



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

# GUIDE UTILISATEUR

Août 2021



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

# **GUIDE UTILISATEUR**



# TABLE DES MATIÈRES

<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>7</b>
<b>Liste des sigles et abréviations</b> .....	<b>9</b>
<b>Flexibilité et adaptation dans l'utilisation</b> .....	<b>11</b>
<b>1. Contexte et contenu du guide</b> .....	<b>13</b>
1.1 Contexte national d'élaboration du guide .....	13
1.2 Grandes lignes du contenu du guide .....	14
<b>2. Objectif du guide et potentiels utilisateurs</b> .....	<b>15</b>
2.1 Objectif du guide de promotion des clusters.....	15
2.2 Potentiels utilisateurs du guide.....	15
<b>3. Enjeux de promotion des clusters</b> .....	<b>17</b>
3.1 Potentiels membres d'un cluster : modèle ou représentation schématique d'un cluster....	17
3.2 Objectifs de promotion des clusters : compétitivité de CVA .....	18
3.3 Avantages/intérêts de l'appartenance à un cluster .....	19
3.4 Exigences de la promotion des clusters .....	19
3.5 Caractéristiques / profil d'un animateur de cluster.....	22
3.6 Facteurs de réussite et facteurs d'échec d'un cluster agricole.....	23
<b>4. Appui à la mise en place et au développement des clusters</b> .....	<b>27</b>
4.1 Préalables à l'accompagnement de la mise en place d'un cluster.....	27
4.2 Source de naissance d'un cluster .....	27
4.3 Démarche globale d'appui au développement de clusters .....	29
4.3.1 Identification d'un cluster existant ou d'une dynamique de cluster existante .....	31
4.3.2 Démarche d'appui à la mise en place d'un cluster .....	32
4.3.3 Réalisation du diagnostic d'un cluster ou d'une dynamique de cluster .....	34
4.3.4 Elaboration d'une vision et d'un plan d'actions.....	37
4.3.5 Mise en œuvre de plan d'actions collectifs.....	47
4.3.6 Suivi évaluation de plan d'actions .....	49
<b>5. Mise en place d'un dispositif d'animation/ de coaching du cluster</b> .....	<b>53</b>
5.1 Processus de mise en place d'un dispositif d'animation d'un cluster.....	53
5.2 Profil type de coach agribusiness.....	56

<b>6. Méthodes et outils d'animation d'un cluster .....</b>	<b>59</b>
6.1 Champs possibles d'animation d'un cluster.....	59
6.2 Méthodes d'animation d'un cluster.....	59
6.3 Outils techniques d'animation d'un cluster .....	62
<b>7. Démarche de préparation de l'autonomisation de l'animation d'un cluster.....</b>	<b>63</b>
7.1 Financement et durée d'appui externe d'un cluster.....	63
7.2 Préparation de l'autonomisation de l'animation d'un cluster.....	63
<b>ANNEXES .....</b>	<b>66</b>
ANNEXE 1 : CONCEPT DE CLUSTER ET CONCEPTS ASSOCIÉS .....	67
ANNEXE 2 : EXEMPLE DE CONTENU DE FICHE DE DONNÉES À COLLECTER POUR LA CARACTÉRISATION D'UNE DYNAMIQUE CLUSTER CONCEPT DE CLUSTER ET CONCEPTS ASSOCIÉS .....	72
ANNEXE 3 : EXEMPLE DE CONTENU DE FICHE D'ANALYSE DU FONCTIONNEMENT D'UNE DYNAMIQUE DE CLUSTER .....	76
ANNEXE 4 : MODÈLES DE CARTOGRAPHIE D'UNE DYNAMIQUE DE CLUSTER .....	85
ANNEXE 5 : CLARIFICATIONS SUR QUELQUES ÉLÉMENTS DE QUESTIONNEMENT.....	88

# LISTE DES TABLEAUX

---

<i>Tableau 1 : Démarche d'appui au développement de clusters par les structures expérimentées au Bénin.....</i>	30
<i>Tableau 2 : Synthèse sur la sélection des clusters ou dynamiques de clusters .....</i>	32
<i>Tableau 3 : Synthèse sur la démarche d'appui à la mise en place d'un cluster.....</i>	33
<i>Tableau 4 : Synthèse sur la réalisation de l'étude diagnostic d'un cluster .....</i>	35
<i>Tableau 5 : Synthèse sur l'élaboration d'une vision et d'un plan d'action pour le cluster .....</i>	37
<i>Tableau 6 : Exemple d'un planning de déroulement d'atelier d'élaboration de plan d'action d'un cluster .....</i>	41
<i>Tableau 7 : Modèle de présentation de la synthèse d'informations sur un cluster .....</i>	44
<i>Tableau 8 : Modèle de présentation de la synthèse des forces et faiblesses d'un cluster.....</i>	45
<i>Tableau 9 : Modèle de présentation de la vision et des opportunités et contraintes d'un cluster .....</i>	46
<i>Tableau 10 : Modèle de présentation des changements souhaités dans un cluster et des conditions de réalisation .....</i>	46
<i>Tableau 11 : Modèle de présentation des actions prioritaires d'un cluster .....</i>	47
<i>Tableau 12 : Synthèse sur la mise en œuvre des plans d'actions d'un cluster .....</i>	48
<i>Tableau 13 : Synthèse sur le suivi évaluation des actions d'un cluster .....</i>	50
<i>Tableau 14 : Synthèse sur la mise en place du dispositif d'animation d'un cluster.....</i>	55
<i>Tableau 15 : Synthèse sur les outils technique d'animation d'un cluster .....</i>	62
<i>Tableau 16 : Synthèse sur la préparation de l'autonomisation de l'animation d'un cluster ....</i>	65



## LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ABC	Agri Business Clusters
ACMA	Approche Communale pour le Marché Agricole
ARISA-B	Projet d'Appui au Renforcement des Institutions dans le Secteur Agricole au Bénin
AFD	Agence Française de Développement
ATDA	Agence Territoriale de Développement Agricole
BNCA	Banque Nationale de Clusters Agricoles
BRCA	Banque Régionale de Clusters Agricoles
CAM	Conseil à l'Accès au Marché
CASE	Systèmes et Entreprises Compétitifs
CdG-OP	Conseil de Gestion des OP
CIDR	Centre International de Développement et de Recherche
COPL	Conseil à l'Organisation et à la Planification Locale
CVA	Chaîne de Valeurs Ajoutées
DCAIFE	Direction du Conseil Agricole, des Innovations et de la Formation Entrepreneuriale
DDAEP	Direction Départementale de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
DEAT	Diplôme d'Etudes Agricoles Tropicales
DEFIA	Programme de Développement de l'Entrepreneuriat dans la Filière Ananas
EFA	Exploitation Familiale Agricole
Enabel	Agence Belge de développement
ESOP	Entreprises de Services et Organisations de Producteurs
ESSOR	Entreprise Solidaire de Services aux Ruraux
ETD	Entreprises Territoires et Développement
FFOM	Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
GIZ	Agence Allemande de Coopération Internationale
ICRA	Centre International de Recherche Agricole orientée vers le Développement
IFDC	Centre International pour le Développement de l'Engrais
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU DI	Organisation des Nations Unies pour le Développement de l'Industrie
OP	Organisation de Producteurs
PADA	Projet d'Appui à la Diversification Agricole

PADAAM	Projet d'Appui au Développement Agricole et à l'Accès au Marché
PCD – TASAN	Programme Communautaire Décennal de Transformation de l'Agriculture pour la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
PEA	Pôle d'Entreprises Agricoles
PIVERT	Pôle - Innovation Verte, Energie, Transformation
PNIASAN	Programme National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire
ProAgri	Programme Promotion de l'Agriculture
PROFI	Programme d'Appui au Développement des Filières Agricoles
PSDSA	Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole
PSRSA	Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole
SNCA 2	Stratégie Nationale du Conseil Agricole 2 <sup>ème</sup> Génération
TDR	Termes De Référence
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

## FLEXIBILITÉ ET ADAPTATION DANS L'UTILISATION DU GUIDE

---

Avec les expériences en cours au Bénin dans le secteur agricole sur le réseautage des acteurs autour des chaînes de valeurs pour en assurer le développement de la compétitivité, plusieurs modèles de réseautage sont considérés comme des clusters agricoles.

Certes tous ces modèles ne présentent pas forcément l'ensemble des caractéristiques d'un cluster tels que structurés par les initiateurs du concept et l'Organisation des Nations Unies pour le Développement de l'Industrie (ONUDI) qui a eu une longue expérience d'appui au développement des clusters. Ce pendant, la plupart d'entre ces modèles constituent des bases solides pour assier et faire fonctionner de véritables clusters.

Le présent guide, élaboré de façon participative, en partant de ces modèles existants, est un document offrant une démarche ouverte et adaptative pour l'accompagnement de la mise en place et de l'animation des clusters. Comme l'indique son nom c'est un guide, bien sûr élaboré sur la base des considérations théoriques sur les clusters mais aussi des expériences pratiques de promotion des clusters agricoles au Bénin et ailleurs, au-delà même du continent africain, mais qui ne fait que tracer un chemin idéal.

Il doit avoir une flexibilité dans son utilisation. Des adaptations peuvent s'avérer nécessaires dans l'accompagnement à la création et à l'animation des clusters au vu de plusieurs paramètres tels que le temps disponible pour l'accompagnement, les ressources financières disponibles pour le faire, le niveau d'organisation des acteurs à appuyer, les considérations d'ordre social et/ou philosophique, la disposition des services de support, le contexte socio-économique dans lequel évolue les potentiels membres du cluster, etc...

Toutefois, bien qu'une adaptation de l'utilisation soit possible, il est fortement recommandé que ce guide serve prioritairement d'outil d'orientation pour toute action de promotion des clusters au Bénin.



# 1. CONTEXTE ET CONTENU DU GUIDE

## 1.1 Contexte national d'élaboration du guide

### Historique de promotion des clusters au Bénin

Comme dans beaucoup d'autres pays africains, le Bénin, depuis une quinzaine d'années est dans le processus d'appui au développement de clusters agricoles. Les premières expériences ont démarré avec le projet 1000s+ de l'IFDC qui a utilisé la terminologie «Agri Business clusters (ABC)» ou «Pôle d'entreprises agricoles (PEA)». Dans la même période les expériences de promotion du modèle «Entreprises de Services et Organisations de Producteurs (ESOP)» ont démarré avec le Centre International de Développement et de Recherche (CIDR) et l'ONG Entreprise, Territoire et Développement (ETD) avec la création de réseaux d'acteurs autour des entreprises de transformation regroupant plusieurs groupes de producteurs. Plus tard, plusieurs autres expériences ont été développées par les partenaires au développement tels que Enabel, la GIZ, la coopérative SENS Bénin.

### Engagement de l'Etat pour la promotion des clusters et orientations nationales

Malgré des expériences pratiques existant sur le terrain depuis 2005, l'engagement de l'Etat béninois dans la promotion des clusters agricoles est récent et date de 2016. La promotion des clusters 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, etc.

### Cohérence/Arrimage SNCA 2 et stratégie promotion Cluster

La Stratégie Nationale du Conseil Agricole 2<sup>ème</sup> Génération (SNCA 2) est élaborée pour la période 2018 – 2025. Plusieurs outils, techniques, méthodes et approches de conseil qui utilisent plusieurs types de services conseils sont prévus par la SNCA 2 à savoir : (i) le Conseil Technique Spécialisé ; (ii) le Conseil de Gestion des Exploitations Agricoles ; (iii) le Conseil à l'Accès au Marché ; (iv) le Conseil à l'Organisation et à la Planification Locale ; (v) le Conseil à l'Alimentation et la Nutrition appliquée ; (vi) le Conseil d'Entreprise Agricole ; et (vii) le Conseil Juridique.

