



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



Appui à la mise en place et à l'animation des clusters agricoles

SYNTHÈSE DU GUIDE

Août 2021

Appui à la mise en place et à l'animation des clusters agricoles

SYNTHESE DU GUIDE

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières.....	5
1. Généralités, concepts & caractéristiques de cluster.....	7
1.1 Pourquoi un guide a été élaboré pour l’animation des clusters ?.....	7
1.2 Quelle attitude adopter dans l’utilisation du guide ?	7
1.3 C’est quoi un cluster ?.....	7
1.4 Quelles sont les principales caractéristiques d’un cluster ?	8
1.5 Qui peut être membres d’un cluster ?	10
1.6 Quels sont les avantages/intérêts et les exigences d’appartenir à un cluster ?	11
1.7 Quels sont les facteurs de réussite et d’échec d’un cluster agricole ?	13
2. Appui à la mise en place et au développement des clusters et adaptation dans l’utilisation	14
2.1. Quelles sont les conditions nécessaires pour la mise en place d’un cluster ?.....	14
2.2. A partir de quoi naît un cluster ?.....	14
2.3. Comment appuie-t-on un cluster à se développer ?.....	14
2.4. Comment met-on en place un dispositif d’animation d’un cluster ?.....	21
2.5. Quel est le profil souhaité pour un coach agribusiness ?.....	21
3. Méthodes et outils d’animation d’un cluster	23
3.1. Sur quoi peut porter l’animation d’un cluster ?.....	23
3.2. Comment anime-t-on un cluster ?.....	23
3.3. Avec quels outils techniques peut-on animer un cluster ?.....	24
3.4. Comment prépare-t-on un cluster à être autonome par rapport à son animation ?.....	25

1. GÉNÉRALITÉS, CONCEPTS & CARACTÉRISTIQUES DE CLUSTER

1.1 Pourquoi un guide a été élaboré pour l'animation des clusters ?

La promotion des clusters agricoles est prise en compte dans divers outils d'appui au développement des filières agricoles tels que le guide d'élaboration des plans de développement agricole avec l'approche chaîne de valeurs ajoutées, la stratégie nationale de promotion des filières incluant l'outil cluster. Elle est aussi prise en compte dans la Stratégie Nationale du Conseil Agricole 2ème Génération (SNCA 2) élaborée pour la période 2018 – 2025.

1.2 Quelle attitude adopter dans l'utilisation du guide ?

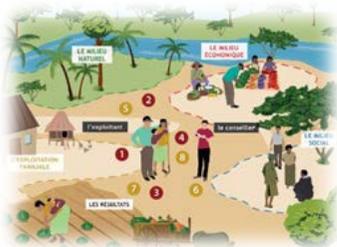
Ce guide propose une démarche cohérente, des méthodes et outils pratiques pour la mise en place et l'animation de clusters agricoles au Bénin. Elle offre une démarche adaptative pour l'accompagnement de la mise en place et l'animation des clusters. En tant qu'outil d'orientation, il trace un chemin idéal qui peut être adapté selon les cas. Il est donc à utiliser avec flexibilité.

1.3 C'est quoi un cluster ?

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

C'est un regroupement d'acteurs qui se constituent en réseau pour commercialiser leur produit, avoir des facilités d'accès aux services, intrants, équipements, au financement et aux marchés.

Ce regroupement se construit sur la confiance entre les membres, la transparence, le dialogue, l'autonomie, le partage d'informations économiques dans une démarche gagnant-gagnant.



1.4 Quelles sont les principales caractéristiques d'un cluster ?

Caractéristiques de base

Au vu de la clarification du concept de cluster, un cluster agricole est caractérisé fondamentalement par :

Une agrégation d'acteurs (producteurs/éleveurs, transformateurs, commerçants, organisation paysanne, fournisseurs de services, structures de recherche, au sein desquels se dégage un agrégateur) ;

Cependant l'existence d'un agrégateur n'est pas une condition obligatoire pour assoir un cluster. L'agrégation peut être construit dans le temps.

