supermarché, marché ouvert, magasin spécialisé))

**Technologie** (artisanale / mécanisée – industrielle)

**Organisation de la chaîne** (Entreprises individuelles ou intégrées; Petite ou large échelle)

La représentation des différentes fonctions, des types d'acteurs ainsi que des divers liens se fait à l'aide des symboles conventionnels définitifs propres à ValueLinks.

La figure 5 ci-après présente un modèle de cartographie d'une CVA réalisée avec les outils ValueLinks.

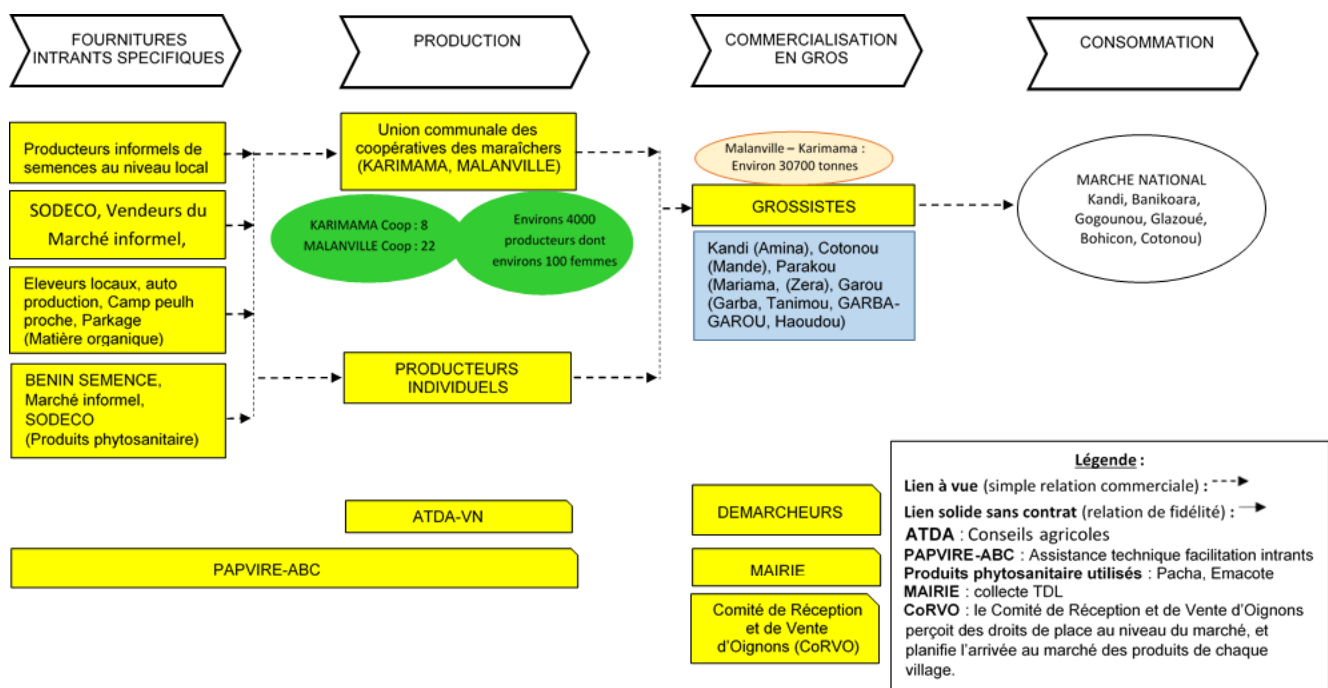


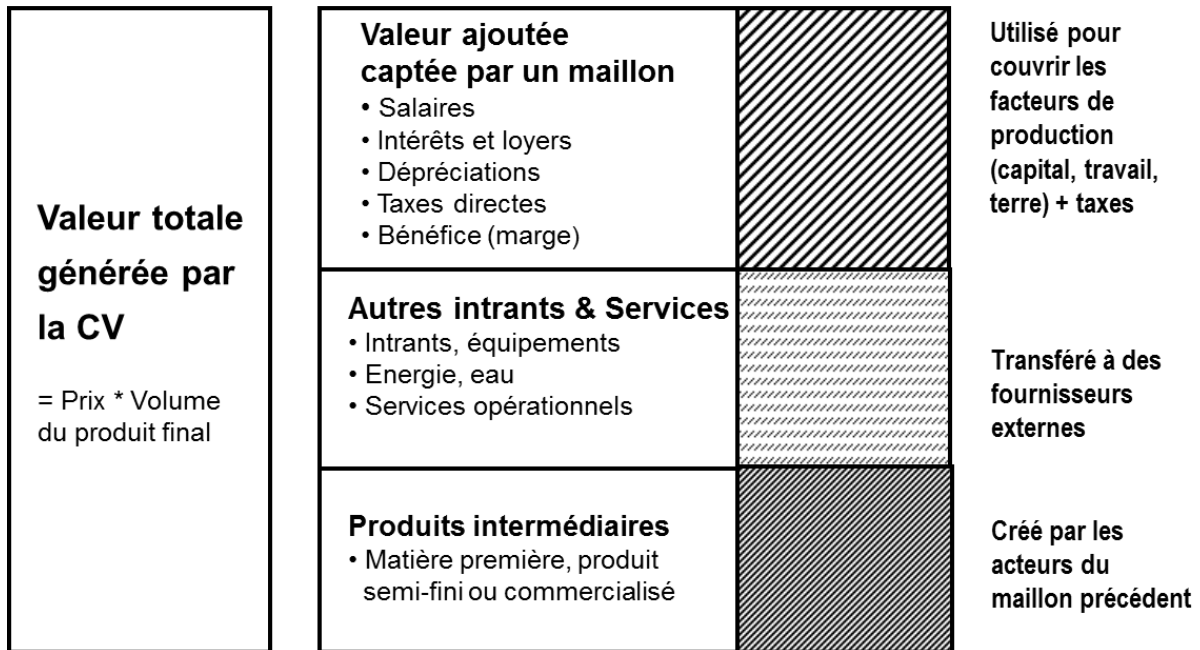
Figure 5 : Cartographie de la chaîne de valeurs oignon rouge de Tana pour le marché national

#### 4.2.2. Analyse économique

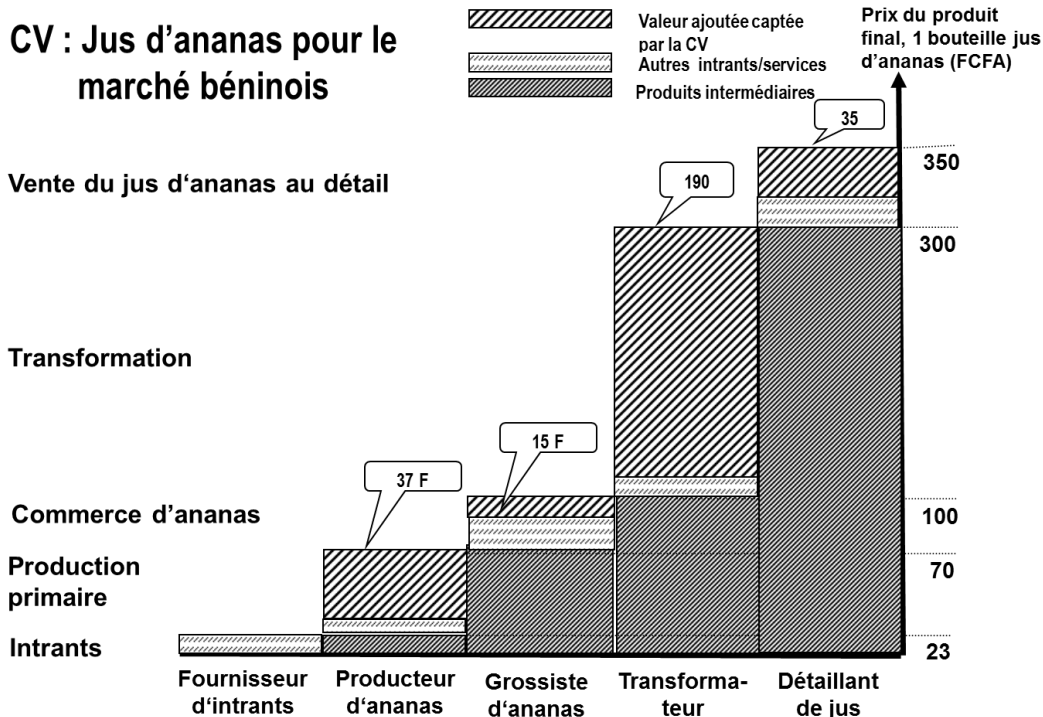
L'analyse économique commence par indiquer les prix du marché, quantifier le volume de produits et les parts de marché des différents segments de la chaîne. Les données sont utilisées pour déterminer la valeur ajoutée le long de la chaîne. Le deuxième niveau d'analyse est l'évaluation de la compétitivité des chaînes. Cela comprend les coûts de production et de commercialisation. Les performances

économiques d'une chaîne de valeur peuvent être comparées, c'est-à-dire que les paramètres de productivité sont comparés avec les meilleures pratiques des chaînes concurrentes dans d'autres pays ou des industries similaires.

**+ Calcul de la valeur ajoutée**



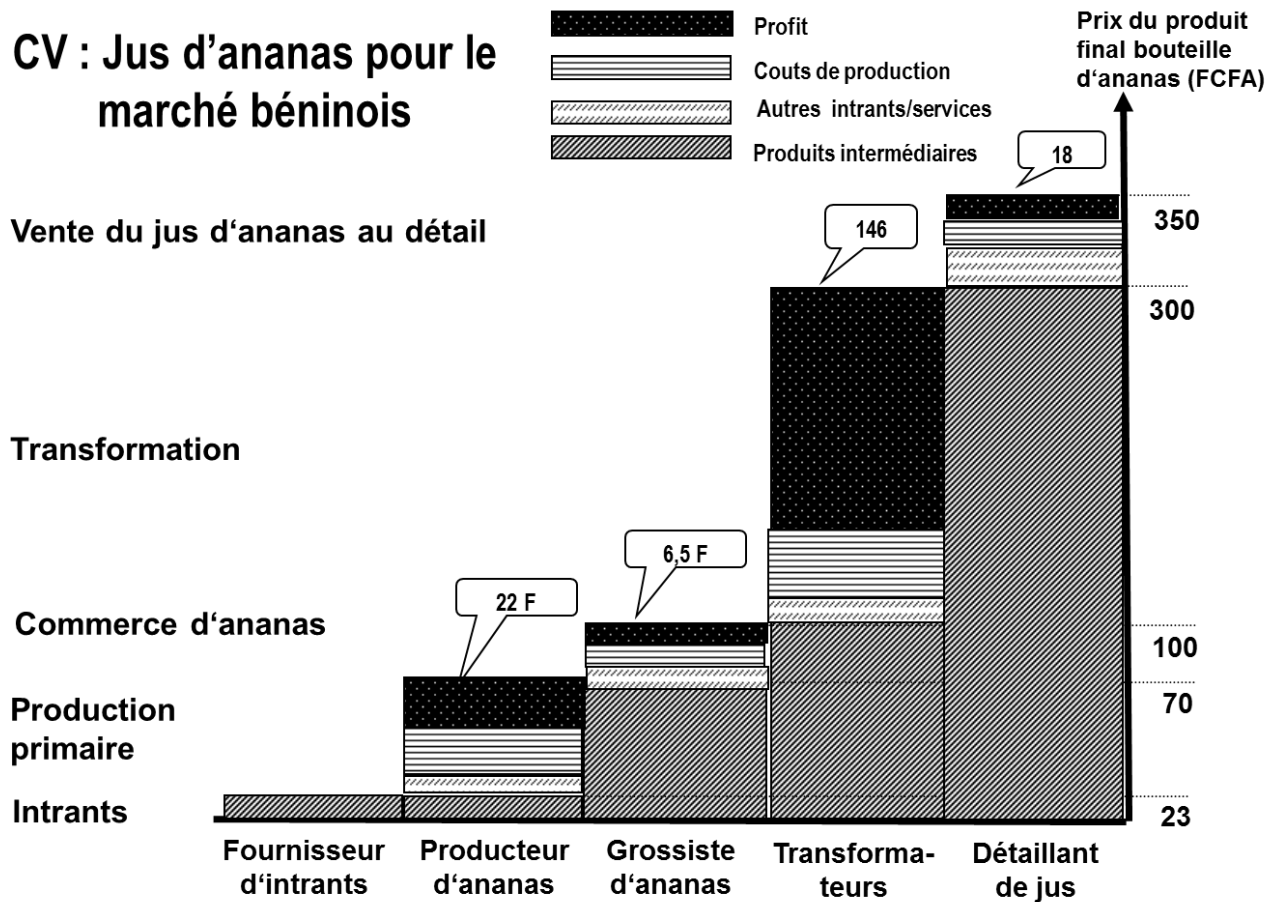
**PIB = ΣVA des CV au niveau national**





✚ Calcul du profit

## CV : Jus d'ananas pour le marché béninois



### 4.2.3. Analyse environnementale

L'analyse environnementale présente les écosystèmes et la base de ressources naturelles sur lesquels repose l'économie. L'objectif est d'identifier les impacts de la chaîne sur l'environnement et, inversement, l'impact de la dégradation de l'environnement et du changement climatique sur la chaîne de valeur. La liste des impacts est examinée en examinant les limites imposées par la nécessité de maintenir les écosystèmes fonctionnels et l'efficacité des ressources des opérations commerciales. L'idée est d'identifier les problèmes les plus urgents.