Les modèles de clusters agricoles en promotion par divers acteurs d'appui au développement des filières, sont tous intégrés dans le dispositif de conseil agricole. Il s'agit des modèles ESSOR, ESOP, Agro Business Clusters intégré dans l'approche CASE.

## **Quelques acquis pratiques sur la promotion des clusters au Bénin**

Dans le cadre de l'élaboration du présent guide, un atelier de partage d'expériences a été organisé par la DCAIFE/MAEP pour permettre aux différentes structures qui font la promotion des clusters de mieux communiquer sur leurs expériences et de contribuer aux réflexions sur le contenu à donner au guide. Les acquis pratiques importants concernent les expériences :

- du modèle « Agri Business Clusters (ABC) » ou « Pôles d'Entreprises Agricoles (PEA) » avec l'ONG IFDC,
- du modèle « Entreprises de Services et Organisations de Producteurs » (ESOP) avec le Centre International de Développement et de Recherche (CIDR) et l'ONG Entreprises Territoires et Développement (ETD) ;
- du modèle « Entreprise Solidaire de Services aux Ruraux » (ESSOR) dans une dynamique de cluster/pôle - Innovation Verte, Energie, Transformation (PIVERT) centré sur une approche territoriale développé par la coopérative Solidarités Entreprises Nord-Sud (SENS) Bénin de 2014.

Au cours des cinq dernières années, ces modèles sont promus par le Projet d'Appui à la Diversification Agricole (PADA), le Programme d'Appui au Développement des Filières Agricoles au Bénin (PROFI) de Enabel, le Programme Promotion de l'Agriculture (ProAGRI) de la GIZ Bénin, le Projet d'Appui au Développement Agricole et à l'Accès au Marché (PADAAM) et le Programme de Développement de l'Entrepreneuriat dans la Filière Ananas (DEFIA).

### **1.2 Grandes lignes du contenu du guide**

Le présent guide de promotion des clusters est structuré en sept (07) parties retenues par les parties prenantes de promotion des clusters. Ces parties se présentent ainsi qu'il suit :

- Contexte et contenu du guide ;
- Objectif du guide et potentiels utilisateurs ;
- Enjeux de promotion des clusters ;
- Appui à la mise en place et au développement des clusters ;
- Mise en place du dispositif d'animation /de coaching d'un cluster ;
- Méthodes et outils d'animation de cluster ;
- Démarche de préparation de l'autonomisation de l'animation d'un cluster.

## 2. OBJECTIF DU GUIDE ET POTENTIELS UTILISATEURS

---

### 2.1. Objectif du guide de promotion des clusters

L'objectif de ce guide est de « *Rendre disponibles une démarche cohérente, et des méthodes et outils pratiques aux structures et projets/programmes de promotion de clusters agricoles et à tout acteur d'animation de clusters agricoles au Bénin, pour mieux assurer l'accompagnement des acteurs des Chaînes de Valeurs Ajoutées à mettre en place et à gérer correctement des clusters agricoles viables et durables* ».

### 2.2. Potentiels utilisateurs du guide

Le but dans lequel le présent guide est élaboré est de donner une meilleure orientation pour la promotion des clusters agricoles au Bénin, de façon à ce que les différentes caractéristiques des réseaux d'acteurs pouvant être qualifiés de clusters soient observées au niveau des clusters agricoles appuyés et que les objectifs d'amélioration de la compétitivité sur les marchés soient réels et traduits dans les appuis.

Plusieurs catégories d'acteurs peuvent utiliser ce guide au vue de leurs différents rôles dans la promotion des clusters. Il s'agit de :

- ***Cadres des projets et programmes d'appui au développement des filières agricoles.*** Le guide peut permettre aux initiateurs de projets et programmes de bien formuler les objectifs de leurs interventions de promotion de clusters, de mieux structurer ces interventions pour avoir des résultats concrets, et de bien choisir et orienter les prestataires de services qui vont éventuellement travailler avec eux.
- ***Cadres et agents des Agences Territoriales de Développement Agricole (ATDA).*** Le guide va permettre aussi aux cadres et agents des ATDA de bien formuler les objectifs des interventions de promotion de clusters, de mieux structurer ces interventions pour avoir des résultats concrets, de bien choisir les prestataires de services d'animation de clusters, de bien orienter ces prestataires et d'assurer un suivi de qualité des activités de promotion de clusters sur leurs territoires. Il va leur permettre aussi d'avoir les connaissances nécessaires pour mettre en œuvre directement des activités d'appui à la mise en place et à l'animation des clusters.

- ***Cadres et agents des opérateurs prestataires de services non financiers engagés sur la promotion des clusters agricoles.*** Ce guide va permettre aux prestataires de services sollicités pour l'appui des acteurs des chaînes de valeurs ajoutées dans la mise en place et l'animation des clusters, de bien assurer leur mission.

## 3. ENJEUX DE PROMOTION DES CLUSTERS

---

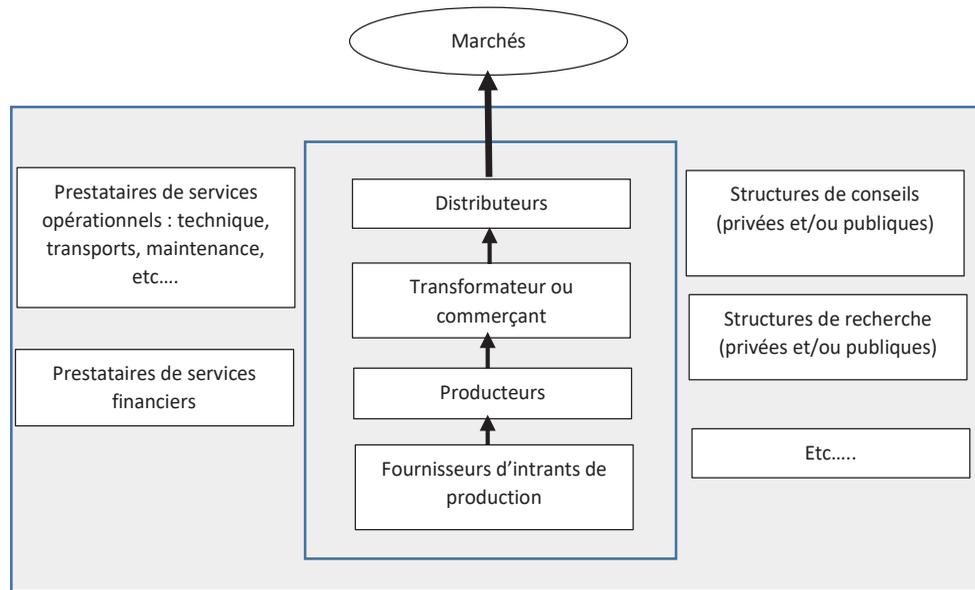
### 3.1. Potentiels membres d'un cluster : modèle ou représentation schématique d'un cluster

Comme évoqué plus haut dans la clarification du concept de cluster, plusieurs catégories d'acteurs intervenant réellement sur une filière donnée, sur un territoire donné et ayant la possibilité de faire des concertations régulières peuvent être membres d'un cluster.

Ainsi en fonction des rôles, il y a les acteurs possibles suivants :

- Fournisseurs d'intrants spécifiques de production ;
- Fournisseurs d'intrants de transformation et/ou de commercialisation ;
- Fournisseurs d'équipements ;
- Prestataires de services financiers (système de financement décentralisés et banques) ;
- Prestataires de services non financiers (conseil, services opérationnels, services de construction et d'aménagements, contrôle de qualité, service de maintenance des équipements et infrastructures, etc..) ;
- Producteurs / éleveurs ;
- Transformateurs ;
- Commerçants ;
- Services publics d'appui au développement agricole (conseil agricole, recherche, formation, etc.)

Plusieurs représentations existent pour présenter les clusters selon les modèles. Une représentation simple peut être faite comme suit.



### 3.2. Objectifs de promotion des clusters : compétitivité de CVA

L'objectif principal de promotion des clusters est de « renforcer la compétitivité sur les marchés, c'est-à-dire avoir un meilleur accès au marché ».

Il s'agit spécifiquement d'assurer :

- L'amélioration des facteurs de compétitivité (Quantité, Qualité, Régularité et Prix) en levant les différentes contraintes le long des chaînes de valeurs ;
- Le renforcement ou la consolidation des relations entre les acteurs à travers la contractualisation, des mécanismes d'entraides, des services intégrés, etc. ;
- Le déploiement des outils marketing pour faciliter l'accès au marché (étude de marché, veille commerciale, prospection, développement de marque).

Dans la pratique, un cluster agricole est un réseau d'acteurs qui permet aussi aux membres de mieux gérer le risque en agriculture, d'avoir des facilités d'accès aux services d'appuis divers, aux intrants et équipements nécessaires, au financement. C'est un creuset de développement des innovations.

### 3.3. Avantages/intérêts de l'appartenance à un cluster

Au vu des objectifs de la compétitivité systémique dans les chaînes de valeurs, il y a plusieurs avantages autour d'un cluster agricole.

- Les membres du cluster, lorsqu'ils comprennent bien l'enjeu de la mise en réseau, partagent le même objectif notamment celui de la maximisation de la valeur ajoutée (logique économique) et de la répartition équitable de cette valeur ajoutée.
- Ils discutent régulièrement les performances du cluster et de chacun des acteurs et optent pour des options de développement de tout le système que constitue leur cluster. Leurs activités sont complémentaires car aucun maillon ne doit manquer.
- Les arrangements entre les acteurs permettent à chacun d'avoir les biens et services dont il a besoin. De ce fait, le développement et la mise à niveau des clusters sont très importants aussi bien pour les services publics, que pour les entreprises et autres institutions impliquées.
- Le fonctionnement en cluster procure des incitations diverses telles que l'accès aux biens et services requis, l'accès aux marchés des produits, l'émulation pour améliorer les performances. Tout ceci favorise l'augmentation durable des activités au niveau des différents maillons des chaînes de valeurs concernées, c'est-à-dire de la production, de la transformation, de la commercialisation, de même que l'amélioration des revenus des acteurs, et l'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle.
- La coopération entre les divers acteurs peut déclencher le développement de leurs affaires en permettant des économies d'échelle, la transmission rapide de l'information, et l'adoption de nouvelles technologies qui améliorent la compétitivité à long terme des entreprises.

### 3.4. Exigences de la promotion des clusters

D'après l'ONUDI (2013), pour assoir un cluster et en assurer le développement il faut définir les contours du cluster, organiser sa gouvernance, organiser son animation, et développer des actions à succès rapide.

#### ✓ *Définition des contours du cluster*

La définition des contours du cluster est la raison pour laquelle plusieurs modèles de promotion de cluster existent. La définition des contours revient à analyser de près les aspects que sont :

- Le ou les marchés à satisfaire ;
- Les produits finis qui caractérisent les chaînes de valeurs à promouvoir en réponse aux demandes du ou des marchés à satisfaire ;

- L'ensemble des acteurs directs de la / des chaîne(s) de valeurs ;  
Il s'agit notamment de l'unité ou des unité(s) principale(s) à savoir des transformateurs ou commerçants communément appelés agrégateurs, mais aussi des unités en amont telles que les fournisseurs d'intrants de production et les producteurs, et des unités en aval telles que les distributeurs.
- L'ensemble des acteurs d'appui aux chaînes de valeurs à savoir les services publics, la recherche, la formation professionnelle, les organisations professionnelles, les institutions financières, les services d'appui privés, les entreprises de soutien offreur de services payants, etc. ;
- Le tissu des relations d'intérêts mutuels.