Une ou des **chaînes de valeurs d'une filière donnée** ;

Un objectif commun de développement de chaîne de valeurs bien compris par les acteurs ;

Un lieu géographique déterminé (territoire couvert par les membres)

Un **modèle d'affaires** qui permet de répondre aux besoins des acteurs en biens et services, d'établir des relations équitables entre eux, d'améliorer les performances, la compétitivité et l'accès au marché.

Caractéristiques organisationnelles

De façon générale, il n'y a pas d'entité juridique propre aux clusters, vue la diversité des statuts juridiques des acteurs membres. Généralement les clusters sont des réseaux libres. Les clusters peuvent fonctionner sur la base de charte.

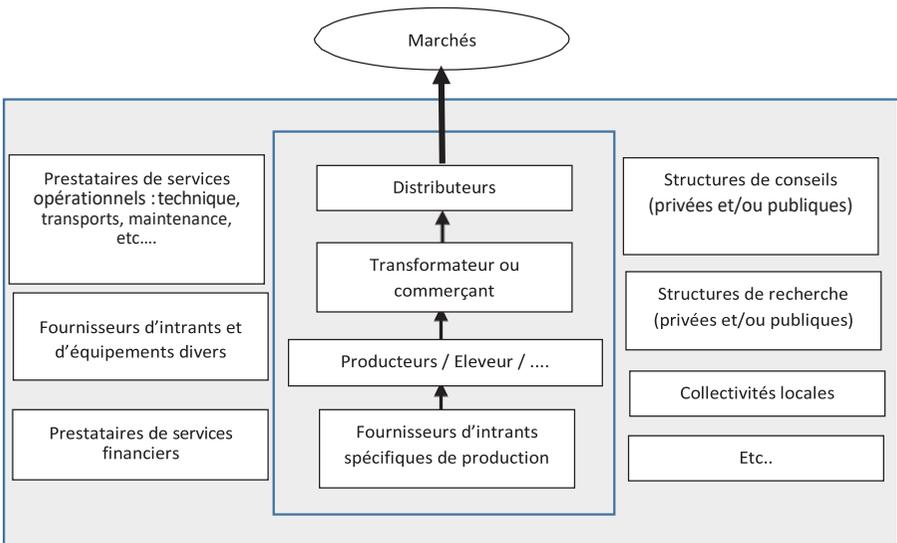
Caractéristiques fonctionnelles

Il ne suffit pas de créer des clusters pour assurer l'atteinte des objectifs souvent poursuivis. Des clusters doivent pouvoir fonctionner correctement. Pour ce faire, un cluster agricole fonctionnel doit avoir :

- ✓ Une vision et une mission claires ;
- ✓ La confiance entre les membres ;
- ✓ La transparence dans le partage d'informations économiques ;
- ✓ Un cadre organisationnel bien structuré ;
- ✓ Un leadership fort au service de l'ensemble des membres du cluster (capacité à mobiliser les autres acteurs et à défendre l'intérêt collectif, etc.) ;
- ✓ Une large représentation des parties prenantes ;
- ✓ Des réunions régulières ;
- ✓ Une bonne stratégie d'identification et d'hiérarchisation des problèmes de développement des chaînes de valeurs concernées ;
- ✓ Un projet de collaboration productive ;
- ✓ Une absence de crainte dans la lutte contre les différences.

1.5 Qui peut être membres d'un cluster ?

Peuvent être membres d'un cluster des acteurs directs et indirects de chaînes de valeurs d'une filière, interconnectés sur un territoire donné, et ayant la possibilité de faire des concertations régulières, tout en s'inscrivant dans une démarche gagnant-gagnant basée sur la confiance et la transparence dans le partage des informations. Il s'agit des acteurs possibles mentionnés sur le schéma suivant.