## Le lien entre chaînes de valeur et l'environnement

Les chaînes de valeur peuvent ...		
<p>...avoir un impact négatif sur le climat et l'environnement (1)</p>	<p>... être affectées par le changement climatique et la dégradation de l'environnement (2)</p>	<p>... contribuer à la compensation d'émissions et / ou à la création d'une "économie verte" (3)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les maillons ont des impacts négatifs sur l'environnement</li> <li>▪ Émissions élevées, mais sans compensation de gaz à effet de serre (GES)</li> <li>▪ L'utilisation gaspilleuse de ressources rares (l'eau)</li> </ul>	<p><u>Directement :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baisse de la productivité</li> <li>▪ Augmentation des coûts de production</li> <li>▪ Insécurité alimentaire</li> </ul> <p><u>Indirectement :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hausse des prix des ressources (eau, énergie, matières premières)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réduction des émissions de CO2 et vente de crédits de carbone</li> <li>▪ Produits et services pour l'économie verte (nouvelles technologies, services et investissement), énergies renouvelables</li> </ul>

### 4.2.4. Analyse sociale/analyse de la pauvreté des CV

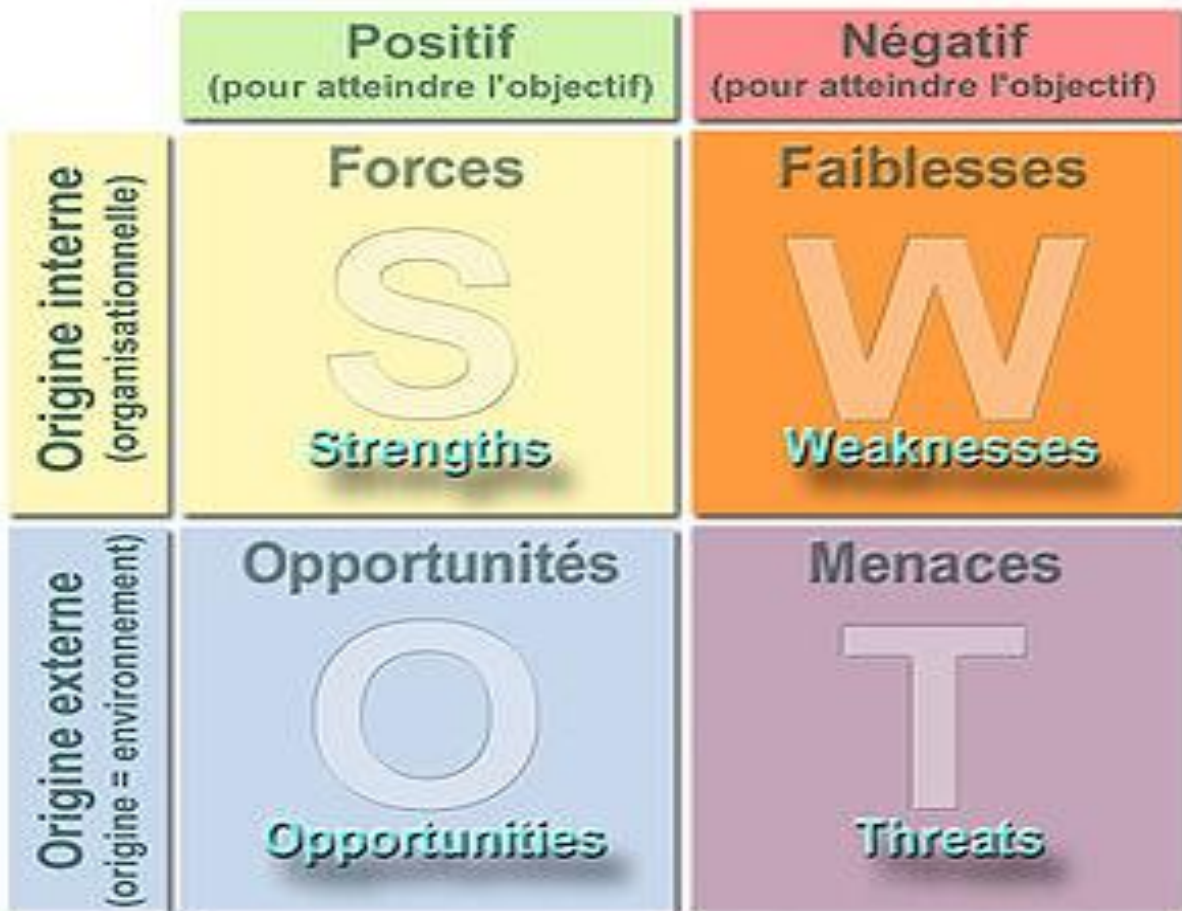
Ici, l'accent est mis sur les groupes vulnérables dans et autour de la chaîne de valeur, en particulier les entrepreneurs indépendants pauvres, les travailleurs à bas salaire. La méthodologie implique l'identification des groupes de pauvreté et la description et la compréhension de leurs conditions de vie. De même, la cartographie du genre permet d'identifier la division du travail entre les sexes et les relations entre les sexes au sein de la chaîne de valeur. L'analyse révèle les conditions sociales qui empêchent ou encouragent les femmes à participer aux affaires.

**NB :** Précision également qu'en fonction des buts visés, des analyses spécifiques de chaîne peuvent se faire également sur tout aspect jugés pertinent tels que les caractéristiques de groupes particuliers, certains problèmes politiques, institutionnels et économiques etc.

**Exemple :** Étude de marché ; Analyse organisationnelle ; Analyse spécifique genre ; Analyse de la gouvernance ; Etc.

#### 4.2.5. Analyse devant conduire aux stratégies

##### Diagramme d'Analyse SWOT



## TDR des travaux de groupe N°1

### 1. Consigne :

- Désigner : un(e) Président(e) et un Rapporteur
- Durée : **4 Heures**

### 2. Travail à faire :

#### a) Choisir une Chaîne de Valeur Ajoutée (CVA)

- i. Lister les CVA potentielles de votre filière
- ii. Sélectionner au plus 3 CVA porteuses à l'aide de la matrice de courte liste ;
- iii. Utiliser la matrice de décision pour prioriser les CVA retenues et consigner l'argumentaire justifiant votre choix.

#### b) Cartographier la CVA sélectionnée

- i. Identifier les maillons/ fonctions de la CVA sur laquelle porte l'analyse (partir du marché pour aller vers la fourniture des intrants spécifiques)
- ii. Identifier les acteurs aux niveaux Micro, Méso et macro (Apporter assez de précisions sur les acteurs clés : nommément)
- iii. Matérialiser les relations d'affaires entre les acteurs du niveau micro (utiliser les symboles conventionnels)
- iv. Indiquer les quantités en fonction des informations disponibles (quantité de produits : demande et offre le long de la chaîne ; nombre d'acteurs par maillons avec spécification genre si possible ; rendements) de même que les variétés, etc.
- v. Ajouter une légende pour faciliter la compréhension de la cartographie.

## TDR de travaux de groupe

### Format de présentation des résultats

Les résultats à présenter en plénière sur tableau ZOPP seront consignés sous le format indicatif suivant

### ***Demande non satisfaite***

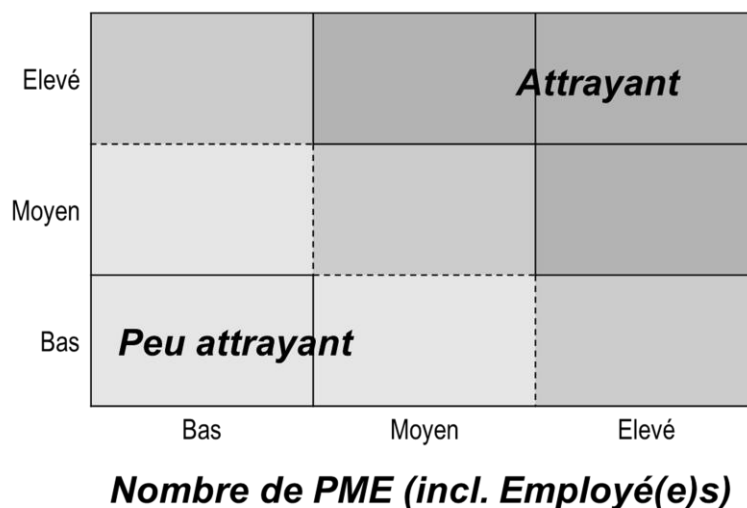


Figure : Matrice de courtage

Critères	Pondération	Points CV 1	Total CV 1	Points CV 2	Total CV 2	Points CV 3	Total CV 3
<b>Critères économiques</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critère 1 : Existence de la demande</li> <li>• Critère 2 : Avantage comparatif de la production</li> <li>• Critère 3 : Opportunités de création d'emploi</li> </ul>							
<b>Critères sociaux</b>							
• Critère 1 : Implication femmes							
<b>Critères environnementaux</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critère 1 : Réduction de l'impact négatif de la CV</li> <li>• Critère 2 : Adaptation au changement climatique</li> </ul>							
<b>Critères institutionnels</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critère 1 : Priorités de la politique nationale</li> <li>• Critère 2 : Synergies/liens avec d'autres projets</li> </ul>							
<b>Total</b>							

Figure : Matrice de décision

## 5. FICHE DE SEANCE 4 : METHODES ET OUTILS DE CREATION ET D'ANIMATION DES CLUSTERS

### Fiche de séance

**Titre de la séance :** Méthodes et outils de création et d'animation des clusters



**Durée de la séance :** 4 h 30



**Objectifs de la séance :**

A la fin de la présente séance, les apprenants seront capables Mettre en pratique la démarche et les outils de mise en place et d'animation des clusters agricoles.



**Contenu :**

A travers cette séance, il sera présenté aux apprenants les étapes de mise en place d'un cluster, la méthode ainsi que les outils d'animation d'un cluster, les formes de gouvernance d'un cluster et enfin, le profil et les compétences de l'animateur d'un cluster. Les exposés seront précédés de travaux pratiques en groupe notamment sur les étapes de mise en place d'un cluster et les outils utilisés à chaque étape ainsi que quelques éléments d'analyse d'un cluster.

Cette séance connaîtra également la projection d'un film illustrant les activités menées au sein d'un cluster.

Ces travaux seront clôturés par des échanges en plénière.



**Evaluation**

- Analyse des résultats de travaux de groupes ;
- Poser des questions à quelques apprenants sur la démarche de mise en place d'un cluster et sur les méthodes d'animation et de gouvernance d'un cluster.