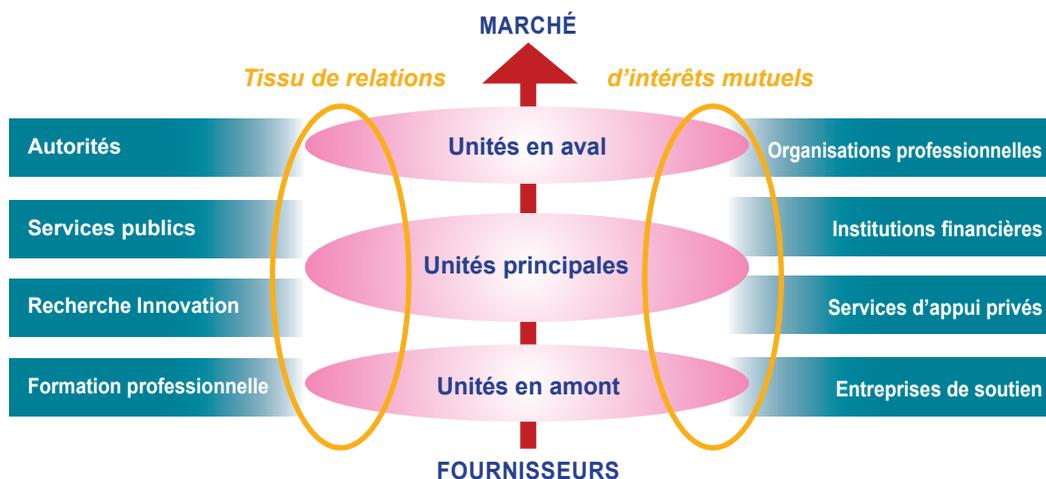


Schéma de définition des contours d'un cluster

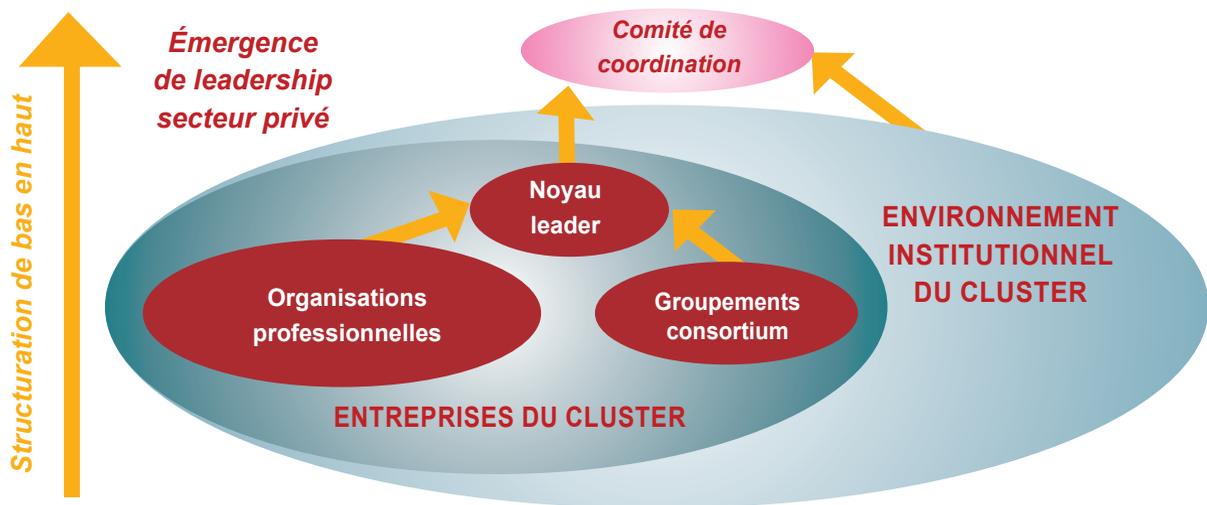
**Source** : ONUDI et AFD (2013). *Diffusion de la démarche cluster dans trois pays du Maghreb (Algérie - Maroc - Tunisie) : Définition d'une boîte à outils méthodologique opérationnelle*

### ✓ **Organisation de la gouvernance du cluster**

Pour assoir la gouvernance d'un cluster, il est important de réfléchir aux formes d'organisation des acteurs membres, à la consolidation du noyau leader (champion), à une démarche de gouvernance structurée de bas en haut et tirée par le secteur privé, et à la mise en place d'un comité de coordination du cluster devant être composé des privés et des représentants des institutions directement partenaires dans le cluster. Ainsi, selon l'ONUDI, la gouvernance du cluster est structurée en fonction des principes suivants :

- **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.

Schématisés ci-dessous :



**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 doit 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 par un dispositif d'animation du cluster.

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.

### ✓ *Organisation de l'animation du cluster*

Une **intervention externe est nécessaire** pour faciliter le développement d'un cluster, 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 « **coach(s)** » chargés des appuis en développement agribusiness.

### ✓ *Développement des actions à succès rapide*

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.

## **3.5. Caractéristiques / profil d'un animateur de 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 stratégique et une compétence de manager d'actions de développement, c'est-à-dire de gestionnaire de projet.

Par rapport à la compétence d'animation, le coach doit avoir la capacité de faciliter l'implication de tous les potentiels membres du cluster dans son animation et son fonctionnement, de faciliter l'établissement de la confiance entre les membres, de susciter la réflexion et la prise de décision des membres du cluster, d'assurer le règlement des conflits, de promouvoir les partenariats, les groupements, les associations. Il doit aider les acteurs privés à développer le leadership.

Par rapport à la compétence de coaching stratégique le coach doit avoir la capacité d'animer des diagnostics participatifs, d'accompagner l'élaboration des stratégies et des plans d'actions collectifs.

Par rapport à la compétence de conduite de projet le coach doit avoir la capacité d'accompagner le financement et la mise en œuvre des projets de développement de cluster, de suivre et évaluer l'impact et communiquer sur les résultats, et d'assurer la pérennisation de la fonction de coach au sein d'une structure.

Autrement, 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 de partenariats entre de multiples institutions et catégories d'acteurs, appartenant aussi bien au secteur public qu'au secteur privé.

Globalement, le coach aide les parties prenantes du 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.

Pour qu'il puisse bien jouer son rôle, les compétences du coach animateur de cluster doivent être développées et constamment renforcées en matière d'écoute, de conduite de réunions, de dynamique de groupe, de médiation, de compréhension systémique des jeux d'acteurs et des dynamiques de partenariat, de construction du capital social, d'identité de groupe, de gouvernance associative, de gestion de réseaux, de communication interne et externe en réseau, etc.

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

Plusieurs facteurs contribuent à la réussite des clusters. Mais de la même façon plusieurs autres peuvent contribuer à l'échec.

Il n'y a pas de panacée en la matière, mais au vu des expériences diverses de fonctionnement de clusters, plusieurs facteurs qui concourent à la réussite des clusters peuvent être récapitulés comme suit :

- La proximité géographique des membres ;
- Les intérêts partagés des membres ;
- L'appropriation de la vision de développement du cluster ;
- L'engagement et la proactivité des membres du cluster ;
- 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.

L'absence des facteurs de réussite essentiels peut 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 non travaillés dans tout le système ;
- Des projets ou plans d'actions 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 ;
- La faible motivation des membres.



## 4. APPUI À LA MISE EN PLACE ET AU DÉVELOPPEMENT DES CLUSTERS

### 4.1. Préalables à l'accompagnement de 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. Les conditions importantes sont :

(i) l'existence d'un marché pour les produits finaux ;

(ii) l'existence d'un ou de leaders ;

(iii) Les acteurs potentiels membres du cluster à mettre en place sont en relations ;

(iv) l'appartenance au territoire de l'affaire concernée

L'appréciation de ces conditions importantes suppose que la filière d'intervention est bien connue.

L'existence ou non de leaders ou d'agrégateur n'est pas une condition obligatoire à la mise en place d'un cluster mais est une condition favorable. Dans les cas où de tels leaders ou des agrégateurs n'existent pas dans les filières sur le territoire considéré, l'appui à la mise en place d'un cluster, la conscientisation des acteurs des CVA et leur renforcement systématique concernant la gestion financière, la gestion des relations d'affaires, la négociation des contrats, etc.. peuvent conduire à l'apparition des agrégateurs.

### 4.2. Source de naissance d'un cluster

La littérature renseigne que les initiatives de développement de clusters constituent une nouvelle direction importante dans le développement de la politique économique, se fondant sur les efforts antérieurs dans la stabilisation macroéconomique, la privatisation, l'ouverture du marché, et ceci en réduisant les coûts pour faire des affaires.

En règle générale, un cluster naît lorsque les entreprises liées, les institutions ou les acteurs de filières se rassemblent en réseau dans une zone, en se donnant un avantage concurrentiel décisif et durable sur d'autres endroits.

La formation d'un cluster est généralement liée à des dotations naturelles et la proximité des grands marchés et des infrastructures, ainsi que des compétences locales dans le commerce, la conception ou la capacité de production, et la demande du marché local et régional (Zeng, 2008).

Les clusters peuvent émerger spontanément, dans des cas où plusieurs petits producteurs peuvent créer une entreprise pour assurer la transformation ou la commercialisation groupée et négocier des prix équitables basés sur des normes de qualité. Mais aussi dans des cas où des acteurs d'une filière ou des chaînes de valeurs voient la nécessité de s'interconnecter eux-mêmes pour une compétitivité accrue.

Alternativement, des clusters peuvent également émerger avec l'appui des acteurs externes, comme les cas dans lesquels un acteur externe introduit dans une région donnée par exemple une variété d'un produit végétal, et organise les acteurs autour, depuis l'approvisionnement en intrants jusqu'à la commercialisation.

L'existence d'un cluster est marquée par le fonctionnement effectif en réseau, autour d'un acteur central, de plusieurs acteurs interconnectés et opérationnels sur une filière à travers l'organisation des séances d'échanges aboutissant à des actions coordonnées pour le développement des affaires entre ces acteurs.

**Ainsi, 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**

### 4.3. Démarche globale d'appui au développement de clusters

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 développés 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 d'un cluster en 5 étapes à savoir :

1. La sélection / identification du cluster ou de la dynamique de cluster ;
2. La réalisation de l'étude diagnostic du cluster ;
3. L'élaboration d'une vision stratégique et planification des activités du cluster ;
4. La mise en œuvre des projets collectifs (activités planifiées) ;
5. Le suivi et l'évaluation.

Cette démarche stipule que les clusters existent déjà et qu'il faut en assurer le développement. Toutefois, lorsque des clusters n'existent pas encore, ce sont des dynamiques de potentiel réseautage d'acteurs autour d'agrégateurs fonctionnels qui sont sélectionnées pour démarrer le processus.

Cette démarche est celle suivant laquelle interviennent déjà les promoteurs de divers modèles de clusters au Bénin comme le montre une synthèse dans le tableau suivant.