1.6 Quels sont les avantages/intérêts et les exigences d'appartenir à un cluster ?

Les principaux avantages d'un cluster sont :

- ✓ Objectif commun des membres pour la maximisation de la valeur ajoutée et sa répartition équitable ;
- ✓ Espace de discussions régulière entre les membres pour mener des actions de développement au profit des membres du cluster ;
- ✓ Facilitation de l'accès de chaque acteur aux biens et services dont il a besoin et aux marchés, par des arrangements entre les acteurs ;
- ✓ Renforcement de la coopération entre les divers acteurs déclenchant le développement de leurs affaires ;
- ✓ Avoir la possibilité de faire bloc face à un problème, touchant l'un ou l'autre acteu du cluster.

Les exigences d'un cluster sont :

1. Définition des contours du cluster	Identification : Marchés à satisfaire ; produits finis à offrir ; acteurs directs de la / des chaîne(s) de valeurs ; acteurs d'appui aux chaînes de valeurs ; tissu des relations d'intérêts mutuels.
2. Organisation de la gouvernance du cluster	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mise en place d'un comité de coordination du cluster (représentants des différentes catégories d'acteurs privés et public) ; <input type="checkbox"/> Au démarrage de la structuration d'un cluster, la gouvernance peut être assurée par les acteurs leaders à partir desquels le cluster se construit et progressivement un organe multi acteurs pourra être constitué <input type="checkbox"/> Elaboration de document support de fonctionnement du cluster, basé sur le partage des informations économiques et la transparence, renforçant ainsi la confiance entre les membres.
3. Organisation de l'animation du cluster	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Assurer la coordination des activités du cluster par un facilitateur de développement professionnel qui va jouer temporairement un rôle de catalyseur. Il doit être accompagné par un facilitateur désigné par le cluster en son sein afin que ce dernier continue après le retrait du facilitateur externe. <input type="checkbox"/> L'animateur doit avoir le profil et les compétences de coach stratégique et une compétence de gestionnaire de projet.
4. Développement des actions à succès rapide	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 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 capables de démontrer sans attendre l'intérêt de la coopération interentreprises

1.7 Quels sont les facteurs de réussite et d'échec d'un cluster agricole ?

Facteurs de réussite clés (à assurer)

- Proximité géographique des membres ;
- Intérêts partagés des membres (missions et ambitions bien définies) ;
- Engagement et proactivité des membres du cluster ;
- Intensité des liens entre acteurs ;
- Dynamique des innovations ;
- Pratique de l'approche gagnant – gagnant ;
- Mise en valeur des clusters d'une manière constante pour attirer de nouveaux financeurs ;
- Exploitation de toutes les opportunités pour construire et entretenir le cluster (mise en œuvre de plan d'actions pragmatique) ;
- Bonne gouvernance sous l'impulsion des animateurs ou coaches compétents.

Facteurs d'échec clés (à éviter)

- Missions du cluster mal définies ;
- Défis à relever non travaillés dans tout le système ;
- Projets ou plans d'actions mal conçus ;
- Faible leadership dans le cluster ;
- Manque de ressources pour les activités du cluster ;
- Cluster basé sur des frontières artificielles ;
- Egos de personnalités au niveau des membres du cluster ;
- Ignorance des impacts de l'environnement des affaires ;
- Faible motivation des membres.

2. APPUI À LA MISE EN PLACE ET AU DÉVELOPPEMENT DES CLUSTERS ET ADAPTATION DANS L'UTILISATION DU GUIDE

2.1. Quelles sont les conditions nécessaires pour la mise en place d'un cluster ?

Pour que la mise en place d'un cluster soit justifiée et que le cluster puisse prospérer, il y a un minimum de conditions préalables à savoir :

- ✓ L'existence d'un marché pour les produits finaux ;
- ✓ L'existence d'un ou de leaders ;
- ✓ Les acteurs potentiels membres du cluster à mettre en place sont en relations ;
- ✓ L'appartenance au territoire de l'affaire concernée

2.2. A partir de quoi naît un cluster ?

De façon générale des clusters naissent d'eux-mêmes. Mais leur mise en place peut être aussi suscitée sous l'influence d'acteurs externes facilitateurs de processus de développement de chaînes de valeurs ajoutées