**Supports à remettre aux apprenants :**

- Synthèse du contenu sur la création et l'animation de clusters agricoles
- TDR N°2 des travaux de groupe

## Synthèse du contenu sur la création et l'animation de clusters agricoles

### 5.1. Etapes de mise en place d'un cluster

Les clusters peuvent naître spontanément, mais aussi peuvent être suscités, il est donc important de comprendre comment la création des clusters peut se faire.

Dans le document intitulé « Diffusion de la démarche cluster dans trois pays du Maghreb (Algérie - Maroc - Tunisie) : Définition d'une boîte à outils méthodologique opérationnelle » publié en 2013 sous la coordination de Giovanna Ceglie de l'ONUDI, et de Maurizio Cascioli de l'Agence Française de Développement (AFD), il est démontré que pour assoir un cluster et en assurer le développement, il faut passer par des étapes clés que sont :

- ☑ La définition des contours du cluster ;
- ☑ L'organisation de la gouvernance du cluster
- ☑ L'organisation de l'animation du cluster
- ☑ Le développement des actions à succès rapide.

Cette démarche s'inspire des expériences de l'organisation des nations unies pour le développement industriel (ONUDI).

Cependant, au Bénin le document de stratégie nationale de promotion des filières agricoles intégrant l'outil clusters agricoles propose quelques étapes pour la mise en place des clusters.

Le contenu de ces étapes est décrit ci-après :

#### Etape 1. Choix des filières et des bassins de production

La nouvelle approche de développement du secteur agricole s'appuie sur les "Pôles de développement agricole" qui sont des espaces géographiques. Elle considère par Pôle, les filières locomotives c'est-à-dire des filières porteuses dont la promotion entraîne celle de beaucoup d'autres. La philosophie de cette approche est de relier d'une part la promotion des filières au territoire de développement et d'autre part de partir des filières locomotives d'un pôle de développement agricole pour assurer un développement territorial équilibré.

Le choix des filières se fait de façon participative avec les acteurs concernés par le processus de promotion des filières. Au nombre de ceux-ci, il y a les producteurs agricoles et leurs organisations, les transformateurs et leurs organisations, les

commerçants et leurs organisations, les ONG, le secteur privé et les autorités communales et locales.

L'essentiel des critères qui vont être utilisés pour la sélection des filières sont les suivants :

- La contribution de la filière à la sécurité alimentaire et nutritionnelle
- La contribution de la filière à l'amélioration de la croissance économique
- Le nombre d'acteurs intervenant dans la filière
- La prise en compte du genre, environnement et changement climatique
- Les opportunités du marché
- Le potentiel de transformation locale
- Potentiel de création de valeur ajoutée
- Le degré d'intégration de la filière dans la structure de l'économie béninoise
- Le développement équilibré et durable des régions

### **Etape 2 : Identification des principales chaînes de valeur ajoutée**

C'est l'étape d'identification des chaînes de valeur à promouvoir. Elle est aussi une étape de discussion participative et inclusive. L'identification proprement dite est le résultat d'analyse croisée des principaux critères suivants :

- Tendances positives de croissance de la chaîne de valeur ajoutée, demande du marché non accomplie ;
- Débouchés disponibles, intérêt élevé des acheteurs pour le produit ;
- Portée pour l'amélioration de la production ;
- Initiatives propres et l'engagement des acteurs de la chaîne, leur promptitude à changer ;
- Donner la chance aux femmes ;
- Niveau technologique et managérial suffisant des entreprises dans le secteur ;
- Avantage comparatif de la chaîne de valeur ajoutée vis-à-vis des concurrents (produit unique / spécialité locale, coût de production bas) ;
- Alignement avec les priorités nationales et pertinence par rapport à la stratégie du Bénin.

L'outil pondération des critères est privilégié à cette étape.



### **Etape 3: Identification et typologie des acteurs**

Normalement une petite enquête de terrain doublée de la documentation est nécessaire pour faire une typologie réaliste des acteurs.

Ainsi les acteurs seront catégorisés en deux grands groupes à savoir les acteurs directs de la filière et les acteurs indirects.

Les acteurs directs sont les producteurs, les transformateurs, les commerçants et les consommateurs etc. Ils sont les acteurs directement impliqués dans la chaîne de valeur, et produisent de la valeur ajoutée dans l'enchaînement des maillons. Lorsqu'ils sont identifiés ils seront caractérisés. Par exemple, les producteurs peuvent être caractérisés en petits, moyens et grands producteurs car chaque catégorie n'exprime pas les mêmes besoins et ne produit pas les mêmes biens et services. La même caractérisation sera faite pour les transformateurs et les commerçants et pour les autres acteurs directs.

Les acteurs indirects seront aussi caractérisés. Il s'agit des structures d'appui conseil, des structures d'appui entrepreneurial, des institutions de financement, des structures d'assurance agricole, des institutions de sécurité sanitaire des aliments ou de normalisation etc.

A la fin de la typologie, tous les acteurs qui interviennent dans la délivrance du produit final sont connus et caractérisés.

La cartographie des acteurs est un outil privilégié pour réaliser la typologie des acteurs. Cette cartographie présente les différents maillons des chaînes de Valeur Ajoutée à promouvoir puis les actions à mener au niveau de chaque maillon et les acteurs qui sont impliqués aux différents niveaux micro, méso et macro.

### **Etape 4. Détermination des besoins des catégories d'acteurs**

Au cours de cette rencontre des acteurs, il sera déterminé les besoins des acteurs pour la production, la transformation, la commercialisation etc. Les besoins seront recueillis, analysés et retenus. Il s'agit à titre indicatif de besoins en intrants (semences, engrais et pesticides, les produits vétérinaire, aliments pour les animaux, etc.), en équipements et infrastructures de production et de post production, en financement en renforcement de capacités, pour la mise en marché, etc.

### **Etape 5. Identification des agrégateurs**

L'identification d'agrégateur est une étape importante. Ainsi, les acteurs de la chaîne de valeur, discutent et décident du choix d'un agrégateur avec la facilitation des ATDA et l'accompagnement des prestataires. Il est important de noter que le rôle des structures d'accompagnement est de susciter l'émergence d'agrégateurs par l'information, la sensibilisation et les mises en relation.

L'agrégateur peut être une unité de transformation, une Petite et Moyenne Entreprise (PME), une coopérative des producteurs etc. Ce qui le caractérise c'est sa capacité à rechercher des marchés porteurs et sa capacité de gestion et de mobilisation des producteurs et des ressources.

### **Etape 6. Mise en place d'un modèle d'affaire**

A partir des résultats des étapes précédentes, les éléments de conception du modèle d'affaire sont réunis. Le modèle d'affaire à promouvoir sera composé de l'agrégateur et des autres acteurs directs et indirects de la chaîne. Il met en exergue les relations entre les acteurs, le produit final (ou les produits finaux) délivré et les marchés potentiels d'écoulement.

### **Etape 7. Plan de mise en œuvre de modèle d'affaire**

Ce plan est en relation avec la vision de développement des chaînes de valeur et les objectifs quantitatifs pour établir les actions concrètes à planifier au niveau de chaque maillon (production, transformation, mise en marché) en vue de la délivrance de produit final de qualité. Les actions à planifier sont aussi celles de renforcement des capacités managériales, organisationnelles et financières et de renforcement des liens d'affaire entre les acteurs des différents maillons. Elles sont également relatives à la protection de l'environnement et à l'intégration du genre.

## **5.2. Animation d'un cluster**

Pour bien animer un cluster, l'expérience à prouver qu'une intervention externe est nécessaire notamment par la formation et l'affectation d'un animateur professionnel qui va jouer temporairement un rôle de catalyseur. Ainsi, il est souhaitable que le cluster soit coordonné par une structure externe, en position de facilitateur, qui désigne en son sein un ou des « coaches » chargés des appuis en développement agribusiness.

Il est souhaitable que l'animateur d'un cluster soit installé au début de l'initiative de création de cluster et accompagne le cluster pendant plusieurs années pour l'aider à coordonner et organiser ses activités et à s'approprier les aptitudes de fonctionnement en inter connectivités.

L'animation d'un cluster suppose la conduite d'un certain nombre d'activités à savoir :

- la réalisation d'études diagnostiques (identification des lacunes professionnelles au sein des entreprises et des institutions participant au cluster, etc) ;
- l'élaboration des programmes d'action du cluster ;
- la réactivation ou la création de réseaux ;
- la mise en œuvre d'activités programmées (l'organisation des rencontres périodiques, la facilitation de l'accès des entreprises membres aux fournisseurs d'informations commerciales et de développement et aux institutions financières, le renforcement des capacités membres, etc).
- le suivi et évaluation des activités.

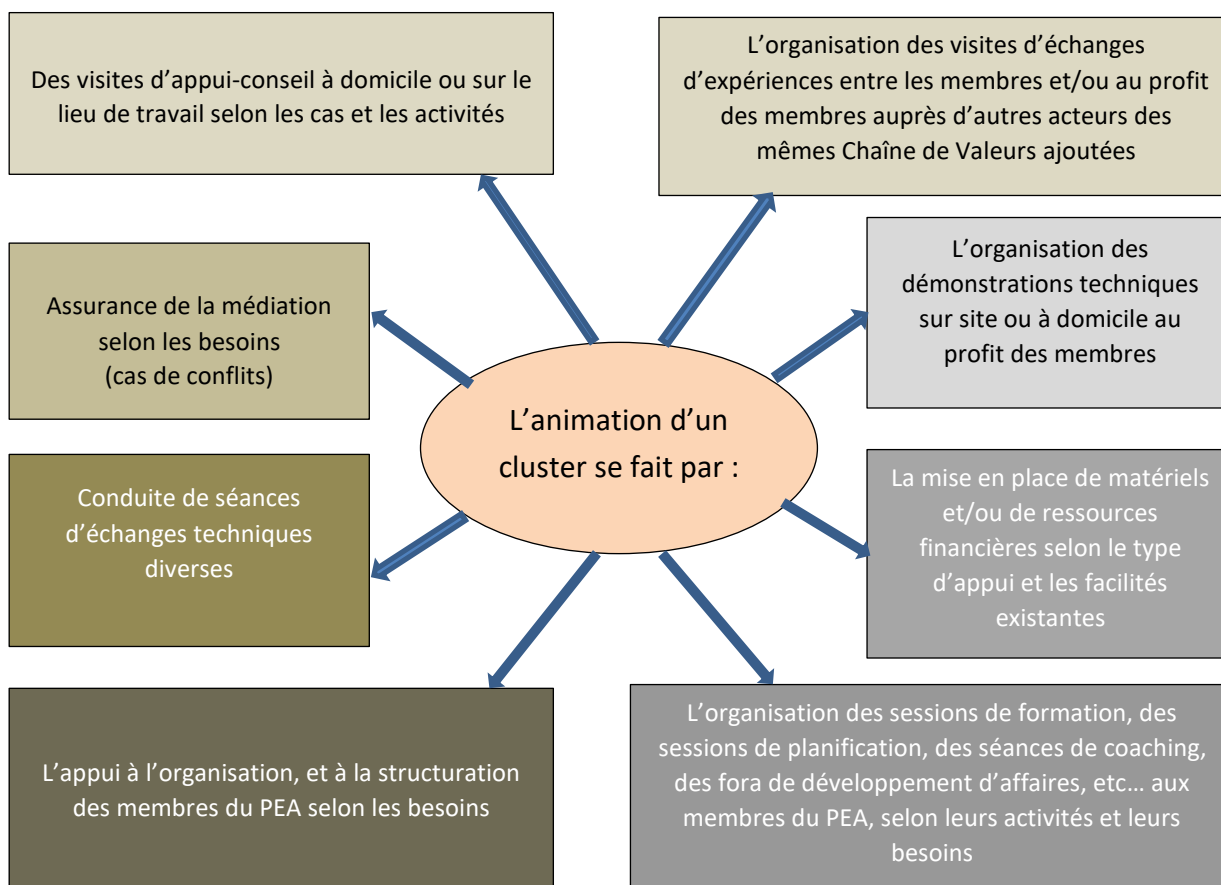
Pour stimuler l'adhésion des membres à la démarche du cluster, il faut déclencher dès le début, la mise en œuvre de quelques actions très concrètes qui soient :

- portées par certains acteurs à partir d'un besoin évident,
- faciles à réussir sans moyens exceptionnels,
- susceptibles d'apporter des retombées rapides et convaincantes,
- capables de démontrer sans attendre l'intérêt de la coopération interentreprises.