**Tableau 1 : Démarche d'appui au développement de clusters par les structures expérimentées au Bénin**

Modèles de cluster	Démarches de promotion des clusters
<b>AgroBusiness Cluster promu par l'IFDC</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identification d'un potentiel agrégateur et de la dynamique de réseau autour de lui ;  Appel à idées d'affaires ou identification directe d'agrégateurs opérationnels sur une filière donnée dans une localité donnée pour la satisfaction de marchés.</li> <li>2. Organisation des ateliers diagnostic et de planification ;</li> <li>3. Négociation, finalisation des plans d'actions, contractualisation avec le promoteur ou les partenaires désignés ;</li> <li>4. Mise en œuvre et suivi des contrats ;</li> <li>5. Capitalisation des acquis de mise en œuvre des plans d'actions.</li> </ol>
<b>Cluster promu par la GIZ et Enabel</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Etude d'identification et de caractérisation des dynamiques des clusters ;</li> <li>2. Recrutement / Sélection des coaches externes d'animation de clusters ;</li> <li>3. Réalisation d'atelier d'approfondissement de diagnostic et d'élaboration de plans d'actions des clusters assorti de plans de renforcement de capacités des acteurs membres de clusters ;</li> <li>4. Restitution des résultats des ateliers de diagnostic et de planification dans chaque dynamique de cluster ;</li> <li>5. Sélection des coachs internes <b>d'animation de clusters</b> ;</li> <li>6. Mise en œuvre des plans d'actions et des plans de renforcement des capacités des membres des clusters ;</li> <li>7. Organisation d'atelier de capitalisation et d'élaboration de nouveaux plans d'actions (vision, objectifs, actions, etc..) ;</li> <li>8. Poursuivre l'animation.</li> </ol>

Modèles de cluster	Démarches de promotion des clusters
<b>ESOP promue par l'ETD</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Réalisation d'études préalables d'identification de potentiels agrégateurs et de producteurs partenaires ;</li> <li>2. Concrétisation d'engagements réciproques entre ETD, l'entreprise ESOP et les producteurs, puis création de l'entreprise de transformation,</li> <li>3. Elaboration des plans d'actions,</li> <li>4. Mise en œuvre des plans d'actions pour la consolidation du réseau de l'ESOP sur 5 ans par des formations, apport de conseils, des activités de facilitations, de mobilisation davantage de producteurs, d'évaluation, etc.</li> </ol>
<b>ESSOR promue par la coopérative SENS Bénin</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Création de réseaux d'EFA organisées en groupe de confiance ;</li> <li>2. Stabilisation de la coopération ESSOR – Groupe de confiance ;</li> <li>3. Promotion d'un ESSOR et de ses collaborateurs directs ;</li> <li>4. Stabilisation de la coopération ESSOR – TPE<sup>1</sup> ;</li> <li>5. Promotion des TPE innovantes ;</li> <li>6. Promotion d'un ESSOR énergie ;</li> <li>7. Développement des relations d'affaires hors village ;</li> <li>8. Développement d'une coopération PIVERT durable.</li> </ol>

Il est important de garder à l'esprit qu'un **appui au développement de cluster ne se construit pas de manière linéaire, mais plutôt de façon itérative**, autour de la mise en œuvre de plans d'actions, en fonction de la prise de conscience collective et du niveau de confiance mutuelle. La préoccupation constante tout au long des différentes étapes est de renforcer les capacités des acteurs membres du cluster et de mener toutes les actions susceptibles de **construire la confiance entre eux**.

#### 4.3.1 Identification d'un cluster existant ou d'une dynamique de cluster existante

L'identification des clusters ou des dynamiques de cluster existantes devant faire l'objet d'appui 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.

<sup>1</sup>Très Petite Entreprise

**Tableau 2 : Synthèse sur la sélection des clusters ou dynamiques de clusters**

<b>Quoi faire ?</b>	- Sélectionner des clusters ou dynamiques de clusters à accompagner
<b>Pourquoi le faire ?</b>	- Disposer de réseaux existants d'acteurs de chaînes de valeurs et capables de se développer avec des appuis extérieurs conséquents
<b>Qui va le faire ?</b>	- La structure <sup>2</sup> qui veut assurer la promotion des clusters. Elle peut s'appuyer sur les compétences de prestataires de services.
<b>Quand le faire ?</b>	- Tout au début du processus de promotion de clusters.
<b>Comment le faire ?</b>	- Conduire un processus de collecte et d'analyse des idées d'affaires centrées sur le réseautage par de potentiels agrégateurs ; ou - Faire une identification directe 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.
<b>Avec qui ?</b>	- Toutes structures d'appui au développement des filières agricoles dans la zone concernée.
<b>Résultats attendus</b>	- Des clusters ou dynamiques de clusters à promouvoir sont sélectionnés.
<b>Précaution à prendre (Points d'attention)</b>	- Définir les critères spécifiques objectifs et variables de sélection des clusters ou dynamiques de clusters ; - Dans le cadre des clusters agricoles, les principaux critères utilisés pour le choix des chaînes de valeurs ajoutées à savoir les produits finis précis et des marchés précis sont déterminants.

#### 4.3.2 Démarche d'appui à la mise en place d'un cluster

Ce sont des acteurs des filières agricoles qui mettent en place des clusters, mais sous l'accompagnement méthodologique d'un acteur / structure d'appui au développement des filières agricoles qui apporte aussi des informations utiles.

<sup>2</sup>Il s'agit ici de toutes structures publiques ou privées ayant la responsabilité de promouvoir des clusters ou porteur d'une action (projet, programme, etc.) visant à promouvoir des clusters.

**Tableau 3 : Synthèse sur la démarche d'appui à la mise en place d'un cluster**

<b>Quoi faire ?</b>	- Appuyer la mise en place d'un cluster agricole
<b>Pourquoi le faire ?</b>	- Faciliter l'amélioration de la compétitivité et de l'accès au marché
<b>Qui va le faire ?</b>	- La structure qui veut assurer la promotion des clusters. Elle peut s'appuyer sur les compétences de prestataires de services spécialisés en réalisation d'études.
<b>Quand le faire ?</b>	- Tout au début du processus de promotion de clusters.
<b>Comment le faire ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> </ul> <p><i>Cette identification peut se faire à partir d'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..).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire, en partenariat avec l'acteur identifié, 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 ;</li> <li>- Faire, en partenariat avec l'acteur identifié, le point de tous les acteurs d'appui qui l'accompagnent ;</li> <li>- Faire le point de tous les acteurs d'appui qui accompagnent les acteurs directs de chaînes de valeurs qui sont en relation avec l'acteur identifié ;</li> <li>- 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 ;</li> </ul> <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> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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. L'idéal est de se baser sur le modèle présenté plus haut.</li> </ul>

<b>Avec qui ?</b>	- Toutes structures d'appui au développement des filières agricoles dans la zone concernée.
<b>Résultats attendus</b>	- Des clusters à promouvoir sont mis en place.
<b>Précaution à prendre (Points d'attention)</b>	- Définir correctement les contours du cluster à mettre en place ; - Tenir compte des contours du cluster à mettre en place dans les séances de sensibilisation, de communication et de mobilisation des acteurs pour la constitution du cluster.

#### 4.3.3 Réalisation du diagnostic d'un cluster ou d'une dynamique de cluster

Que le cluster existe déjà ou que cela soit une dynamique de cluster à renforcer pour asseoir le cluster, la démarche et les outils utilisés pour le diagnostic sont les mêmes.

Une fois qu'un cluster à développer est sélectionné, ou une dynamique de cluster identifiée, il ou elle doit faire l'objet d'un diagnostic. Il ne s'agit pas d'une étude théorique mais d'un examen minutieux effectué sur la base des informations transmises par les membres ou potentiels membres du cluster.

C'est à ce stade que si le cluster est déjà constitué et dispose d'un animateur, ce dernier 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 mesure que l'initiative progresse, d'autres thèmes seront identifiés et intégrés dans le diagnostic pour orienter les mesures à prendre et les actions d'appui à mener.

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 de la performance du cluster et des actions d'appui initiées ;
- Création des liens de confiance entre le coach du cluster et les membres du cluster.

Le tableau suivant renseigne sur la conduite de l'étude diagnostique.

**Tableau 4 : Synthèse sur la réalisation de l'étude diagnostique d'un cluster**

<b>Quoi faire ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conduire une étude diagnostique sur le cluster agricole ou la dynamique de cluster agricole. Elle est aussi appelée étude de caractérisation de dynamique de cluster.</li> </ul>
<b>Pourquoi le faire ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prendre connaissance du modèle d'affaires</li> <li>- Identifier l'environnement socioéconomique et institutionnel du cluster,</li> <li>- Connaître les relations qui existent entre les acteurs impliqués et les natures de ces relations ;</li> <li>- Disposer d'assez d'informations d'ordre économique, technique, organisationnel, relationnel, etc. pour constituer une base de référence pour le suivi et l'évaluation,</li> <li>- 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.</li> </ul> <p><i>Ces données permettent de connaître les contraintes à lever pour le développement du cluster.</i></p>
<b>Qui va le faire ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La structure qui veut assurer la promotion des clusters. Elle peut s'appuyer sur les compétences de prestataires de services spécialisés en réalisation d'études.</li> </ul>
<b>Quand le faire ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Après la sélection du cluster ou l'identification de la dynamique de cluster</li> </ul>

<p><b>Comment le faire ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborer une méthodologie de conduite de l'étude ;</li> <li>- Assurer la collecte de données, le traitement de données et la rédaction de rapport d'étude diagnostic / étude de caractérisation de cluster.</li> </ul> <p><b><u>Outils clés indicatifs :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Guide de collecte de données quantitative maillon par maillon ;</li> <li>○ Fiche de collecte d'information sur la gouvernance ;</li> <li>○ Modèle de cartographie selon l'approche CASE ou selon l'approche ValueLinks pour apprécier les relations,</li> <li>○ Tableau d'analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces (FFOM) par maillon et par relation entre couple d'acteurs,</li> <li>○ Compte d'exploitation par maillon assorti de valeur ajoutée et de revenu net d'exploitation.</li> </ul> <p><b><u>Méthodes de collecte de données</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Il s'agit de conduire des enquêtes auprès des acteurs par des entretiens semi structurés et/ou de faire des mini ateliers d'échanges.</li> <li>○ Selon les cas, les échanges peuvent avoir lieu par entretien individuels ou en focus groupe (groupement d'étuveuses, producteurs membres d'OP).</li> <li>○ Faire un atelier en commençant par la cartographie.</li> </ul> <p><b><u>Type d'informations pouvant être collectées et analysées :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Marchés des produits ;</li> <li>○ Caractéristiques / exigences de ces marchés ;</li> <li>○ Dispositifs de mise en marchés et leurs forces et faiblesses en rapport avec le développement de cluster ;</li> <li>○ Zones de production couvertes ;</li> <li>○ Acteurs directs de CVA impliqués et acteurs indirects ;</li> <li>○ Nature des relations et potentialités de création de réseau d'agrégation et d'accès aux marchés ;</li> <li>○ Initiatives de réseautage existantes et les leaders ;</li> <li>○ Modes et outils de fonctionnement du réseau ;</li> <li>○ Potentiels membres du réseau et leurs rôles ;</li> <li>○ Dispositif de gouvernance ;</li> <li>○ Enjeux de renforcement du réseau ;</li> <li>○ Données quantitatives d'analyse économiques par maillon : éléments de coûts, chiffres d'affaires ;</li> <li>○ etc.</li> </ul> <p><b><u>Unités possibles de collecte d'informations</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Acteurs directs à savoir : fournisseurs d'intrants de production en relation avec des producteurs du réseau, producteurs en relations avec d'autres acteurs du réseau ou potentiels membres du réseau, transformateurs ou commerçants, distributeurs, unités de transformation, OP de la filière, etc.</li> <li>○ Acteurs d'appui à savoir : ONG d'appui à la filière, agents des Directions Départementales de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (DDAEP), agents des Cellules Communales des ATDA, Collectivités locales, etc..</li> </ul>
----------------------------------	---

<b>Avec qui ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toutes les structures d'appui au développement des filières agricoles dans la zone concernée ;</li> <li>- Les acteurs directs des chaînes de valeurs concernées.</li> </ul>
<b>Résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des données de caractérisation des clusters, y compris les contraintes à lever pour assurer le développement des chaînes de valeurs et du cluster sont disponibles.</li> </ul>
<b>Précaution à prendre (Points d'attention)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concevoir correctement les outils de collecte de données selon les spécificités des filières et des acteurs ;</li> <li>- Rédiger le rapport d'étude en ressortant les mêmes types de données pour chaque cluster si elle porte sur plusieurs clusters.</li> </ul>

**Note** : En annexe se trouvent quelques détails sur des exemples de contenu de fiches de collecte de données (*fiche de données de caractérisation d'une dynamique de cluster, fiche d'analyse de fonctionnement d'une dynamique de cluster, modèle de cartographie d'une dynamique de cluster*).