2.3. Comment appuie-t-on un cluster à se développer ?



Démarche d'appui à la mise en place et au développement d'un cluster

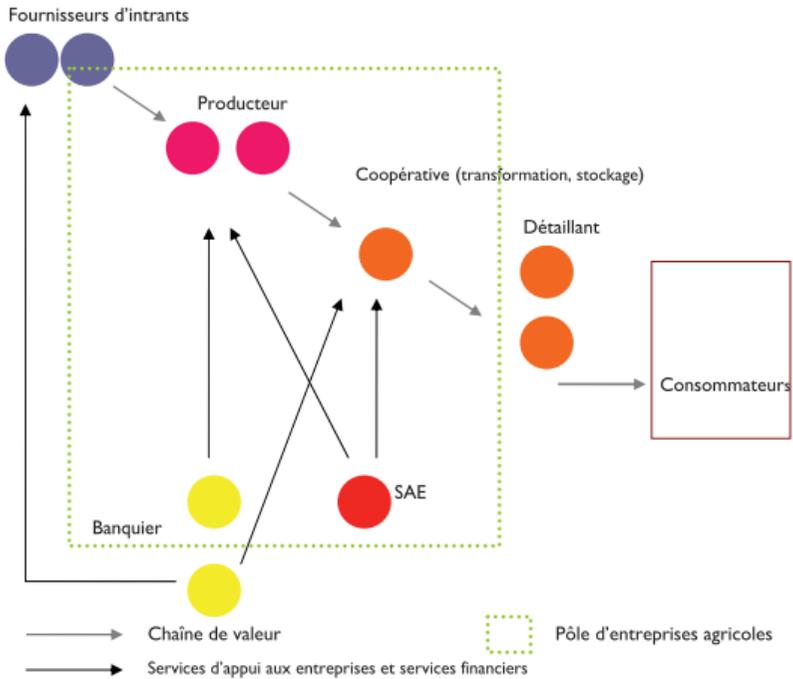
Actions d'appui	Pourquoi le faire ?	Comment le faire ?
<p>Identification d'un cluster existant ou d'une dynamique de cluster existante à accompagner</p>	<p>Disposer de réseaux existants d'acteurs de chaînes de valeurs et capables de se développer avec des appuis extérieurs conséquents</p>	<p>Faire une identification directe de champions de chaînes de valeurs ou de potentiels agrégateurs (i) disposant de réseaux d'acteurs opérationnels autour d'eux ou (ii) disposant des capacités nécessaires pour assurer le réseautage des acteurs autour d'eux et le développement des réseaux. Cela peut se faire par des entretiens avec les acteurs d'appui aux filières (ATDA) et des Organisations Professionnelles Agricoles, ou la lecture de répertoires d'acteurs des filières (si cela existe). Ensuite la description de réseau potentiel peut se faire avec des outils tels que la cartographie.</p>
<p>Appui à la mise en place d'un cluster</p>	<p>Faciliter l'amélioration de la compétitivité et de l'accès au marché</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Faire une identification directe d'un acteur (agrégateur ou non) opérationnel dans la filière concernée et disposant des capacités nécessaires pour assurer le réseautage des acteurs autour de lui, de même que le développement du réseau. -Faire un diagnostic entrepreneurial rapide auprès des agrégateurs ou potentiels agrégateurs pour apprécier leurs forces et faiblesses (en rapport avec l'accès au marché, la gestion, les aspects techniques, etc.) ; -Faire le point de tous les acteurs directs de la ou des chaînes de valeurs porteuses de la filière concernée qui ont des relations avec lui ; Faire le point de tous les acteurs d'appui qui l'accompagnent ; Faire le point de tous les acteurs d'appui qui accompagnent les acteurs directs qui sont en relation avec lui ; - Organiser des séances de sensibilisation, de communication et de mobilisation des acteurs (directs et d'appui) à la constitution du cluster, c'est-à-dire à la mise en réseau autour de l'acteur identifié; <p><i>Les informations à utiliser sont celles relatives au modèle du cluster, basé sur les contours préalablement définis, aux avantages ou atouts liés à l'appartenance à un cluster, aux objectifs d'un cluster, aux facteurs de succès et d'échec d'un cluster.</i></p> <p>Une fois les acteurs acquis à la cause de mise en place d'un cluster, il faut les appuyer à mettre en place un organe et un dispositif de gouvernance du cluster.</p>