## TECHNIQUES D'ANIMATION

Quand on veut animer, il faut savoir où l'on va, dans quel contexte l'on se trouve.

L'animation d'un cluster peut se faire par :



### 5.3.Appui au développement des clusters existants

Dans le document « Savoirs communs n°5 » (2009), dont le titre est "Appui aux systèmes productifs locaux ou clusters", précisément dans l'article intitulé *une méthode d'appui aux clusters développée dans les pays en développement et pays émergents*, Giovanna Ceglie, chef de l'unité « Développement des SPL et réseaux d'entreprises » de l'ONUDI a développé une méthode d'appui au développement des clusters en 5 étapes à savoir :

1. La sélection du cluster,
2. L'étude diagnostic,
3. L'élaboration d'une vision stratégique et planification des activités du cluster,
4. La mise en œuvre des projets collectifs,
5. Le suivi et évaluation.

Cette **démarche stipule que les clusters existent déjà et qu'il faut en assurer le développement**. Elle n'est rien d'autre que la démarche classique proposée par les approches telles que ValueLinks et CASE<sup>2</sup> pour la promotion des chaînes de valeurs ajoutées, et qui est semblable à la démarche de gestion de cycle de projet.

Dans cette démarche, il est important de garder à l'esprit qu'un programme de développement de cluster ne se construit pas de manière linéaire, mais plutôt de façon itérative, à mesure que le plan d'action évolue en fonction des prises de conscience collectives et du niveau de confiance mutuelle. La préoccupation constante au long des cinq étapes est de renforcer les capacités des institutions et de mener toutes les actions susceptibles de construire la confiance entre les partenaires du cluster.

#### ➤ **Sélection du cluster**

La sélection des clusters dans lesquels on veut intervenir s'effectue selon des critères spécifiques et variables convenus préalablement avec les organisations en charge du développement des clusters. Ces critères doivent être aussi objectifs que possible de manière à ce que le processus de sélection des entreprises soit transparent et qu'il optimise les chances de succès du programme. Dans le cadre des clusters agricoles, les principaux critères utilisés pour le choix des chaînes de valeurs ajoutées (produits finis précis pour des marchés précis) sont déterminants.

#### ➤ **Diagnostic du cluster**

Une fois un cluster à développer est sélectionné, il doit faire l'objet d'un diagnostic. Il ne s'agit pas d'une étude théorique mais d'un examen minutieux du cluster effectué sous la supervision et avec la participation de l'animateur, sur la base des informations transmises par les membres du cluster.

C'est à ce stade que l'animateur assure au niveau des parties prenantes l'appropriation de la notion de développement d'un cluster. Par ailleurs, le diagnostic ne peut pas être considéré comme une étude ponctuelle car les informations doivent être affinées au fil du temps. Pour cette raison, il est préférable de commencer par un diagnostic rapide fournissant les informations nécessaires au lancement des activités, plutôt que de se lancer dans une étude plus détaillée et donc plus longue qui risquerait de saper l'intérêt et la motivation des membres du cluster. Au fur et à

---

<sup>2</sup> Approche « Systèmes et Entreprises Compétitifs »

mesure que l'initiative progresse, d'autres thèmes seront identifiés et intégrés dans le diagnostic pour orienter les mesures à prendre.

En bref, le diagnostic sert les principaux objectifs suivants :

- Identification de l'environnement socioéconomique et institutionnel du cluster,
- Définition des actions à mener pour obtenir le meilleur effet de levier sur la situation globale,
- Création d'une base de référence pour le suivi et l'évaluation,
- Création des liens de confiance entre l'animateur et les membres du cluster.

Plusieurs outils proposés par les approches telles que ValueLinks et CASE permettent de réussir ces diagnostics qui ne sont rien d'autres que des diagnostics de facilitation de la promotion des chaînes de valeurs ajoutées, mais avec comme encrage le cluster.

#### ➤ **Elaboration d'une vision et d'un plan d'actions**

Se fondant sur les résultats de l'étude diagnostique, les entreprises du cluster adoptent une vision pour l'avenir immédiat (entre trois et cinq ans, durée habituelle des projets) et définissent l'éventail d'activités stratégiques qu'elles souhaitent mener pour donner corps à cette vision. Ces dernières sont formulées de manière cohérente dans un plan d'actions.

#### ➤ **Mise en œuvre des projets collectifs**

La mise en œuvre concerne l'ensemble des actions qui doivent être menées conjointement pour atteindre les objectifs à long terme formulés lors de la phase précédente d'élaboration de la stratégie collective.

Ce n'est pas à l'organisation chargée de la coordination du cluster ni à l'animateur, qu'il incombe de mener directement toutes ces activités.

L'animateur sert plutôt à faciliter la réalisation des activités au travers de partenariats établis entre les acteurs du cluster et des organismes privés et d'autres institutions publiques. En un mot, l'animateur et l'organisation chargée du développement des clusters ne se substituent pas au rôle que peuvent jouer les organismes existants du secteur public et du secteur privé. Ils interviennent plutôt pour renforcer leur capacité de mise en œuvre en réponse aux besoins du cluster.

Au fur et à mesure que les parties prenantes établissent des partenariats et prennent de plus en plus de responsabilités, la confiance mutuelle est renforcée, ce qui

améliore la viabilité de l'initiative grâce à la création d'un mécanisme autonome de gouvernance locale.

### ➤ Suivi et évaluation

Les activités de suivi et évaluation des actions de développement d'un cluster peuvent débuter aussitôt que les indicateurs permettant de mesurer les progrès accomplis sont définis. Le développement d'un cluster doit être suivi et évalué en permanence dans un triple but de :

- **management** : pour permettre aux instances de gouvernance, de coordination et de direction du cluster d'apprécier l'avancement de la démarche et de la réajuster si nécessaire ;
- **communication** pour informer constamment les acteurs du cluster sur le chemin parcouru et communiquer plus largement à l'extérieur sur les progrès collectifs de la filière ;
- **rapport** : pour rendre compte aux commanditaires du programme d'appui au développement du cluster de la qualité des résultats obtenus.

Le cadre de suivi-évaluation est normalement établi par la structure d'animation du cluster dès le début de son appui, en concertation avec le noyau leader du cluster. Il est nécessaire que ce cadre soit élaboré « sur mesure » par les acteurs eux-mêmes, afin qu'ils s'approprient les critères utilisés et l'exercice d'évaluation lui-même, en tant que démarche interne et autonome. Les informations recueillies viseront à mesurer les niveaux d'impact, d'efficacité et d'efficience du cluster.

## 5.4. Compétences et rôle de l'animateur d'un cluster

L'une des conditions nécessaires à la réussite d'un cluster est la prise en charge de la fonction d'animation par un professionnel correctement formé et dûment mandaté. L'animateur joue un rôle central pour développer le capital social du cluster qui est sa ressource la plus précieuse. Pour ce faire, il doit avoir comme profil, non seulement une compétence d'animateur, mais aussi une compétence de coach et une compétence de manager d'actions de développement, c'est-à-dire de gestionnaire de projet.

Les missions d'animateurs des clusters sont les suivantes :

### 1. Organiser : *compétence d'animation*

- Faciliter l'implication, la confiance, régler les conflits ;

- Promouvoir les partenariats, les groupements, les associations ;
  - Développer la capacité de leadership des acteurs privés ;
2. Formuler : **compétence de coaching stratégique**
- Animer le diagnostic participatif
  - Accompagner l'élaboration de la stratégie et du plan d'action
  - Aider à la formulation des actions et projets collectifs.
3. Exécuter : **compétence de conduite de projet**
- Accompagner le financement et la mise en œuvre des projets de développement de cluster ;
  - Suivre et évaluer l'impact et communiquer sur les résultats ;
  - Assurer la pérennisation de la fonction, au sein d'une structure.

L'animateur doit sensibiliser les acteurs du cluster à l'intérêt de coopérer, les encourager à se réunir, faciliter l'efficacité des échanges, construire progressivement le climat de confiance nécessaire, accompagner le processus de prise de conscience et de prise de décisions collectives. Dans ce processus, il est régulièrement amené à gérer des conflits d'intérêts, à faciliter la négociation des bases de collaboration gagnant-gagnant, à soutenir la formalisation des accords. Au fur et à mesure de la structuration du cluster, il se retrouve en position de pilotage d'un réseau de plus en plus large de synergies et partenariats entre de multiples institutions et catégories d'acteurs, appartenant aussi bien au secteur public qu'au secteur privé.

Globalement, l'animateur aide les parties prenantes au cluster à organiser et coordonner les actions à mener dans des domaines d'intérêt commun. Il exerce ainsi temporairement des fonctions d'appui à la gouvernance, tout en favorisant l'émergence d'un système de gouvernance endogène. À cette fin, il doit encourager l'établissement des réseaux d'institutions qui, avec le temps, lui succéderont et se transformeront en points focaux de gouvernance des groupements d'entreprises.

Pour qu'il puisse bien jouer son rôle, les compétences de l'animateur de cluster doivent être développées et constamment renforcées en matière de :

- écoute, conduite de réunions, dynamique de groupe, médiation,
- compréhension systémique des jeux d'acteurs et des dynamiques de partenariat,
- construction du capital social, de l'identité de groupe,
- gouvernance associative, gestion de réseaux, communication interne et externe en réseau.



## 5.5. Outils d'animation d'un cluster

Les outils d'animation d'un cluster sont d'ordre technique et matériel.

❖ Les outils techniques sont surtout :

Niveau d'utilisation	Outils
Animation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Méthodologies spécifiques : cartographie, image contexte, etc.</li> <li>▪ Ateliers thématiques,</li> <li>▪ Réunions,</li> <li>▪ Outils d'animation spécifiques conçus pour les activités, etc.</li> </ul>
Sensibilisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réunions,</li> <li>▪ Manuels divers (technique, gestion, administration),</li> <li>▪ Outils de sensibilisation spécifiques conçus pour les activités (dépliants, posters, affiches, panneaux, etc.),</li> <li>▪ Organes de médias,</li> <li>▪ Internet,</li> <li>▪ etc.</li> </ul>
Information et communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Différents moyens pour informer : oraux (rencontres informelles, débats publics, réunions, etc.), écrits (procès-verbaux, comptes rendus de réunions, rapports d'activités, rapports financiers, dépliants, fiches techniques, etc.), audiovisuels (vidéos, etc.) ;</li> <li>▪ Différents moyens pour transmettre les informations : Déplacements physiques, radio, Internet, téléphone, fax, courriers papier, etc...</li> </ul>
Toutes les actions	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents de projet, avec les indicateurs de suivi et éventuellement les indicateurs d'effets et d'impacts ;</li> <li>▪ Documents de planification opérationnelle des activités ;</li> <li>▪ Canevas de rapportage ;</li> <li>▪ Documents techniques éventuels conçus spécifiquement pour les activités du PEA.</li> </ul>

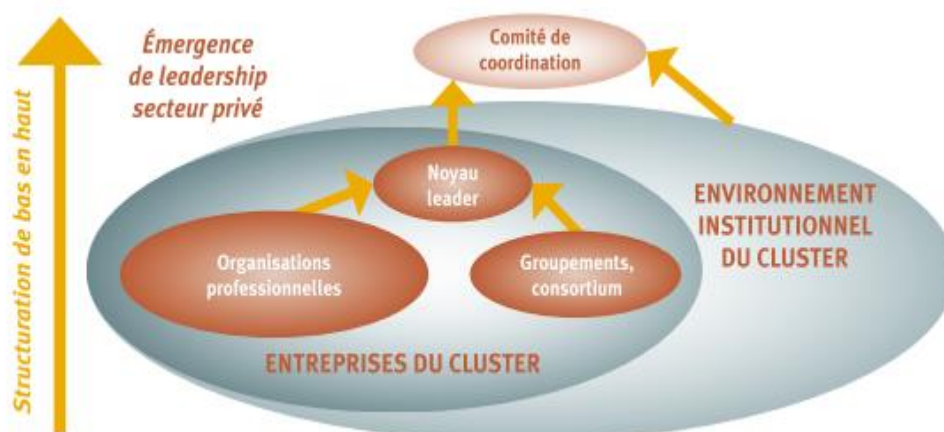
❖ Les outils matériels

Ils constituent ce qu'on appelle encore le kit de l'animateur et sont utiles à tous les niveaux. Il s'agit de l'ordinateur et de tout autre support informatique nécessaire, du matériel bureautique (mobilier, cahiers, stylos, blocs notes, papier conférence, tableau conférence, papier kraft, cartes, tableau métaplan, bande adhésive, punaises, ciseau, etc.), de moyen de déplacement (véhicule à 4 roues et à 2 roues), de téléphone, etc.