#### 4.3.4 Elaboration d'une vision et d'un plan d'actions

Se fondant sur les résultats de l'étude diagnostique, les membres 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 activités sont formulées de manière cohérente dans un plan d'actions. Le tableau suivant apporte des détails sur la conduite de cette activité.

**Tableau 5** : Synthèse sur l'élaboration d'une vision et d'un plan d'action pour le cluster

<b>Quoi faire ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulation d'une vision à l'horizon 3 ou 5 ans ;</li> <li>- Elaboration de stratégies et d'un plan d'actions pour lever les contraintes identifiées dans l'étude diagnostique et concrétiser la vision formulée ;</li> </ul>
<b>Pourquoi le faire ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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).</li> <li>- Améliorer l'accès au marché des produits du cluster et par conséquent augmenter les produits, les services et les revenus des membres du cluster.</li> </ul>

<b>Qui va le faire ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La structure qui veut assurer la promotion des clusters. Elle peut s'appuyer sur les compétences de prestataires de services spécialisés en réalisation d'études ou animation d'ateliers multi acteurs.</li> <li>- L'atelier doit être animé par un ou des facilitateur(s) d'ateliers chaîne de valeurs expérimentés en planification.</li> </ul>
<b>Quand le faire ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Après la réalisation de l'étude diagnostique sur les clusters agricoles ou les dynamiques de clusters agricoles</li> </ul>



<p>Comment le faire ?</p>	<p><b><u>Méthodes</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiser un 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) ;</li> </ul> <p>L'atelier doit être structuré en diverses présentations en plénière selon les besoins, en travaux de groupe entre les participants par cluster, avec des restitutions par cluster.</p> <p><b>Note</b> : Au cas où plusieurs clusters 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"> <li>- Affiner et structurer si besoin, après l'atelier, les données obtenues au cours de l'atelier pour avoir un plan d'action cohérent.</li> </ul> <p><b><u>Etapas clés de travail</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réviser, compléter et valider les principaux résultats de l'étude diagnostique afin d'obtenir une vision partagée de la situation de départ ;</li> </ul> <p>Cela se fait à travers la lecture et l'amélioration ou la correction si besoin des résultats clés de l'étude diagnostique portant sur les données quantitatives, la cartographie, l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces, l'analyse des comptes d'exploitation, etc. ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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 ;</li> <li>- Définir les changements souhaités à l'échéance visée, c'est-à-dire des résultats clés en termes d'amélioration au niveau des maillons et sur le marché par rapport à la situation actuelle, et les conditions de réalisation ;</li> <li>- Déterminer les actions prioritaires ;</li> <li>- Elaborer un plan annuel d'actions et un plan de renforcement de capacités.</li> </ul> <p>Le plan doit préciser les actions, les délais de réalisation, les responsables (prioritairement les membres du cluster mêmes) les appuis attendus, les indicateurs clés d'effets et impacts.</p> <p><b><u>Outils de travail</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des outils habituels d'animation des ateliers chaînes de valeurs sont nécessaires.</li> </ul> <p>Il s'agit par exemple d'au moins deux tableaux métableau pour un cluster, d'un tableau conférence, des cartes métableau de différentes couleurs en quantités suffisantes, des marqueurs, des ciseaux pour couper et arranger des cartes, des bandes adhésives (scotch papier) ou des punaises pour fixer les cartes sur des tableaux métableau, du papier conférence, du matériel de secrétariat (ordinateur, imprimante, papier A4), de multiprises de grande portée, de vidéoprojecteurs, de papier kraft pour couvrir les tableaux métableau, d'appareil photo pour capitaliser les images des résultats des travaux de groupe et les séquences de déroulement de l'atelier, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport de l'étude diagnostique avec surtout la cartographie, le tableau d'analyse FFOM.</li> </ul> <p><b><u>Participants à l'atelier</u></b></p> <p>Des acteurs représentatifs des différents maillons, des fournisseurs de services et autres membres du cluster ou de la dynamique de cluster doivent prendre part à l'atelier afin que les réflexions soient participatives et inclusives.</p>
---------------------------	---

<b>Avec qui ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les membres du cluster ou de la dynamique de cluster ;</li> <li>- Les services d'appuis aux acteurs directs du cluster ou de la dynamique de cluster.</li> </ul>
<b>Résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision partagée de la situation de départ des clusters /résultats de diagnostic validés ;</li> <li>- Modèle entrepreneurial du cluster présenté sur la cartographie visualisée et validée ;</li> <li>- Vision à moyen terme des membres du cluster ;</li> <li>- Changements souhaités à moyen terme (résultats pragmatiques) du cluster ;</li> <li>- Plan d'actions annuelles réaliste et opérationnel établi ;</li> <li>- Thèmes de renforcement de capacités des acteurs identifiés ;</li> <li>- Indicateurs et flux d'impacts clés à suivre identifiés.</li> </ul>
<b>Précaution à prendre (Points d'attention)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer une bonne représentativité des catégories d'acteurs du cluster ou de la dynamique de cluster à l'atelier de formulation de vision et d'élaboration de stratégie et plan d'actions ;</li> <li>- Assurer une bonne préparation technique et une conduite professionnelle de l'atelier pour avoir l'ensemble des résultats attendus et de qualité ;</li> <li>- Partir toujours du marché lors de déroulement des ateliers afin de cristalliser de plus en plus l'orientation marché, relation d'affaires dans le quotidien des acteurs.</li> </ul>

Un model indicatif de planning d'atelier d'élaboration de plan d'actions d'un cluster, de même que des modèles de présentation des résultats des travaux de groupe sont présentés à la page suivante.

## Modèle indicatif de planning d'atelier d'élaboration de plan d'actions d'un cluster

**Tableau 6** : Exemple d'un planning de déroulement d'atelier d'élaboration de plan d'action d'un cluster

HORAIRES	ACTIVITES ET METHODES	INTERVENANTS
<b>Jour 1</b>		
09 h 00 – 10 h30	<b>Ouverture officielle</b> (15 mn)  (Mots de bienvenue, présentation du contexte de l'atelier et informations d'ordre logistique)	Organisateur de l'atelier
	<b>Lancement technique</b> (30 mn)  <i>(présentation facilitateurs, présentation des participants, définition du code de conduite dans l'atelier, choix du chef de village/gestionnaire du temps, présentation du programme de l'atelier)</i>	Facilitateur
	<b>Introduction méthodologique</b> : (30 mn)  - Présentation des objectifs et résultats attendus ; - Présentation de la méthodologie : cartographie, analyse FFOM, etc.  - Présentation des canevas de restitution des différents résultats des travaux (validation de diagnostic, vision et changements souhaités, plan d'actions, etc.)	Facilitateur
10 h 30 – 11 h	<b>PAUSE CAFE</b>	Organisateur de l'atelier
11 h –12 h	Session 2 : Révision des résultats de diagnostic	Groupe de travail par cluster
11 h30 –13 h	<b>Amélioration / validation des cartographies de cluster</b>  • Travaux de groupe sur l'amélioration des cartographies détaillées des clusters	Groupes de travail par cluster
13 h – 14h	<b>PAUSE DEJEUNER</b>	Organisateur de l'atelier
14 h – 15h	Restitution sur la cartographie	Cluster

15 h - 16 h30	<p><b>Session 4 : Analyse des forces et faiblesses</b></p> <p>Travaux de groupe sur les forces et faiblesses relatives à chaque maillon des chaînes de valeurs, les relations entre les acteurs, et sur la synthèse des contraintes majeures.</p> <p><b>Session 5 : Analyse des opportunités et menaces</b></p>	Cluster
16 h30 - 16 h45	<b>PAUSE CAFE</b>	Organisateur de l'atelier
16 h45 – 17 h30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restitution des résultats d'analyse des forces et faiblesses, opportunités et menaces</li> </ul>	Cluster
<b>Jour 2</b>		
08 h 30 – 9h30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Récapitulatif jour 1</li> </ul>	
	<p><b>Session 6 : Définition de la vision de l'avenir</b></p> <p>Travail de groupe</p>	Cluster
09 h 30-10 h 30	<p><b>Session 7 : Identification des changements souhaités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travaux de groupe sur la construction des résultats par cluster en 1 an</li> </ul>	Cluster
10 h 30 – 10 h45	<b>PAUSE CAFE</b>	Organisateur de l'atelier
10 h45 - 13 h	<p><b>Identification des changements souhaités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travaux de groupe sur la construction des résultats par clusters en 1 an</li> </ul>	Cluster
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restitution sur la situation désirée et les changements souhaités</li> </ul>	Cluster
13 h – 14h	<b>PAUSE DEJEUNER</b>	Organisateur de l'atelier
14 h - 16 h15	<p><b>Identification des actions prioritaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travaux de groupe sur l'identification des actions prioritaires pour la concrétisation des résultats.</li> </ul>	Cluster
16 h15 - 16 h30	<b>PAUSE CAFE</b>	Organisateur de l'atelier
16 h30 – 17 h30	<b>Restitution de l'élaboration des actions et améliorations</b>	Cluster

Jour 3		
08 h 30 – 10 h00	<b>Récapitulatif jour 2 (synthèses)</b>	Facilitateur
	<b>Session 8 : Elaboration de plans d'actions assorti des indicateurs clés</b>	Cluster
10 h 00 – 10 h30	<b>Restitution des plans d'actions</b>	Cluster
10 h 30 – 10 h45	<b>PAUSE CAFE</b>	Organisateur de l'atelier
10 h45 - 12 h30	<b>Identification concertée / participative des compétences nécessaires à la réalisation du plan d'actions</b> et des thèmes prioritaires de renforcement des capacités.	Cluster
	Présentation sur les coachs et le coaching	Facilitateur
	Présentation sur la suite de l'intervention	
12h30 – 13h	* <b>Evaluation participative</b>	Facilitateur
	* <b>Clôture de l'atelier</b>	Organisateur de l'atelier