Actions d'appui	Pourquoi le faire ?	Comment le faire ?
<p>Réalisation du diagnostic d'un cluster ou d'une dynamique de cluster</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Disposer d'assez d'informations d'ordre économique, technique, organisationnel, relationnel, etc. pour constituer une base de référence pour le suivi et l'évaluation, - Connaître les forces, faiblesses, opportunités et menaces de chaque maillon des chaînes de valeurs et aussi celles relatives aux relations d'affaires ou de partenariats qui existent entre les acteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer une méthodologie de conduite de l'étude ; - Assurer la collecte de données, le traitement de données et la rédaction de rapport d'étude diagnostic / étude de caractérisation de cluster. <p>Outils clés indicatifs : Guide de collecte de données quantitative maillon par maillon ; Fiche de collecte d'informations sur la gouvernance ; Modèle de cartographie pour apprécier les relations ; Tableau d'analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces par maillon et par relation entre couple d'acteurs ; Compte d'exploitation par maillon assorti de valeur ajoutée et de revenu net d'exploitation.</p> <p>Méthodes de collecte de données : Enquêtes auprès des acteurs directs et indirects par des entretiens semi structurés et/ou mini ateliers d'échanges.</p> <p>Types d'informations collectées et analysées : Marchés leurs exigences ; Dispositifs de mise en marchés ; Zones de production couvertes ; Acteurs directs et indirects et relations entre eux ; Potentialités de création de réseau d'agrégation ; Données quantitatives d'analyse économiques par maillon : éléments de coûts, chiffres d'affaires ; etc.</p>
	<p>Ces données permettent de connaître les contraintes à lever pour le développement du cluster.</p>	<p>Unités possibles de collecte d'informations : Acteurs directs, Acteurs indirects.</p>

Comment le faire ?	Pourquoi le faire ?	Actions d'appui
<p>Méthodes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atelier multi acteurs de réflexion participative pour les membres du cluster ou de la dynamique de cluster (le délai minimum idéal est de 3 jours) ; Travaux de groupe par cluster, avec des restitutions par cluster. <p>Note : Au cas où plusieurs clusters de même filière seraient dans un même atelier, il est conseillé de constituer un groupe de travail par cluster et d'éviter de faire des restitutions de travaux en plénière qui vont afficher les réalités de chaque cluster à l'ensemble des participants des différents clusters.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Affiner et structurer si besoin, après l'atelier, les données obtenues au cours de l'atelier pour avoir un plan d'actions cohérent. <p>Etapes clés de travail : Réviser, compléter et valider les principaux résultats de l'étude diagnostique ; Formuler sur la base des opportunités, des forces et des ambitions des membres du cluster en matière d'affaires, la vision du cluster à l'échéance de 3 ou 5 ans ; Définir les changements souhaités (résultats clés) à l'échéance visée ; Déterminer les actions prioritaires ; Elaborer un plan annuel d'actions et un plan de renforcement de capacités.</p> <p>Outils de travail : Outils habituels d'animation des ateliers chaînes de valeurs ; et Rapport de l'étude diagnostique avec surtout la cartographie, le tableau d'analyse FFOM</p> <p>Participants à l'atelier : Acteurs représentatifs des différents maillons, des fournisseurs de services et autres membres du cluster ou de la dynamique de cluster.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Disposer d'un plan d'actions cohérentes à mettre en ŒUVRE pour assurer le développement du cluster vers la situation souhaitée par ses membres (vision). <p>Améliorer l'accès au marché des produits du cluster et par conséquent augmenter les produits, les services et les revenus des membres du cluster.</p>	<p>Elaboration d'une vision et d'un plan d'actions</p>