## 5.6. Gouvernance d'un cluster

Selon l'ONUDI, la gouvernance du cluster est structurée en fonction des principes suivants, schématisés ci-dessous :

- ❖ **Principe 1** : Les formes d'organisation interentreprises (groupements, GIE, consortiums, etc.) ainsi que les organisations professionnelles sectorielles sont intégrées dans un ensemble plus large qui inclut toutes les entreprises de la filière sur un territoire de proximité ;
- ❖ **Principe 2** : Le « noyau leader » constitué des entrepreneurs les plus engagés joue un rôle moteur pour piloter la démarche, la faire grandir et fructifier ;
- ❖ **Principe 3** : La démarche est structurée de bas en haut et tirée par le secteur privé ; elle fait émerger un nouveau leadership ancré dans l'action de terrain ;
- ❖ **Principe 4** : Un comité de coordination du cluster peut se formaliser et devrait être composé à parts égales des leaders du secteur privé et des représentants des institutions directement partenaires dans le cluster.



**Source** : ONUDI et AFD (2013). Diffusion de la démarche cluster dans trois pays du Maghreb (Algérie - Maroc - Tunisie) : Définition d'une boîte à outils méthodologique opérationnelle

Il ressort que la gouvernance du cluster devra être assurée par une structure de coordination, mais sur la base de l'ensemble des principes ci-dessus énumérés. La qualité du système de gouvernance d'un cluster est déterminante pour son

dynamisme et cette qualité de la gouvernance est assurée si elle est appuyée par un dispositif d'animation du cluster.

## STATUT JURIDIQUE D'UN CLUSTER

D'après une étude conduite par le cabinet français Alcimed intitulée : « clusters » américains : cartographie, enseignements, perspectives et opportunités pour les pôles de compétitivité français, il est clairement ressorti **qu'il n'y a pas d'entité juridique propre aux clusters**. Des expériences pratiques observées au Bénin, aucun cluster agricole n'est doté d'un statut juridique spécifique.

Le cluster est donc perçu comme un cadre de concertation pluri acteurs autour d'une ou plusieurs chaînes de valeur, porté par un acteur leader appelé « champion » ou « agrégateur » qui tire tous les acteurs vers l'efficacité et la compétitivité à travers des relations d'affaires solides.

### 5.7. Phases de croissance d'un cluster

Le développement d'un cluster est un processus qui doit être soutenu dans la durée, afin qu'il puisse évoluer du conglomérat d'entreprises isolées vers le cluster organisé et performant.

Chaque cluster est un système complexe, unique dans ses spécificités, et qui a besoin d'être accompagné par une approche « sur mesure ». Il est comme un organisme vivant, qui va croître en taille et en complexité au fil de l'appui qui lui est fourni. Un cluster va généralement passer par les phases de croissance suivantes :

- **L'initialisation** qui regroupe le rassemblement des acteurs autour d'un noyau leader (agrégateur), l'identification des enjeux et des valeurs, puis la construction des dynamiques ;
- **la cristallisation** qui passe par l'animation du collectif, le management d'actions collectives structurantes. Les synergies et collaboration se renforcent et se multiplient autour de la réussite des premières actions collectives pilotes ;
- **le développement** qui passe par la réalisation des actions collectives d'envergure, le développement des alliances externes, la mobilisation de la recherche innovation permettant de toucher aux facteurs critiques de compétitivité ;

- *la veille et l'anticipation* qui concernent le renforcement de l'intelligence économique et de la veille stratégique, puis la division coordonnée du travail, la recherche de nouveaux avantages compétitifs, etc.

Le lancement d'un cluster est dans la grande majorité des cas dépendants de différentes aides et apports externes. Dans son évolution, un cluster qui réussit va tendre à s'autonomiser à mesure que le capital social de ses membres se renforce.

Cette recherche de pérennisation se traduit généralement par les différents mouvements suivants :

Lancement	Développement	Maturité
Animateur subventionné	Professionnalisation	Equipe autofinancée
Structure porteuse existante	Institutionnalisation	Structure dédiée propre au cluster
Stratégie collective mise à jour	Anticipation	Veille stratégique permanente
Actions sur les thèmes prioritaires	Différentiation	Rôles croissant de l'innovation
Projets collaboratifs	Obtention de revenus	Services rémunérateurs

**Source** : Adapté de : ONUDI et AFD (2013). Diffusion de la démarche cluster dans trois pays du Maghreb (Algérie - Maroc - Tunisie) : Définition d'une boîte à outils méthodologique opérationnelle

## 5.8. Facteurs de réussite et facteurs d'échec d'un cluster agricole

### 5.8.1. Facteurs de réussite

Plusieurs facteurs concourent à la réussite des clusters. Il n'y a pas de panacée en la matière. Mais au vue des expériences diverses de fonctionnement de clusters sur les différents continents et capitalisées dans la documentation, plusieurs facteurs qui concourent à la réussite des clusters peuvent être récapitulés. Il s'agit essentiellement de :

- la proximité géographique des membres ;
- les intérêts partagés des membres ;
- le sens du destin partagé qui anime les membres ;
- l'emploi significatif créé ;

- le respect de la communauté de développement économique par l'ensemble des membres ;
- L'amplification des déterminants liés à la connaissance, aux nouveaux produits et aux innovations ; l'innovation étant une force motrice constamment encouragée ;
- l'intensité des liens externes des entreprises ;
- la diffusion des savoirs tacites ;
- la dynamique des innovations portées par les petites entreprises ;
- la forme conversationnelle des innovations ;
- Le volontariat des membres qui s'exerce dans une approche gagnant – gagnant ;
- l'identification prospective et continue des réservoirs de compétences ;
- une volonté d'ancrer la notion de changement et d'adaptation ;
- une volonté forte visant à attirer les meilleurs et à les maintenir sur le territoire considéré ;
- le maintien du continuum du financement des innovations ;
- la participation des entreprises au financement des innovations, le rôle des sources publiques étant de combler les déficiences privées et de sécuriser le continuum du financement ;
- la mise en valeur des clusters d'une manière constante pour attirer de nouveaux financeurs ;
- l'exploitation de toutes les opportunités pour construire et entretenir le réseau que constitue le cluster
- la bonne gouvernance des clusters sous l'impulsion des animateurs ou coaches compétents ;
- etc.

### **5.8.2. Facteurs d'échec des clusters**

L'absence des facteurs de réussite essentiels vont conduire sans doute à l'échec des clusters. Mais de façon poignante il importe de mettre l'accent sur les facteurs d'échec suivants.

- ❖ des missions des clusters mal définies ;
- ❖ les défis à relever dans tout le système non travaillés ;
- ❖ des projets mal conçus ;
- ❖ un faible leadership dans les clusters ;

- ❖ un manque de ressources pour les activités des clusters ;
- ❖ des clusters basés sur des frontières artificielles ;
- ❖ des egos de personnalités au niveau des membres des clusters ;
- ❖ les impacts de l'environnement des affaires ignorés.

## TDR N°2 des travaux de groupe

### 1. Consigne :

- Désigner : un(e) Président(e) et un Rapporteur
- Durée : 45 mn

### 2. Travail à faire : Citer les étapes de mise en place d'un cluster

Sur la base de vos connaissances et expériences, énumérer les étapes à franchir dans la mise en place d'un cluster dans une aire géographique, avec mention des outils utilisés à chaque étape.

## 6. FICHE DE SEANCE 5: METHODES ET OUTILS DE CONTRACTUALISATION

### Fiche de séance

**Titre de la séance :** Méthodes et outils de contractualisation dans le secteur agricole



**Durée de la séance :** 3 h 00



**Objectifs de la séance :**

A la fin de la présente séance, les apprenants seront capables de collaborer à la rédaction le contenu des contrats commerciaux en agriculture.



**Contenu :**

A travers cette séance, il sera procédé à des clarifications conceptuelles notamment sur la notion de contrat, les avantages liés à l'agriculture contractuelle, les difficultés liées à l'agriculture contractuelle, les conditions préalables à l'agriculture contractuelle, différents types d'agriculture contractuelle, rôles des différents acteurs clés dans l'exécution des contrats, contenu d'un contrat commercial.

Durant le déroulement de la séance, les apprenants auront à :

- Suivre les différents exposés ;
- Faire des apports nécessaires sur lors des exposés et partager des expériences.



**Evaluation**

- Poser des questions pièges à quelques participants pour vérifier le degré de compréhension du contenu du contrat et les différents types d'agriculture contractuelle.



**Supports à remettre aux apprenants :**

- Synthèse du contenu à retenir sur la contractualisation



### 6.1. Définition de l'agriculture contractuelle

Il existe plusieurs définitions de l'agriculture contractuelle de différents auteurs. Deux de ces définitions correspondent le mieux à la situation de l'agriculture en Afrique et au Bénin.

L'agriculture contractuelle peut se définir ainsi

- Une forme de production dans laquelle l'agriculteur et l'acheteur établissent un contrat avant la saison de production pour une quantité, une qualité et une date de livraison spécifiques d'un produit agricole à un prix ou à un calcul de prix fixe au préalable. Le contrat assure/ garantit à l'agriculteur la vente de la récolte. Parfois, le contrat inclut l'assistance technique, le crédit, les services, ou les ressources de l'acheteur.

([www.bancomundial.org.mx/pdf/SaladePrensa/EstudiosRecientes/Lanpolfor/7.pdf](http://www.bancomundial.org.mx/pdf/SaladePrensa/EstudiosRecientes/Lanpolfor/7.pdf))

- Un accord entre des agriculteurs et des sociétés agro-alimentaires ou des entreprises de commercialisation, ou les deux, portant sur la production et la fourniture de produits agricoles selon des accords à terme, fréquemment à des prix préétablis.

Invariablement, l'accord engage aussi l'acheteur à apporter, dans une certaine mesure, un soutien à la production par le biais, par exemple, de fournitures d'intrants et de conseils techniques. Ces accords se basent sur un engagement réciproque: l'agriculteur fournit une denrée spécifique dans des quantités et selon les normes de qualités déterminées par l'acheteur; la société soutient la production de l'agriculteur et achète cette denrée.

([www.fao.org/docrep/005/Y0937F/y0937f00.htm](http://www.fao.org/docrep/005/Y0937F/y0937f00.htm))

### 6.2. Avantages liés à l'agriculture contractuelle

En général l'agriculture contractuelle offre une certaine garantie d'accès au marché pour les différents acteurs directement concernés, pour les agro-industrielles par exemple le marché d'approvisionnement en matières premières. Pour les producteurs, il s'agit du marché d'écoulement de la production.

Des avantages spécifiques à chaque catégorie d'acteurs sont ci-après énumérés :

### ⇒ Avantages pour les petits exploitants agricoles

Si les engagements sont respectés de part et d'autre, le principal avantage de l'agriculture contractuelle pour les agriculteurs est l'assurance de la vente complète de la production respectant les paramètres de qualité et de quantité spécifiés.