## Modèles de présentation des résultats des travaux de groupe

### ▪ Synthèse d'informations générales

**Tableau 7** : Modèle de présentation de la synthèse d'informations sur un cluster

Rubriques	Natures des informations
Pour les marchés et les commerçants	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Différents marchés satisfaits ;</li> <li>- Information par marché : (volume de chaque produit commercialisé, prix, modalités de transaction, etc...)</li> <li>- Niveau d'organisation ;</li> <li>- Valeur ajoutée et revenu net au niveau du maillon, etc.</li> </ul>
Pour la production	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producteurs, localisation, distance par rapport à l'agrégateur, niveau d'organisation, volume de production, etc ;</li> <li>- Valeur ajoutée et revenu net au niveau du maillon, etc.</li> </ul>
Pour la transformation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transformateurs, localisation, niveau d'organisation, volume de matière première par an et de produit finis par an ; mode de transformation (artisanal, semi-industriel, industriel) etc.</li> <li>- Valeur ajoutée et revenu net au niveau du maillon, etc.</li> </ul>
Concernant les interrelations	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nature des relations entre les catégories d'acteurs ;</li> </ul>
Financement de la CVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structures de financement intervenant par maillon ;</li> <li>- Conditions d'accès au financement.</li> </ul>
Circulation des informations	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mécanisme de circulation de l'information entre la dynamique de cluster et l'extérieur ;</li> <li>- Mécanisme de circulation de l'information entre à l'intérieur de la dynamique de cluster.</li> </ul>
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispositif de gouvernance et fonctionnement.</li> </ul>

- **Forces et Faiblesses**

**Tableau 8** : Modèle de présentation de la synthèse des forces et faiblesses d'un cluster

Niveau d'appréciation	Forces	Faiblesses
1. Au niveau des maillons/acteurs directs		
Marchés		
Distributeurs de produits transformés		
Transformateurs		
Producteurs		
Fournisseurs d'intrants de production		
2. au niveau des relations entre acteurs		
Agrégateur/transformateur et producteurs		
Agrégateur/transformateur et distributeur		
Producteurs et fournisseurs d'intrants, de crédit, de conseil et recherche		
Agrégateur/transformateur et fournisseur matériel et équipement		
Accès aux finances		
Accès à l'information		

- **Vision, devenir du cluster**

**Tableau 9** : Modèle de présentation de la vision et des opportunités et contraintes d'un cluster

Opportunités	Vision	Menaces
	- <b>Idée d'affaires à moyen termes</b>	

- **Changements souhaités et conditions de réalisation**

**Tableau 10** : Modèle de présentation des changements souhaités dans un cluster et des conditions de réalisation

Maillons / relations	Changements Souhaités	Conditions de réalisation	Indicateurs clés d'appréciation de changement
Au niveau des maillons			
Marchés			
Distributeurs (grossistes et détaillants)			
Transformateur			
Producteurs			
Fournisseurs d'intrants			
Au niveau des relations entre acteurs directs			
Agrégateur/transformateur et producteurs			
Agrégateur/transformateur et distributeurs/marchés			
Agrégateur/transformateur et autres sources de produit finis (s'il y en a)			
Producteurs et fournisseurs d'intrants de production			

Au niveau des relations entre les acteurs directs et indirects			
Producteurs et fournisseurs de crédits, transports, conseils et recherche, etc.			
Agrégateur/transformatateur et fournisseurs matériel/ équipement, de crédits, de transports, conseils et recherche, etc.			
Accès aux finances			
Accès à l'information			

- **Actions prioritaires**

**Tableau 11** : Modèle de présentation des actions prioritaires d'un cluster

Actions	Moyens nécessaires	Responsables	Structures d'appui	Période de réalisation

#### 4.3.5 Mise en œuvre de plan d'actions collectif

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

Ce n'est pas à l'organisation chargée de la promotion du cluster ni à la structure d'animation du cluster qu'il incombe de mener directement toutes ces activités. Les acteurs mêmes, membres du cluster, doivent mener des activités relevant de leurs compétences et responsabilités. Pour ce faire, il est très important de les accompagner à asseoir correctement le réseau que constitue le cluster et à les appuyer à organiser son fonctionnement et sa gouvernance.

Le coach (en position d'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, le prestataire chargé de l'appui au 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.

**Tableau 12** : Synthèse sur la mise en œuvre des plans d'actions d'un cluster

<b>Quoi faire ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en œuvre le plan d'actions élaboré ;</li> <li>- Conduire un processus de renforcement des capacités sur la base des thématiques identifiées lors de l'atelier de planification.</li> </ul>
<b>Pourquoi le faire ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire développer les chaînes de valeurs du cluster en levant les contraintes ;</li> <li>- Améliorer l'accès au marché des produits du cluster.</li> </ul>
<b>Qui va le faire ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La structure qui veut assurer la promotion des clusters. Elle peut s'appuyer sur les compétences de prestataires de services spécialisés en animation de cluster ;</li> <li>- Un ou des animateurs/techniciens encore appeler coachs agribusiness est ou sont nécessaire(s) selon l'envergure du cluster.</li> </ul>
<b>Quand le faire ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Après l'élaboration et la validation du plan d'actions du cluster et la mobilisation de ressources pour sa mise en œuvre.</li> </ul> <p><b>Note</b> : les actions relevant des investissements privés sont menées par les acteurs selon les responsabilisations.</p>
<b>Comment le faire ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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 ;</li> <li>- Renforcer l'adhésion des potentiels acteurs au cluster ;</li> <li>- Préparer et réaliser les activités du plan d'actions ;</li> </ul> <p><i>Toutes les actions doivent être menées si les moyens sont mobilisés et qu'il n'y a pas de cas de forces majeures. Cela passe par l'organisation des rencontres périodiques, la facilitation de l'accès des entreprises membres du cluster aux fournisseurs de biens nécessaires, d'informations commerciales et de développement et aux institutions financières, le renforcement des capacités des membres, etc.</i></p> <p><i>Il y a aussi la conduite de diagnostics spécifiques opérationnel continus assortis de petits plans d'actions précis et spécifiques, la mobilisation des processus de soutien aux clusters, le renforcement continu de la gouvernance du cluster.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Collecter les informations de suivi devant permettre d'apprécier les indicateurs ;</li> <li>- Rédiger les rapports d'activités.</li> </ul>

<b>Avec qui ?</b>	- Les membres du cluster
<b>Résultats attendus</b>	- Activités planifiées mises en œuvre ; - Changements souhaités obtenus.
<b>Précaution à prendre (Points d'attention)</b>	- Assurer la disponibilité d'un coach bien qualifié pour l'animation du cluster. ; - Assurer le renforcement des capacités continue du coach et des membres du cluster selon les thématiques prioritaires définies lors de l'atelier de planification ; - Impliquer intimement l'organe de gouvernance du cluster dans la mise en œuvre du plan d'actions.

#### 4.3.6 Suivi évaluation de plan d'actions

Le suivi des actions d'appui ou de développement des clusters se fait de façon continue. Quant à l'évaluation, elle intervient sous deux formes à savoir l'évaluation régulière de la mise en œuvre des plans d'actions et le bilan en fin de campagne agricole.

L'évaluation de la mise en œuvre des plans d'actions se fait selon une période fixée au sein du cluster pour régulièrement faire le point des actions entreprises, des réalisations faites et des objectifs atteints. Cette évaluation permet de réajuster au fur et à mesure la mise en œuvre des plans d'actions et au besoin de faire appel à d'autres compétences nécessaires à la résolution des défis. Une revue réflexion est faite pour redéfinir les actions prioritaires et poursuivre la mise en œuvre des plans d'actions.

L'évaluation bilan se fait en fin de campagne agricole ou selon le calendrier fixé par les membres du cluster. Ce moment important permet de renseigner l'ensemble des indicateurs que les acteurs du cluster mesuraient au fur et à mesure de la mise en œuvre des plans d'actions.

Les activités de suivi et d'évaluation des actions de développement d'un cluster peuvent débiter 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.

Le tableau suivant apporte des précisions utiles sur le suivi évaluation de la mise en œuvre des actions de développement de cluster.

**Tableau 13** : Synthèse sur le suivi évaluation des actions d'un cluster

<b>Quoi faire ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collecter des informations de suivi et d'évaluation du plan d'actions ;</li> <li>- Faire l'évaluation à travers une revue de capitalisation des acquis au sein du cluster.</li> </ul>
<b>Pourquoi le faire ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apprécier le niveau de mise en œuvre des actions planifiées ;</li> <li>- Apprécier le niveau de performance du cluster ;</li> <li>- Apprécier la compétitivité de la ou des chaîne(s) de valeurs du cluster.</li> </ul>
<b>Qui va le faire ?</b>	- La structure qui assure la promotion du cluster conjointement avec l'organe de gouvernance du cluster. Ils peuvent solliciter un prestataire qualifié pour l'animation des ateliers.
<b>Quand le faire ?</b>	- Au cours de la mise en œuvre et à la fin de la mise en œuvre du plan d'actions et des activités de renforcement des capacités prioritaires.

<b>Comment le faire ?</b>	<p><b><i>Pour le suivi :</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborer un mécanisme de suivi – évaluation qui doit renseigner sur les données de suivi à collecter, qui doit collecter quelles données, quand collecter chaque donnée, comment archiver les données collectées, comment traiter les données, comment rédiger les rapports de suivi ;</li> <li>- Collecter les données conformément aux prévisions du mécanisme de suivi-évaluation ;</li> <li>- Traiter les données et rédiger les rapports.</li> </ul> <p><b><i>Pour la revue de capitalisation</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiser un atelier de revue de capitalisation ;</li> </ul> <p>Il s’agit d’un 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.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rédiger le rapport de l’atelier de revue de capitalisation.</li> </ul>
<b>Avec qui ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les membres du cluster, des représentants des différentes catégories de membres ;</li> <li>- Les partenaires d’appui au développement du cluster.</li> </ul>
<b>Résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport de revue de capitalisation ;</li> <li>- Nouvelles orientations pour le développement du cluster.</li> </ul>
<b>Précaution à prendre (Points d’attention)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bien préparer l’atelier.</li> </ul>



## 5. MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF D'ANIMATION / DE COACHING DU CLUSTER

L'animation d'un cluster revient à l'accompagner dans le processus d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi évaluation des plans d'actions et des plans de renforcement des capacités pour la réussite des activités de ses membres et son développement global.

Pour bien animer un cluster, l'expérience a prouvé qu'une intervention externe est nécessaire notamment par la formation et l'affectation d'un animateur professionnel (coach) qui va jouer temporairement un rôle de catalyseur pour le développement du cluster. Ainsi, il est souhaitable que le cluster soit accompagné par une structure externe, en position de structure d'animation, qui met à disposition un ou des agents en charge de l'animation continue du cluster et désigné sous le vocable de « coachs ». Ils sont chargés des appuis en développement de l'agribusiness.

### 5.1. Processus de mise en place d'un dispositif d'animation d'un cluster

Il est souhaitable que la structure d'animation d'un cluster soit installée au début de l'initiative de mise en place de cluster et l'accompagne pendant plusieurs années, jusqu'à 5 ans si possible, pour l'aider à coordonner et organiser ses activités et à s'approprier les aptitudes de fonctionnement en inter connectivité.

La mise en place d'un dispositif d'animation de cluster consiste à assurer :

a) ***L'élaboration du dispositif de gestion et de fonctionnement des coachs.***

Il s'agit de définir clairement les outils avec lesquels le ou les coach(s) vont travailler, le nombre de coachs nécessaire, le ou les profil(s) des coachs, le mode de fonctionnement des coachs, etc.

b) ***Mobilisation des coachs externes et internes***

Le coach externe est le coach qui vient d'une structure d'appui externe au cluster, quel que soit sa nature. Le coach interne est le coach que désigne les membres du cluster au sein du cluster pour travailler ensemble avec le coach externe dans un esprit d'acquisition de connaissances et de compétences utiles pour assurer la continuité de l'animation au-delà du délai de l'appui venant de l'extérieur.

La mobilisation de coachs externes se fait généralement par le recrutement ou la mise à disposition de techniciens répondant au profil et disponible au niveau de la structure d'appui au développement du cluster.