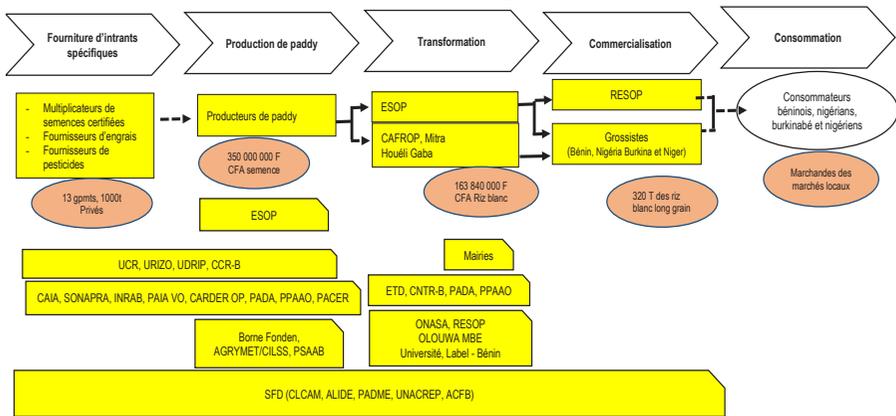
Actions d'appui	Pourquoi le faire ?	Comment le faire ?
<p>Mise en œuvre de plans d'actions collectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Faire développer les chaînes de valeurs du cluster en levant les contraintes ; - Améliorer l'accès au marché des produits du cluster. 	<ul style="list-style-type: none"> - Au démarrage de la mise en œuvre du premier plan d'actions, il importe d'assurer la sensibilisation et la mobilisation nécessaires pour faire naître la confiance entre les acteurs ; - Renforcer l'adhésion des potentiels acteurs au cluster ; - Préparer et réaliser les activités du plan d'actions ; - Conduire des diagnostics spécifiques opérationnels continus assortis de petits plans d'actions précis et spécifiques afin d'assurer des processus de soutien aux clusters, le renforcement continu de la gouvernance du cluster, etc. - Collecter les informations de suivi pour apprécier les indicateurs ; - Rédiger les rapports d'activités.
<p>Suivi évaluation de plan d'actions</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Apprécier le niveau de mise en œuvre des actions planifiées ; - Apprécier le niveau de performance du cluster ; - Apprécier la compétitivité de la ou des chaîne(s) de valeurs du cluster. 	<p>Pour le suivi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborer un mécanisme de suivi – évaluation ; - Collecter les données conformément aux prévisions du mécanisme ; - Traiter les données et rédiger les rapports. <p>Pour la revue de capitalisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organiser un atelier de revue de capitalisation (atelier multi acteurs qui permet de passer en revue le niveau de mise en œuvre du plan d'actions, les changements obtenus, les effets et impacts, etc. et de définir de nouvelles orientations pour le développement du cluster) ; - Rédiger le rapport de l'atelier de revue de capitalisation.

MODÈLES DE CARTOGRAPHIES



Riz blanc long grain et cassé pour le marché national et sous régional

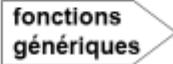
Cartographie CVA : Riz blanc long grain pour le marché national et sous régional
Riz blanc cassé pour le marché national et sous régional



Légende

---> Relation d'affaire faible

→ Relation d'affaire forte

- Préciser le produit et les marchés finaux
- Identifier les maillons de la CVA  fonctions génériques
- Identifier les **opérateurs** principaux au niveau micro
- Distinguer les canaux si nécessaire 
- Identifier la nature des liens d'affaires 
- Cartographier les prestataires de **services de support**
- Si nécessaire préparer des cartes plus détaillées

2.4 Comment met-on en place un dispositif d'animation d'un cluster ?

Pourquoi le faire ?	- Assurer la réussite de la mise en œuvre des actions d'animation du cluster
Comment le faire ?	- Elaboration du dispositif d'animation : dispositif de gestion et de fonctionnement des coachs ; - Mobilisation des coachs externes et internes ; - Renforcement de base des capacités des coachs sur le coaching ; - Equipement des coachs.