De même l'agriculture contractuelle peut offrir aux petits producteurs l'accès à toute une gamme de services (techniques, gestion, vulgarisation, etc.) qu'il ne serait pas autrement possible d'obtenir. Les avantages potentiels pour les exploitants sont donc:

- la fourniture d'intrants et de services de production par l'acheteur;
- l'accès au crédit bancaire facilité par l'existence du contrat
- l'offre d'avance par l'acheteur
- l'introduction d'une technologie appropriée et acquisition de nouvelles méthodes de production;
- le transfert des compétences;
- la réduction des risques liés au prix
- les structures d'établissement de prix fixes et garantis et
- l'accès à des marchés fiables et aux nouveaux débouchés.

Avantages	Details explicatifs
Fourniture d'intrants et de services de production	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès gratuit à la formation et aux services de vulgarisation (bonnes méthodes de production)</li> <li>• Développement des réseaux de distribution commerciaux pour les intrants grâce aux commandes en gros</li> </ul>
Accès au crédit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'agriculture contractuelle permet d'accéder au crédit pour financer les intrants destinés à la production</li> <li>• Politiques et conditions de contrôle des avances</li> </ul>
Introduction d'une technologie appropriée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvelles techniques de production pour augmenter la productivité</li> <li>• Adoption de nouvelles technologies liées à moins de risques</li> <li>• Services de vulgarisation par le promoteur</li> </ul>
Transfert des compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre la tenue de registres</li> </ul>

Avantages	Details explicatifs
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation efficace des ressources agricoles, de meilleures méthodes d'application des produits chimiques et des engrais</li> <li>• Connaissance de l'importance de la qualité, des caractéristiques et exigences des marchés d'exportation</li> <li>• Réalisation des travaux suivant un calendrier</li> <li>• Amélioration de la productivité des autres activités agricoles</li> </ul>
Structures d'établissement de prix fixes et garantis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les avances aux prix qui seront payés et qui figureront dans l'accord</li> <li>• Réduction des risques liés au prix</li> </ul>
Accès à des marchés fiables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garanties de marché aux agriculteurs</li> <li>• Promoteurs organisent habituellement le transport de récolte</li> </ul>

#### ⇒ Avantages pour les acheteurs

Les principaux avantages potentiels pour les promoteurs peuvent se résumer ainsi

- l'atténuation des difficultés liées à la terre;
- le partage du risque à la production;
- l'uniformité de la qualité et
- l'appui politique/ public.

Avantages	Details explicatifs
Atténuation des difficultés liées à la terre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler avec les petits agriculteurs permet de surmonter les difficultés liées à la propriété foncière</li> <li>• Si la terre devient chère et difficile à obtenir, l'agriculture contractuelle devient très compétitive</li> </ul>
Fiabilité de la production et partage du risque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La production est plus fiable que des achats effectués sur le marché libre</li> <li>• La société prend moins de risques que si elle devait directement être responsable de la production. En</li> </ul>

Avantages	Details explicatifs
	cas des difficultés les risques sont partagés avec les producteurs
Uniformité de la qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>On peut obtenir une qualité plus suivie que si l'on achetait sur le marché libre</li> </ul>
Appui politique/public	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'acheteur devant faire face à des investissements lourds bénéficie des subventions et autres avantages fiscaux</li> <li>L'agriculture contractuelle en partenariat avec les petits agriculteurs est socialement plus acceptable et le politique apporte son soutien.</li> </ul>

#### ⇒ Avantages pour l'Etat et la société

Les principaux avantages potentiels pour l'Etat et la société peuvent se résumer ainsi:

- La croissance du PIB agricole
- La promotion des intrants agricoles
- La sécurité alimentaire
- Le développement des marchés de niche

### 6.3.Problèmes et difficultés liés à l'agriculture contractuelle

A l'opposé des avantages peuvent subsister quelques difficultés liées à l'agriculture contractuelle. Ces difficultés touchent généralement les problèmes de non-respect des engagements et augmentent ainsi les risques naturels.

#### ⇒ Difficultés liées à l'agriculture contractuelle pour les producteurs

Pour les agriculteurs, les problèmes potentiels liés à l'agriculture contractuelle comprennent :

- un accroissement du risque liés à la production si les paramètres de qualité sont très exigeant;
- une technologie non adaptée et une incompatibilité des cultures;
- la manipulation des quotas et des stipulations relatives à la qualité ;
- la corruption et la mauvaise gouvernance de processus ;
- un endettement ainsi qu'une dépendance excessive des avances et
- la non-maitrise des clauses de contrat.

Problèmes /difficultés	Details explicatifs
<p>Accroissement du risque liés á la production si les paramètres de qualité sont très exigeant</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• risque est plus probable lorsque le projet d'agro-alimentaire introduit une nouvelle culture dans la région</li> <li>• les essais en champ réalisés au préalable sont inadéquats et entraînent des rendements inférieurs à ceux attendus par les exploitants</li> <li>• la société n'accepte de partager aucun des risques, même si elle est en partie responsable des pertes</li> </ul>
<p>Technologie non adaptée et incompatibilité des cultures</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'introduction d'un nouveau produit agricole peut bouleverser le système de production existant</li> <li>• La récolte de la culture sous contrat peut coïncider avec celle des cultures vivrières (pas assez d'ouvriers agricoles etc. disponibles)</li> <li>• L'introduction de machines sophistiquées (par ex. pour transplanter) peut entraîner une perte d'emplois locaux et une surcapitalisation de l'agriculteur sous contrat</li> <li>• Les méthodes mécaniques de production mènent souvent à des résultats de qualité moindre que les méthodes de production traditionnelles. Les services de vulgarisation sur le terrain doivent toujours s'assurer que les cultures sous contrat s'adaptent à l'ensemble du régime cultural de l'agriculteur</li> </ul>
<p>Manipulation des quotas et des stipulations relatives à la qualité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les promoteurs peuvent avoir surestimé le marché de leur produit</li> <li>• Le marché peut s'effondrer à l'improviste dû à des problèmes de transport, des troubles sociaux, un changement de politique gouvernementale ou à l'arrivée d'un concurrent</li> </ul>

Problèmes /difficultés	Details explicatifs
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les promoteurs peuvent être tentés de manipuler les normes de qualité en vue de réduire les achats tout en paraissant honorer le contrat</li> </ul>
Corruption et la mal gouvernance de processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des problèmes se posent lorsque le personnel chargé d'établir les contrats et d'acheter les récoltes exploite sa position (pratiques entraîne une perte de confiance et de communication entre les parties contractantes)</li> <li>• Les promoteurs peuvent être eux-mêmes malhonnêtes ou corrompus</li> <li>• Les pouvoirs publics ont parfois été victimes de sociétés douteuses ou véreuses qui ont vu l'occasion de réaliser rapidement un bénéfice</li> </ul>

Ces problèmes potentiels peuvent être en général réduits au minimum grâce à une équipe de gestion efficace qui consulte fréquemment les agriculteurs et surveille de près les opérations sur le terrain.

#### ⇒ Problèmes liés à l'agriculture contractuelle pour les acheteurs

Les inconvénients auxquels les promoteurs/acheteurs peuvent s'exposer sont résumés ainsi qu'il suit:

- les difficultés relatives à la disponibilité des terres
- les contraintes sociales et culturelles
- le mécontentement des agriculteurs dus aux faibles niveaux rémunérateur des prix
- la commercialisation hors contrat
- le détournement des intrants

Problèmes/ difficultés	Détails explicatifs
Difficultés relatives à la disponibilité des terres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les difficultés sont aussi fréquentes lorsque les promoteurs louent des terres aux exploitants</li> <li>• Les droits fonciers sont dans quelques cas pas seulement déterminés par le sexe mais aussi par la manière dont les terres ont été utilisées au cours de l'histoire</li> </ul>
Contraintes sociales et culturelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les promoteurs doivent tenir compte des attitudes sociales et des pratiques agricoles traditionnelles de la communauté et évaluer la façon d'introduire une nouvelle culture.</li> <li>• Les croyances habituelles et les valeurs religieuses sont aussi à prendre en considération.</li> <li>• Il faut laisser du temps aux agriculteurs pour qu'ils s'adaptent aux nouvelles pratiques.</li> </ul>
Mécontentement des agriculteurs dus au faible niveau rémunérateur des prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achats discriminatoires</li> <li>• Paiements effectués avec retard</li> <li>• Services de vulgarisation inefficaces</li> <li>• Mauvais conseils en agronomie</li> <li>• Transports non fiables pour les récoltes</li> <li>• Changement de prix à la mi-saison</li> </ul>
Commercialisation hors contrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La vente de produits hors des conditions établies par contrat peut devenir un problème majeur.</li> <li>• La vente hors contrat est toujours possible et n'est pas facilement contrôlable lorsqu'il y a un marché alternatif</li> <li>• Il devient difficile au promoteur de contrôler la production cible, les résidus chimiques et les autres aspects de la qualité.</li> </ul>
Détournement des intrants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les agriculteurs peuvent utiliser les intrants pour des cultures de subsistance ou destinées au marché</li> <li>• Le promoteur ne peut évidemment pas accepter cet état de choses puisqu'il entraîne une réduction</li> </ul>

Problèmes/ difficultés	Détails explicatifs
	<p>du rendement de la production agricole sous contrat et une moindre qualité</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les mesures pour résoudre ces problèmes sont <ul style="list-style-type: none"> <li>○ une meilleure surveillance par les vulgarisateurs</li> <li>○ la formation des agriculteurs</li> <li>○ la fourniture d'intrants en quantités réalistes</li> </ul> </li> </ul>

#### 6.4. Conditions préalables d'agriculture contractuelle

En agriculture contractuelle, la première des conditions préalables est que tout investissement puisse être rentable.

Après avoir identifié un marché potentiellement lucratif, le promoteur évalue ensuite si les agriculteurs contractuels d'une région, dans un pays donné, peuvent approvisionner ce marché avec profit. Pour ce faire, il procède à une évaluation du milieu social et physique de la zone sous contrat envisagée et du soutien potentiel que les pouvoirs publics sont susceptibles de fournir.

Les conditions préalables sont examinées dans les pages suivantes et portent sur :

- un marché rentable
- les milieux physique et social
- le soutien des pouvoirs publics

##### Marché rentable

###### Le promoteur

- doit avoir identifié un marché pour la production envisagée et il
- doit s'assurer que l'approvisionnement de ce marché peut être bénéficiaire sur le long terme

###### L'agriculteur

- doit être sûr que les revenus potentiels sont plus attractifs que ceux procurés par les autres activités et que le degré de risque est acceptable et il
- doit avoir la preuve que ces revenus potentiels sont basés sur des estimations de rendement réalistes



## Milieu physique et social

### Principaux facteurs

- **Le milieu physique** doit convenir en général, et en particulier au produit envisagé
- **Les services publics et l'infrastructure physique de communication** doivent être adaptés à l'agriculture (p. ex. les routes d'accès), et à l'industrie agroalimentaire (p. ex. l'eau et l'électricité)
- **La disponibilité des terres et leur régime d'occupation** – il faut que les agriculteurs contractuels aient accès sans restriction aux terres pour la culture agricole qu'ils cultivent
- **La disponibilité des intrants** – il faut que les sources d'intrants soient assurées
- **Les considérations sociales** – les attitudes et pratiques d'ordre culturel ne doivent pas être en contradiction avec les obligations des agriculteurs prévues par le contrat et l'équipe chargée de la gestion doit être à même de comprendre parfaitement les pratiques locales

## Soutien des pouvoirs publics

### Rôle d'habilitation et de réglementation

- Une réglementation juridique des contrats et des lois générales sont nécessaires ainsi qu'un système juridique efficace
- Il faut que les pouvoirs publics soient conscients des conséquences possibles et non intentionnelles des réglementations et n'aient pas tendance à trop réglementer
- Les pouvoirs publics devraient fournir des services tels que les services de recherche et, dans certains cas, de vulgarisation

### Rôle en faveur du développement

- Les pouvoirs publics peuvent prendre des mesures visant à mettre en contact le secteur de l'agro-alimentaire et les agriculteurs adéquats

## 6.5. Différents types d'agriculture contractuelle

Les sociétés multinationales, les petites sociétés privées, les organismes semi-publics, les entrepreneurs individuels et, dans certains cas, les coopératives agricoles, peuvent tous avoir un rôle de promoteur et d'investisseur en agriculture contractuelle.