La mobilisation des coachs doit se faire avant la réalisation de l'atelier de planification. Cela permet aux coachs de prendre part à l'atelier pour faciliter les débats entre les membres du cluster ou de la dynamique de cluster. Cette implication leur permet de connaître la situation de départ, la situation désirée, les défis à relever et les motivations réelles de développement du cluster.

### c) ***Renforcement de base des capacités des coachs sur le coaching***

Suite au recrutement et/ou à la désignation de coachs externes et internes il est important de les mettre à niveau sur l'essentiel en matière de techniques d'animation et de coaching. Ainsi une formation sur l'animation de cluster et le coaching doit être faite au profit de ces coachs.

Dans sa fonction de coach de cluster, en plus de ce renforcement de démarrage, et en fonction des besoins des membres du cluster en renforcement de capacités, le coach pourra être renforcé encore sur des thématiques précises telles que l'éducation financière, le développement des relations d'affaires, la gestion des conflits, les techniques de négociation et de contractualisation, le marketing, la gestion comptable, etc. Ces compétences aussi doivent être développées et constamment renforcées en matière d'écoute, de conduite de réunions, de dynamique de groupe, de médiation, de compréhension systémique des jeux d'acteurs et des dynamiques de partenariat, de construction du capital social, de l'identité de groupe, de gouvernance associative, de gestion de réseaux, de communication interne et externe en réseau.

Les activités de renforcement des capacités des coachs leur permettent d'être efficaces.

### d) ***Equiperment des coaches***

Pour que le coach d'un cluster soit en bonnes conditions de travail, il doit être équipé avec un minimum de matériels. Ainsi, un kit de l'animateur / coach est nécessaire pour lui permettre d'assurer les activités d'animation et d'en rendre compte. Il s'agit surtout :

- De l'ordinateur et de tout autre support informatique utile,
- Du matériel de secrétariat tels que des cahiers, des stylos, des blocs notes, du papier conférence, de tableau conférence, du papier kraft, de marqueurs, des cartes métagplan, du tableau métagplan, de bande adhésive, des punaises, de ciseaux, etc.),
- De moyen de déplacement (véhicule à 4 roues ou à 2 roues),
- De téléphone capable d'utilisée des applications web usuelles actuelles, et de tablette qui facilite le renseignement des indicateurs de performance,
- etc.

La synthèse de cette étape est présentée dans le tableau suivant.

**Tableau 14** : Synthèse sur la mise en place du dispositif d'animation d'un cluster

<b>Quoi faire ?</b>	- Mettre en place le dispositif d'animation d'un cluster .
<b>Pourquoi le faire ?</b>	- Assurer la réussite de la mise en œuvre des actions d'animation du cluster .
<b>Qui va le faire ?</b>	- La structure de promotion des clusters
<b>quand le faire ?</b>	- Au démarrage du processus de promotion de clusters, après l'étude diagnostique du cluster ou de la dynamique de cluster, et avant l'atelier d'élaboration de plan d'actions du cluster.
<b>Comment le faire ?</b>	- 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.
<b>Avec qui ?</b>	- Prestataires éventuels retenus pour assurer l'animation du cluster.
<b>Résultats attendus</b>	- Le dispositif d'animation du cluster est conçu ; - Le ou les coachs, disposant des capacités nécessaires, qui vont réaliser les activités d'animation sont disponibles et équipés.
<b>Précaution à prendre (Points d'attention)</b>	- Faire une bonne estimation des tâches d'animation pour bien dimensionner le dispositif d'animation.

## 5.2. Profil type de coach agribusiness

Les profils types des coachs externe et interne sont présentés comme suit :

### ✓ *Profil du coach externe*

- Avoir un diplôme technique de BAC + 3 au moins en gestion, économie, agronomie, marketing, ou équivalent.

Les expériences de promotion de clusters montrent que des titulaires de Diplôme d'Etudes Agricoles Tropicales (DEAT) ou diplôme d'Economie Rurale arrivent à assurer l'animation de clusters. Cependant, en plus des autres critères du profil du coach, plus les niveaux d'étude et de compétences en entrepreneuriat, en gestion et en management sont élevées, plus les résultats sont intéressants ;

- 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 expériences en développement d'entreprise, en organisation et animation des organisations professionnelles et en analyse et développement des chaînes de valeurs ajoutées agricoles ;
- Avoir des capacités pour planifier et contextualiser ;
- Etre apte à innover et à conduire des processus d'adoption des innovations de divers ordres ;

- Etre capable de mobiliser d'autres compétences nécessaires pour la mise en œuvre des plans d'actions du cluster (*aptitude à élaborer des TDR cohérents et/ou des plans d'actions, à identifier les compétences nécessaires pour exécuter, coordonner l'exécution et évaluer*).

**Note** : 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.

### ✓ **Profil du Coach interne**

- Etre de préférence un membre du cluster ;

Il peut s'agir d'un membre représentant un maillon ou d'un employé permanent d'une entreprise membre du cluster ;

Il est souvent conseillé de l'identifier si possible dans le personnel de l'agrégateur. Le coach interne pourrait être par exemple le Responsable chargé de l'approvisionnement en matière première chez l'agrégateur ;

Le coach interne pourrait être aussi un membre d'une organisation de producteurs (OP) de base (bon et dynamique). Cependant la difficulté ici est qu'il y a en principe un grand nombre d'OP dans le cluster, ce qui rend le choix difficile avec un risque de non représentativité et même de (soupçon) de « favoritisme » ; même dans ce cas l'avis de l'agrégateur du cluster pour qui le choix compte beaucoup est important.

Qu'il vienne de l'agrégateur ou des OP, le coach interne doit être accepté par l'ensemble des membres du cluster. C'est pourquoi il peut être recommandé de choisir plusieurs coachs internes ;

- Ne pas être mis à la disposition du cluster par un partenaire institutionnel ou un projet (les acteurs doivent bien comprendre cela et l'intégrer dans leur pratique pour une prise en charge éventuelle plus tard) ;
- Etre une personne capable de dégager du temps suffisant pour la conduite des activités de coaching au vue des occupations habituelles ;
- Etre de bonne moralité ;
- Etre impartial ;

- Etre capable de lire, d'écrire et de s'exprimer couramment en français ;
- Avoir des atouts de facilitation de processus multi acteurs ;
- Avoir la qualité de formateur et animateur ;
- Avoir la capacité de suivre une formation, de restituer, d'internaliser et de pouvoir répéter ce qui est entendu et compris ;
- Etre animé d'un esprit de développement d'entreprise.

**Note** : En plus de tout ce qui précède, des connaissances antérieures sur l'organisation et l'animation des OP, sur la gestion des exploitations agricoles, sur la gestion des entreprises et sur les approches d'analyse et de développement des chaînes de valeurs ajoutées agricole, constituent un atout considérable.

## 6. MÉTHODES ET OUTILS D'ANIMATION D'UN CLUSTER

---

### 6.1. Champs possibles d'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.

Ainsi, les animations peuvent toucher les modèles d'affaires maillon par maillon ou de tout le système que constitue le cluster, les relations verticales ou relations d'affaires (y compris la contractualisation), les relations horizontales, le réseautage, les services opérationnels, les services financiers, les services de supports, la gestion, les standards portant sur les normes et qualité des produits, le marketing, l'organisation de la commercialisation, la gouvernance, l'environnement des affaires, etc.

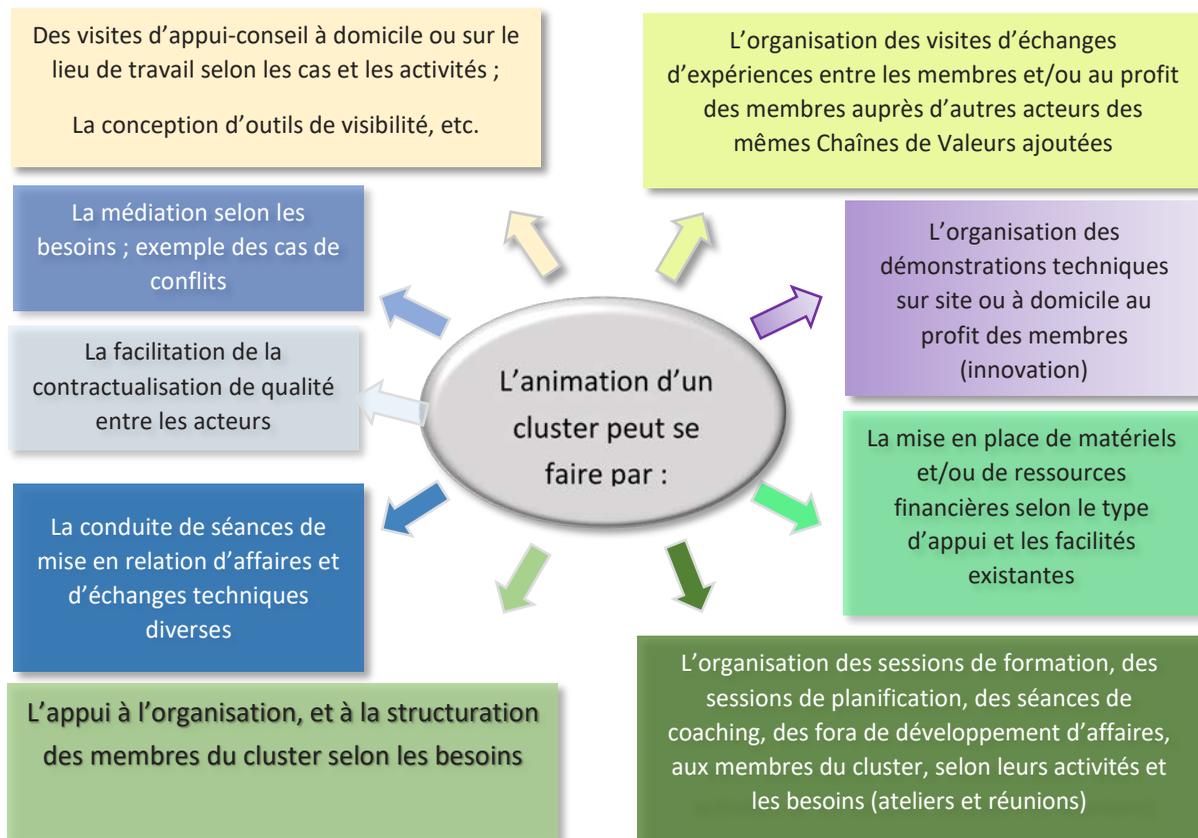
Habituellement les interventions sont là pour corriger les points faibles au niveau de ses différents chantiers pour assurer la mise à niveau devant permettre d'assurer une bonne compétitivité des chaînes de valeurs et du cluster. C'est pourquoi pour animer un cluster, il faut connaître le contexte dans lequel l'on est, la situation de départ relative à ces chantiers et les changements souhaités.

### 6.2. Méthodes d'animation d'un cluster

Comme annoncé plus haut, l'animation d'un cluster suppose la conduite d'un certain nombre d'activités à savoir la réalisation d'études diagnostiques pour, entre autres, identifier les lacunes professionnelles au sein des entreprises et des institutions membres du cluster ; l'établissement du design (vision, objectifs, situation souhaitée à moyen terme) ; l'élaboration de plans d'actions du cluster ; la mise en œuvre des plans d'actions (l'organisation des rencontres périodiques, la facilitation de l'accès aux biens et services utiles aux membres, aux informations commerciales, au crédit, etc.), le suivi - évaluation des activités.

Spécifiquement, 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 l'intérêt de la coopération interentreprises.