2.5 Quel est le profil souhaité pour un coach agribusiness ?

- ✓ Avoir un diplôme technique de BAC + 3 au moins en gestion, économie, agronomie, marketing, ou équivalent ;
- ✓ Avoir des compétences pour faciliter des processus multi acteurs ;
- ✓ Etre disponible pour mener avec les acteurs toutes les activités contenues dans le plan d'actions du cluster ;
- ✓ Etre un homme ou une femme de confiance capable de créer un climat de confiance entre les acteurs du cluster ;
- ✓ Etre de contact facile et capable de gagner facilement le contact des autres ;
- ✓ Avoir un lieu de résidence proche du cluster (vie de proximité) ;
- ✓ Avoir des capacités d'écoute et de synthèse rapide ;
- ✓ Savoir parler la langue dominante du milieu et des acteurs du cluster ;

- ✓ Avoir des capacités de conduire une session de coaching (différent d'une formation et d'une restitution) ;
- ✓ Avoir des capacités pour planifier et contextualiser ;
- ✓ Etre capable de mobiliser d'autres compétences nécessaires pour la mise en œuvre des plans d'actions du cluster.

En plus de tout ce qui précède, en fonction de la taille du cluster et du niveau de l'agrégateur, le coach externe doit avoir une grande capacité et assez d'expériences au plan relationnel pour inspirer confiance à l'agrégateur et aux membres du cluster.

3. MÉTHODES ET OUTILS D'ANIMATION D'UN CLUSTER

3.1. Sur quoi peut porter l'animation d'un cluster ?

Les champs possibles d'animation d'un cluster ne sont rien d'autre que les chantiers sur lesquels des appuis sont généralement faits aux acteurs de chaînes de valeurs pour en assurer le développement (modèle d'affaires, relations d'affaires, services opérationnels, services financiers, standard et qualité, marketing et commercialisation, environnement des affaires).

3.2. Comment anime-t-on un cluster ?

Pour réussir cette animation d'un cluster, les méthodes de travail montrées dans le schéma suivant peuvent être utilisées.



Schéma : Exemple de types d'actions d'animation d'un cluster.

3.3. Avec quels outils techniques peut-on animer un cluster ?

- ✓ Cartographie, image contexte ;
- ✓ Outils d'animation spécifiques conçus pour les activités ;
- ✓ Manuels divers (technique, gestion, administration) ;
- ✓ Outils de sensibilisation spécifiques conçus pour les activités (dépliants, posters, affiches, panneaux, etc.) ;
- ✓ Organes de médias ;
- ✓ Différents outils pour informer : supports audio et audiovisuels, procès-verbaux, comptes rendus de réunions, rapports d'activités, rapports financiers, dépliants, fiches techniques, etc. ;
- ✓ Différents moyens pour transmettre les informations : Déplacements physiques, radio, Internet, téléphone, fax, courriers papier, etc.
- ✓ Plan d'actions du cluster ;
- ✓ Canevas de rapportage ; etc.

3.4. Comment prépare-t-on un cluster à être autonome par rapport à son animation ?

Pourquoi le faire ?	- Assurer la continuité de l'animation du cluster après le retrait des partenaires d'appui externe
Comment le faire ?	Dès le début : <ul style="list-style-type: none">- Garantir l'apprentissage effectif de l'animation par le ou les coach(s) internes aux côtés du ou des coach(s) externe(s) ;- Prendre les dispositions nécessaires pour garantir la présence continue sur une longue durée du ou des coach(s) internes dans le cluster ;- Elaborer le mécanisme de mobilisation de fonds à l'interne auprès des membres du cluster ;- Assurer effectivement la mobilisation de fonds à l'interne ;- Développer la réédition de compte aux membres ;- Elaborer et utiliser des méthodes et outils d'animation interne.

En collaboration avec :



Implemented by



Financé par l'Union européenne

ARISA-B : appui complémentaire territorial du Programme d'Appui au Développement Durable du Secteur Agricole (PADDSA)