L'agriculture contractuelle est structurée différemment selon la culture, les objectifs, les ressources disponibles du promoteur et l'expérience des agriculteurs.

Le fait de passer un contrat pour la production est une décision commerciale prise en vue de permettre une demande et une offre adéquate dans une période donnée.

Il existe cinq principaux modèles suivant lesquelles l'agriculture contractuelle se développe. Il s'agit de :

- Le modèle centralisé
- Le modèle de la plantation-mère
- Le modèle multipartite
- Le modèle informel
- Le modèle intermédiaire

Leurs contenus divers se présentent comme suit :

Modèles	Contenus
Modèle centralisé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• s'applique à une entreprise de transformation et/ou de conditionnement centralisée qui achète la production d'un grand nombre de petits agriculteurs</li> <li>• est utilisé pour les cultures arboricoles, les cultures annuelles, la volaille, les produits laitiers. Les produits tels que le thé, les légumes en conserve ou surgelés, demandent souvent un taux élevé de transformation</li> <li>• est coordonné verticalement, avec une allocation de quotas et un contrôle strict de la qualité et</li> <li>• permet l'engagement du promoteur dans la production par un apport variable qui va d'un minimum, la fourniture d'intrants p. ex. à la prise en charge de la plupart des aspects de la production</li> </ul>
Modèle de la plantation-mère	<ul style="list-style-type: none"> <li>• est une variante du modèle centralisé où le promoteur dirige également un domaine central ou une plantation ;</li> <li>• le domaine central est habituellement utilisé pour garantir un flux de production à l'usine de transformation et il</li> </ul>

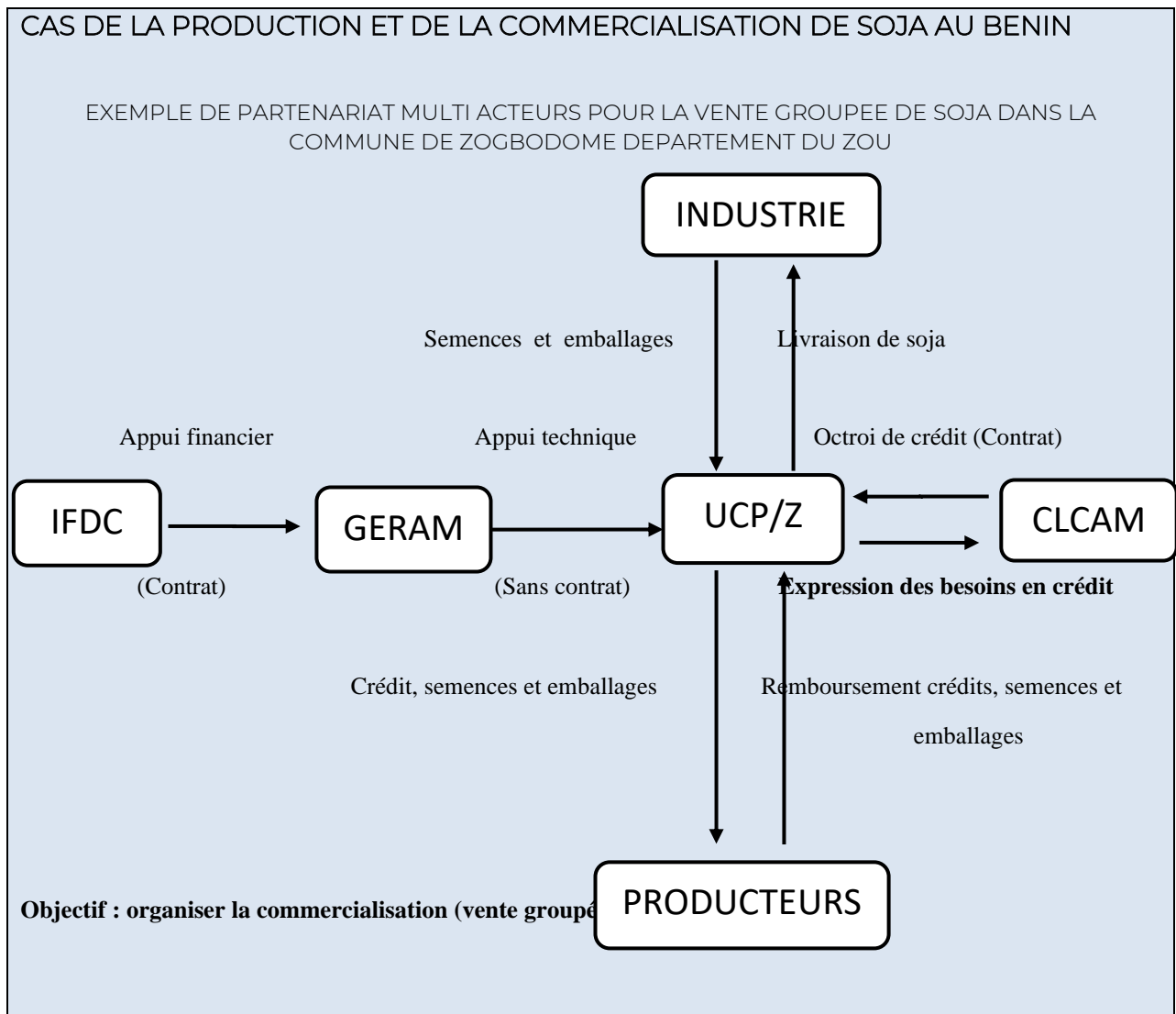
Modèles	Contenus
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• implique une fourniture importante d'intrants matériels et administratifs.</li> </ul>
Modèle multipartite	<ul style="list-style-type: none"> <li>• peut impliquer divers organisations comprenant souvent des organisations/ institutions de droit public ;</li> <li>• peut être créé à partir des modèles centralisés ou de la plantation-mère, par exemple par le biais d'agriculteurs organisés en coopératives ou par le biais de la participation d'une institution financière.</li> </ul>
Modèle informel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• se caractérise par la participation d'entrepreneurs individuels ou de petites sociétés ;</li> <li>• implique des contrats de production informels, habituellement saisonniers ;</li> <li>• nécessite souvent des services de soutien des pouvoirs publics tels que la recherche et la vulgarisation et il</li> <li>• implique plus de risques de vente de produits hors contrat.</li> </ul>
Modèle intermédiaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• implique le promoteur dans des rapports de sous-traitance avec les agriculteurs par le biais d'intermédiaires et</li> <li>• entraîne les risques pour le promoteur de ne plus maîtriser la production, ni la qualité, ni les prix payés aux agriculteurs.</li> </ul>

Tous les modèles ci-dessus exposés sont en théorie applicables à tout produit agricole. Leurs caractéristiques se présentent comme suit :

MODÈLES	PROMOTEURS	CARACTERISTIQUES GENERALES
Centralisé	Secteur des grandes entreprises privées Organismes de développement de l'Etat	Agriculture contractuelle dirigée ; répandue dans de nombreux pays en développement pour des cultures à forte valeur marchande ; engagement à fournir des intrants matériels et de gestion aux agriculteurs.

MODÈLES	PROMOTEURS	CARACTERISTIQUES GENERALES
Plantation-mère	Organismes de développement de l'Etat  Plantations privées/publiques  Secteur des grandes entreprises privées	Agriculture contractuelle dirigée ; recommandée pour les cultures arboricoles, p. ex. le palmier à huile pour lequel un transfert de technologie est nécessaire par le biais de démonstrations ; engagement à fournir des intrants matériels et de gestion aux agriculteurs.
Multipartite	Financement par diverses organisations, p. ex. <ul style="list-style-type: none"> <li>o Organisations de développement de l'Etat</li> <li>o Autorités e l'Etat chargées de la commercialisation</li> <li>o Secteur des grandes entreprises privées</li> <li>o Propriétaires</li> <li>o Coopératives agricoles</li> </ul>	Utilisation fréquente de la joint-venture ; sauf excellente coordination entre les promoteurs ; difficultés de gestion interne probables ; en général, engagement par contrat pour fournir des intrants matériels et de gestion aux agriculteurs.
Promoteur informel	Entrepreneurs  Petites sociétés  Coopératives agricoles	Habituellement agriculture non dirigée ; fréquente pour les cultures à court terme, c. à d. les légumes frais vendus aux grossistes ou aux supermarchés ; normalement transformation minimale et fourniture de peu d'intrants aux agriculteurs. contrats verbaux c. à. d sans support (pas de document signé) ; nature temporaire.
Intermédiaire (tripartite)	Secteur des grandes entreprises privées  Organismes de développement de l'Etat	Les promoteurs viennent en général du secteur privé ; la supervision des intrants matériels fournis et techniques appliquées varie beaucoup ; les promoteurs ignorent parfois les pratiques illégales commises par les grands fermiers ; peut avoir des conséquences négatives.

## Exemple de modèle tripartite au Bénin



### 6.6. Rôles des différents acteurs clés dans l'exécution des contrats

#### Rôle des Organisations Paysannes et des petits exploitants agricoles membres

L'organisation paysanne impliquée dans une agriculture contractuelle a la responsabilité de suivre ses membres et leurs groupements (réseau) à tous les niveaux. Elle doit répartir les rôles spécifiques pour le respect des engagements contractuels. Les rôles et responsabilités dévolus aux membres de la base au sommet sont résumés ainsi qu'ils suivent :

### **Le petit producteur/transformateur primaire**

- assure la production, la disponibilité ainsi que sa qualité et sa conservation ;
- indique dans une fiche d'engagement les dates et les quantités qu'il souhaite confier à son Organisation dans le cadre du contrat agricole ;
- participe et s'implique dans les différentes étapes de mise en œuvre du contrat et
- adhère réellement, c'est-à-dire il respecte les ententes prises envers son organisation.

### **Le groupement des producteurs niveau du village ou des transformateurs primaires de la spéculation concernée**

- identifie le lieu de regroupement du produit des membres ;
- collabore à la mise en place d'un groupe de travail responsable de la gestion du regroupement du produit, du conditionnement des stocks villageois et s'assure de son bon fonctionnement et il
- informe et sensibilise les producteurs afin de les intéresser et de les motiver.

### **Les groupes de travail du groupement/association villageois**

- complètent avec le producteur sa fiche d'engagement ;
- établissent le calendrier de réception des produits en collaboration avec tous les membres du groupement villageois de producteurs ;
- contrôlent le produit en quantité et en qualité et identifie sa provenance sur le contenant ;
- veillent au transport des produits au lieu de regroupement par les producteurs ;
- organisent la manutention (suivant les termes contractuels) pour le chargement du camion venu récupérer les produits ;
- produisent les bordereaux (reçus) de réception du produit chez le producteur et de sa livraison à l'acheteur ;
- tiennent la comptabilité des opérations ;
- rendent compte de sa gestion au groupement villageois des producteurs et
- distribuent aux producteurs les recettes (au prorata des quantités fournies par chacun) diminuées d'éventuelles charges de commercialisation.

## L'OP à travers son Conseil d'Administration appuyé par son personnel technique

- prépare l'ensemble des outils qui lui sont nécessaires pour mener à bien les engagements contractuels ;
- veille à l'identification des lieux de collecte et à la mise en place des comités de collecte ;
- compile les engagements des producteurs et programme son calendrier de commercialisation ;
- produit, négocie une demande de crédit à la commercialisation ;
- achemine au comité de collecte les avances à transmettre aux producteurs et fait signer un reçu ;
- recherche des acheteurs et conclut des ventes, le tout accompagné d'une facture et d'une autorisation de sortie du lieu de regroupement ;
- tient la comptabilité sur les quantités et sur les opérations financières ;
- compile les résultats par trimestre et achemine au comité de collecte le complément aux avances à transmettre aux producteurs ;
- s'assure du bon déroulement des activités tout au cours du processus ;
- produit le bilan de la mise en œuvre du contrat ;
- prend les dispositions nécessaires pour faire face aux conflits éventuels que pourrait engendrer la mise en œuvre du contrat.

## Rôles du promoteur/acheteur

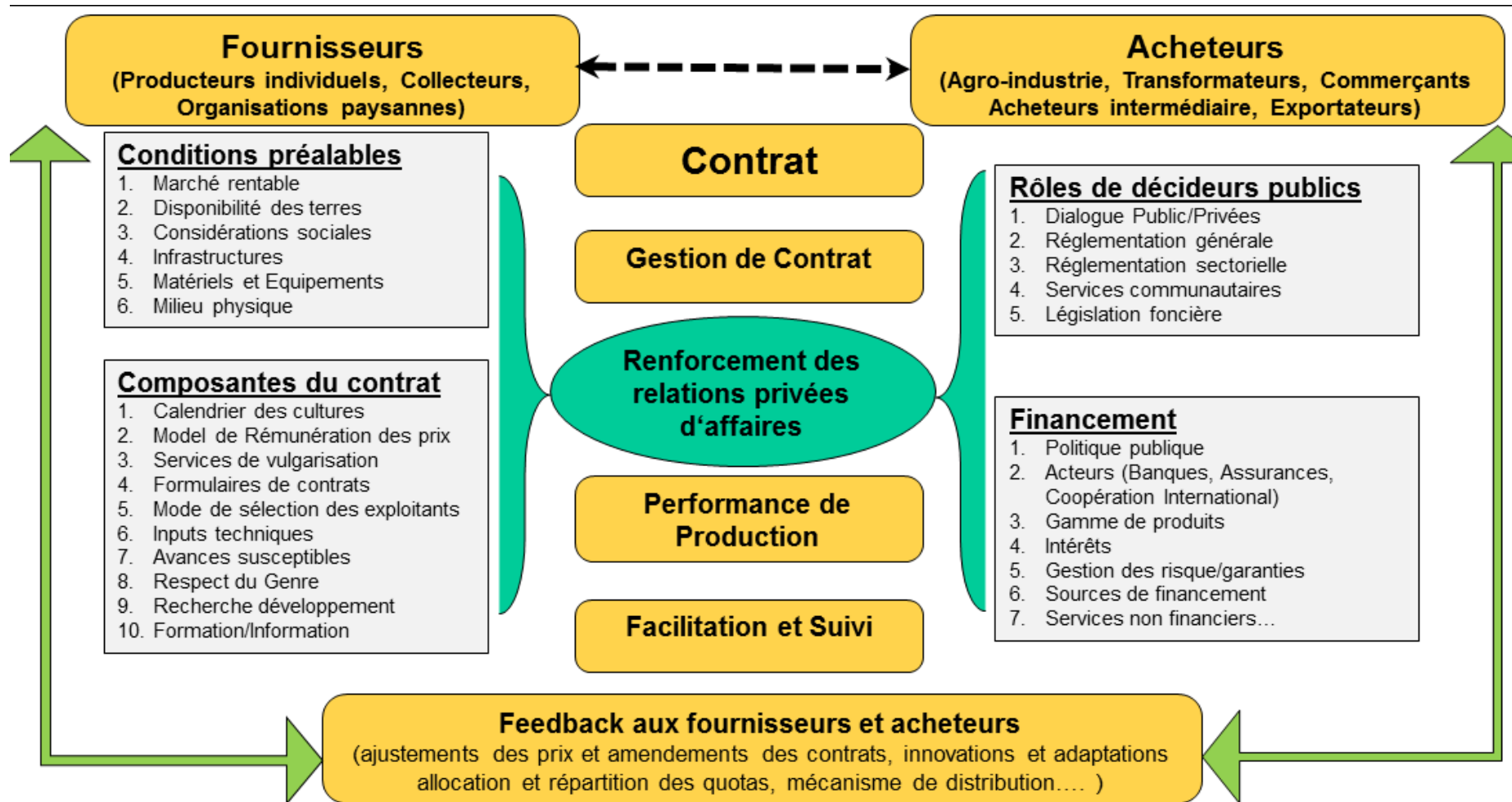
- Il garantit le marché ;
- apporte des technologies ;
- facilite l'accès aux intrants ;
- préfinance des activités de la production et
- fait de la recherche appliquée.

## Rôles du gouvernement (pouvoir public)

- Amélioration de climat ou de l'environnement d'affaire
- Facilitation de la disponibilité d'infrastructure routière ou de la production ou de la transformation
- Facilitation de l'accès au financement
- Recherche stratégique de développement
- Établissement du cadre juridique correspondant
- Intervention en cas de litiges (arbitre etc.)



Schéma : Structure de la promotion de l'agriculture contractuelle



outil de formation sur Approches et outils de développement et de promotion des filières agricoles





## 6.7. Contenu d'un contrat

Un contrat doit porter en tête l'intitulé « contrat » ou « accord ».

Plusieurs points doivent y être inclus à savoir :

- ❖ Date du contrat ;
- ❖ Noms des parties impliquées ;
- ❖ Objet du contrat
- ❖ Obligations des parties

Par exemple :

Pour un contrat de vente :

**Obligations du vendeur** (obligation de livraison avec précision des modalités de livraisons : où ? quand ? comment ? Obligation de garantir la conformité et/ou la qualité avec précision sur les caractéristiques de qualités spécifiques, etc.) et

**Obligations de l'acheteur** (Obligation de paiement du prix d'achat selon les modalités de paiement retenues : quand ? comment ? par quels moyens ? Obligation d'enlever le produit acheté) ;

- ❖ Montants des paiements (et / ou bases de calcul) ;
- ❖ Echéances de paiement. Les paiements n'ont pas besoin d'être faits en un seul versement, ils peuvent être échelonnés.
- ❖ Intérêts de retard ou pénalité ;
- ❖ Délais de services dus, également appelés clause du « délai contractuel ». Ceci est utilisé s'il y a un calendrier à respecter, par exemple.
- ❖ Dates d'entrée en vigueur et dates d'expiration du contrat (si valable),
- ❖ Conditions de renouvellement, le cas échéant
- ❖ Dommages en cas de rupture de contrat. La clause peut préciser les montants devant être versés si les services sont incomplets ou si les délais ne sont pas respectés. Un tribunal peut également accorder des dommages si un contrat n'est pas respecté, même si les « dommages et intérêts » n'ont pas été inclus dans le contrat.
- ❖ Conditions de fin du contrat
- ❖ Clause attributive de juridiction : clause qui précise quel tribunal sera compétent en cas de litige.
- ❖ Date de signature,
- ❖ Noms de signataires et signatures

**NB** : Les deux parties contractantes sont libres de mettre dans le contrat toutes autres précisions qu'elles souhaitent en vue de prévenir les problèmes pouvant se poser et de définir l'esprit dans lequel les deux partenaires vont travailler. Il importe que le contrat ne soit pas trop surchargé. Il doit rester clair et précis.

## 7. FICHE DE SEANCE 6 : EVALUATION DE LA FORMATION ET PLAN D' ACTIONS

### Fiche de séance

**Titre de la séance :** Evaluation de la formation et élaboration de plan d'actions



**Durée de la séance :** 1 h 00



**Objectifs de la séance :**

A la fin de la présente séance, les apprenants ont évalué la formation et dispose chacun d'un plan d'actions de mise en application des acquis de formation.



**Contenu :**

Les participants vont remplir deux fiches d'évaluation à savoir une fiche de test de connaissance post formation et une fiche d'évaluation globale de la formation. Ils vont aussi remplir, sous forme de plan d'actions, une fiche de projection d'utilisation individuelle des acquis de la formation.



**Evaluation**

- A la fin des travaux individuels d'évaluation et d'élaboration de plan d'actions, une séance de question réponse avec les participants sera conduite.



**Supports à remettre aux apprenants :**

- Fiche d'évaluation globale de la formation ;
- Fiche de test de connaissances post formation ;
- Fiche d'élaboration du plan d'actions pour l'utilisation **des acquis de formation.**

## Fiche d'évaluation globale de la formation

Éléments d'appréciation		Grille d'appréciation (cocher)					
		1	2	3	4	5	
Préparation de la formation	Contact et partage d'informations utiles						
Réalisation de la formation	Adéquation de la salle de formation						
	Matériel de formation utilisé						
	Logistique (restauration, hébergement, déplacement)						
	Méthodologie globale utilisée pour la formation, y compris la conduite des exercices au cours de la formation						
	Explication des contenus des sessions de formation						
	Niveau de compréhension des séances	1					
		2					
		3					
4							
5							
	Respect du planning						

**NB :** 1 = Plus faible note ; 5 = Plus forte note

## Fiche de test de connaissances

### A UTILISER EN PREFORMATION ET POST FORMATION

Séances	Proposition de déclarations	Statuts	
		V	F
Place des chaînes de valeurs ajoutées et cluster dans les documents d'orientation au plan national	1. Le MAEP au Bénin assure la promotion des filières agricoles avec l'approche filière		
	2. La promotion des clusters agricoles au Bénin relève des choix d'orientations stratégiques au plan national		
	3. La promotion des chaînes de valeurs agricoles est à institutionnaliser au Bénin		
	4. ValueLinks est la seule approche de promotion des chaînes de valeurs utilisée au Bénin		
Concepts de base et finalités des approches de promotion des CVA	5. Une chaîne de valeurs est définie par un ensemble de produits pour un marché donnée		
	6. Une chaîne de valeurs est une succession d'opérations depuis la fourniture des intrants et conduisant à un produit pour un marché		
	7. Lorsqu'il n'y a pas de transformation dans une filière il n'y a pas de valeurs ajoutées		
	8. La terminologie chaîne de valeur est l'équivalent de celle de filière dans les nouvelles approche de promotion des filière		
	9. Un cluster est un regroupement des acteurs d'un maillon dans une filière		
	10. La promotion des clusters vise l'amélioration de la compétitivité des produits sur les marchés		
Méthodes et outils pratiques de ValueLinks et types de chantier de mise à niveau	11. La sélection ou la priorisation des chaînes de valeurs se fait avec l'outil appelé la cartographie des acteurs		
	12. L'un des facteurs déterminants pris en compte dans le cadre de la sélection ou la priorisation de chaînes de valeurs est la disponibilité de marché		
	13. La valeur ajoutée peut être appréciée dans une chaîne de valeurs seulement au niveau des maillons commercialisation et transformation		
Méthodes et outils de création et d'animation des clusters	14. La création d'un cluster agricole dans une filière donnée relève uniquement de l'initiative des acteurs de la filière		
	15. L'animation des clusters a toujours besoin au début d'un facilitateur bien averti en entrepreneuriat		
	16. La création d'un cluster n'est possible que lorsqu'il existe un agrégateur		

	17. Le développement des clusters est fonction de la capacité des acteurs à mettre en œuvre des plans d'actions bien élaborés de façon participative		
	18. En fonction des besoins des acteurs des filières agricoles, l'animation d'un cluster peut toucher tous les types de chantiers de mise à niveau de chaîne de valeurs		
Méthodes et outils de contractualisation dans le secteur agricole	19. La contractualisation dans l'agriculture est un moyen de facilitation de l'accès aux facteurs de production		
	20. La contractualisation dans l'agriculture est un moyen de renforcement des relation d'affaires		

### Fiche d'élaboration du plan d'actions pour l'utilisation des acquis de formation

Nom et Prénoms : .....

Contacts (Mail et tel) : .....

Structure : .....

Poste : .....

#### Description du plan d'actions pour l'utilisation des acquis après la formation

N°	Activités	Indicateurs	Responsables / Partenaires	Moyens	Chronogramme			
					T1	T2	T3	T4



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE,  
DE L'ÉLEVAGE ET DE LA PÊCHE  
RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

03 B P 2900 Cotonou -Bénin  
Tél. (+229) 21301087  
(+229)21300410  
[maep.infos@gouv.bj](mailto:maep.infos@gouv.bj)  
[www.agriculture.gouv.bj](http://www.agriculture.gouv.bj)

**Enabel**

Lot A1, Quartier Les Cocotiers  
02 BP 8118 Tél. (+229) 21305937  
[representation.benin@enabel.be](mailto:representation.benin@enabel.be)  
Cotonou-Bénin

Copyright © 2022 MAEP – BENIN All rights reserved.