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. **Source** : Réalisé par KONNON Dieu-donné

Lors de l'animation du cluster, le coach de façon continue 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, 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 du développement 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.

Le coach, doit faciliter l'expression des entrepreneurs sur leurs besoins. Il doit accompagner les acteurs du cluster dans la formulation de l'auto diagnostic de leurs problèmes et besoins, puis de la stratégie qui en découle et des actions à entreprendre. Cela sous-entend qu'il participe à la réalisation des études diagnostiques et à l'élaboration des programmes d'actions du cluster, qu'il encourage la réactivation ou la création de réseaux et qu'il aide les membres du cluster à définir les activités qu'ils vont mener et à les mettre en œuvre conjointement.

Le coach doit également consacrer des efforts considérables pour identifier les lacunes professionnelles au sein des entreprises et des institutions membre du cluster et concevoir des activités qui concourent au renforcement de leurs capacités. Parallèlement, il doit faciliter l'accès des entreprises concernées aux fournisseurs d'informations commerciales et de développement et aux institutions financières. Il doit également mener ou superviser le suivi et l'évaluation des actions de développement des clusters.

Il doit être attentif pour davantage amener les acteurs à prendre plus de responsabilités et ne pas se surcharger (surcharge qui amènerait le cluster à dépendre de lui) et éviter de gérer les finances du cluster.

Globalement, dans l'animation du cluster, le coach aide les parties prenantes 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.

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 (le coach interne).

### 6.3. Outils techniques d'animation d'un cluster

Les outils techniques essentiels d'animation d'un cluster sont :

**Tableau 15** : Synthèse sur les *outils technique d'animation d'un cluster*

Niveau d'utilisation	Outils
Animation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cartographie, image contexte, etc.</li> <li>▪ Outils d'animation spécifiques conçus pour les activités, etc.</li> </ul>
Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manuel des apprenants,</li> <li>▪ Guide de formateurs,</li> <li>▪ Outils d'évaluation.</li> </ul>
Sensibilisation	<ul style="list-style-type: none"> <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, etc.</li> </ul>
Information et communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Différents outils pour informer : supports audio et audiovisuels, procès-verbaux, comptes rendus de réunions, rapports d'activités, rapports financiers, dépliants, fiches techniques, 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>▪ Plan d'actions du cluster, avec les indicateurs de suivi et éventuellement les indicateurs d'effets et d'impacts ;</li> <li>▪ Documents de planification opérationnelle ponctuelle d'activités ;</li> <li>▪ Canevas de rapportage ;</li> <li>▪ Documents techniques éventuels conçus spécifiquement pour les activités du cluster.</li> </ul>

## 7. DEMARCHE DE PREPARATION DE L'AUTONOMISATION DE L'ANIMATION D'UN CLUSTER

### 7.1. Financement et durée d'appui externe d'un cluster

Le financement des clusters au début de leur constitution est souvent externe. Selon les cas de figure, les activités de la mise en place, d'organisation de la gouvernance, de l'animation, du fonctionnement, etc. sont essentiellement financées par des ressources externes aux clusters, même si des contributions sont sollicitées auprès des acteurs des chaînes de valeurs, membres des clusters. Cependant, les financements externes mis en jeu s'inscrivent d'habitude dans des dynamiques de projet d'appui au développement et donc ont des durées de vie limitée.

Les expériences existantes au Bénin et ailleurs montrent que les durées des appuis externes aux clusters sont souvent celles des projets et programmes qui les accompagnent et donc varient de trois (3) à dix (10) ans environ selon que les projets et programmes aient été renouvelés ou non.

Pour ce faire, des réflexions sur des stratégies d'entrée et de sortie de l'appui externe sont nécessaires dès le démarrage de l'appui. Elles doivent porter sur le financement de l'animation y compris les coûts des coachs et les coûts de mise en œuvre des plans d'actions.

### 7.2. Préparation de l'autonomisation de l'animation d'un cluster

Certes le développement d'un cluster est un processus qui doit être soutenu dans la durée, afin que le réseau puisse évoluer du conglomérat d'entreprises isolées vers un cluster organisé et performant, en passant par différentes phases. D'après l'ONUDI le développement d'un cluster passe par les phases suivantes.

- **L'initialisation** qui regroupe l'identification des enjeux et des valeurs, puis la construction des dynamiques (*la mise en place coordonnée du réseau d'acteurs*) ;
- **La cristallisation** qui passe par l'animation du collectif, le management d'actions collectives structurantes (*la mise en œuvre de plan d'actions de cluster*) ;
- **Le développement** qui passe par la réalisation des actions collectives d'envergure, le développement des alliances externes, la mobilisation de la recherche innovation (*la consolidation par des actions de grande envergure*) ;

- **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. Mais dans son évolution, un cluster qui réussit va tendre à s'autonomiser au fur et à mesure que le capital social de ses membres se renforce.

Pour que cette autonomisation du cluster soit une réalité, il y a un ensemble de dispositions pratiques à prendre. Il s'agit :

- **Du développement des capacités d'animation internes au cluster.**

Cela passe par la désignation de coach(s) interne(s), l'implication réelle du ou des coach(s) interne(s) dans l'animation du cluster aux côtés du ou des coach(s) externe(s) pendant qu'ils sont en activité pour se professionnaliser ;

- **Elaboration participative de mécanisme de mobilisation de fonds à l'interne pour l'animation ;**

Il s'agit d'élaborer et de mettre en pratique un mécanisme de mobilisation de fonds auprès des membres du cluster pour assurer la prise en charge des activités d'animation et surtout du fonctionnement du ou des coach(s). Cela permet aux membres du cluster, notamment à l'organe de gouvernance du cluster de rendre durable les actions d'animation au-delà de la période où des appuis externes sont obtenus de la part des partenaires privés ou publics via des projets et programmes ;

- **Elaboration de méthodes et outils d'animation interne au cluster ;**

Selon les besoins et en fonction des capacités disponibles, des méthodes et outils particuliers répondant à des exigences du cluster peuvent être élaborés pour mieux lever les contraintes au développement du cluster.

La synthèse sur la préparation de l'autonomisation de l'animation se présente comme suit.

**Tableau 16** : Synthèse sur la préparation de l'autonomisation de l'animation d'un cluster

<b>Quoi faire ?</b>	- Rendre opérationnel un dispositif de préparation de l'autonomisation de l'animation du cluster
<b>Pourquoi le faire ?</b>	- Assurer la continuité de l'animation du cluster après le retrait des partenaires d'appui externe
<b>Qui va le faire ?</b>	- La structure de promotion du cluster, avec l'organe de gouvernance du cluster
<b>Quand le faire ?</b>	- Dès le début de l'animation du cluster, après sa mise en place
<b>Comment le faire ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir l'apprentissage effectif de l'animation par le ou les coach(s) internes aux côtés du ou des coach(s) externe(s) ;</li> <li>- Prendre les dispositions nécessaires pour garantir la présence continue sur une longue durée du ou des coach(s) internes dans le cluster ;</li> <li>- Elaborer le mécanisme de mobilisation de fonds à l'interne auprès des membres du cluster ;</li> <li>- Assurer effectivement la mobilisation de fonds à l'interne auprès des membres du cluster ;</li> <li>- Développer la réédition de compte aux membres pour la transparence ;</li> <li>- Elaborer et utiliser des méthodes et outils d'animation interne au cluster si nécessaire.</li> </ul>
<b>Avec qui ?</b>	- Les membres du cluster
<b>Résultats attendus</b>	- L'animation du cluster après le retrait des appuis externes est assurée.
<b>Précaution à prendre (Points d'attention)</b>	- Assurer la bonne gouvernance et la réédition de comptes.

**ANNEXES**

# ANNEXE 1 : CONCEPT DE CLUSTER ET CONCEPTS ASSOCIÉS

## Clarification de concept de cluster

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

Selon Michael Porter (1998), les 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 la notion «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* ».

Partant de ces approches de définition et de plusieurs autres essais de définition, un cluster pourrait être clarifié comme étant :

**« 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. »**

Un cluster est une forme d'auto-organisation mise en place par un **conglomérat d'entreprises** appartenant à la **même filière d'activité** et installées sur le **même territoire de proximité**, qui développent entre elles des relations de **coopération inter-entreprises**, et s'appuient sur des **partenariats institutionnels** avec leur environnement, coordonnées par une fonction **d'animation professionnelle**, afin de mettre en œuvre des **projets collaboratifs** permettant de relever des **défis communs** et de développer la **compétitivité des entreprises** ainsi que **du territoire**.



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...

- **Caractéristiques de base des clusters**

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

- **Une agrégation d'acteurs** (producteurs/éleveurs; un agrégateur qui est souvent une entreprise de transformation ou de commercialisation ou encore une organisation paysanne; des fournisseurs d'intrants et de services; des structures de recherche; etc.) ;
- 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** ;
- 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 (entreprises privées officielles ou non, individus, structures publiques, organisations non gouvernementales, coopératives, etc..). Ainsi, le cluster est perçu comme un cadre de concertation pluri acteurs autour d'une ou plusieurs chaînes de valeurs, porté par un acteur l'éader appelé « **champion** » ou « **agrégateur** » qui tire tous les acteurs vers l'efficacité et la compétitivité à travers des relations d'affaires solides. Généralement les clusters sont des réseaux libres.

- **Caractéristiques fonctionnelles**

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

- ☞ Une vision et une mission claires ;
- ☞ Un cadre organisationnel bien structuré ;
- ☞ Un leadership fort ;
- ☞ Une large représentation des parties prenantes ;
- ☞ Des réunions régulières ;
- ☞ Une bonne stratégie d'identification et d'hierarchisation des problèmes de développement des chaînes de valeurs concernées ;
- ☞ Un projet de collaboration productive ;
- ☞ Une absence de crainte dans la lutte contre les différences.

### **Concepts associés à l'animation des clusters**

Dans le cadre de l'animation des clusters, et au vu des réalités liées à la promotion des chaînes de valeurs, plusieurs concepts sont utilisés et il importe de clarifier quelques-uns de ces concepts. Les clarifications sont présentées dans le tableau suivant :

**Tableau** : Quelques concepts utiles dans la promotion des clusters

Concepts	Explications
<b>Compétitivité</b>	<p>C'est la propriété de ce qui est compétitif, c'est-à-dire qui supporte la concurrence.</p> <p>Dans les chaînes de valeurs ajoutées, elle s'apprécie pour un produit précis par des facteurs tels que la qualité du produit, la quantité du produit sur le marché, la régularité du produit, et le prix du produit (QQRP), le tout en adéquation avec la demande et face à la concurrence.</p>
<b>Territoire</b>	<p>Ici, il s'agit d'une zone (étendue de terre) dans laquelle sont localisés les différents membres d'un cluster. La dépendance d'une autorité ou d'une juridiction qui confère le caractère administratif au territoire n'est pas obligatoire. Ainsi, par exemple, un cluster peut être à l'intérieur d'un département administratif comme peut regrouper plusieurs départements administratifs.</p> <p>Ce qui est important est que les membres aient réellement des relations entre eux dans la zone autour de la filière du cluster et puissent avoir la possibilité de tenir des rencontres de concertations régulières.</p>
<b>Coach</b>	<p>Conseiller qui assure un accompagnement des membres d'un cluster (individus, entreprises, organisations, etc.) dans le but d'optimiser leurs compétences pour assurer un développement collectif. C'est la personne qui fait le coaching.</p>
<b>Coaching</b>	<p>Accompagnement destiné à aider les membres d'un cluster (individus, entreprises, organisations, etc.) à faire apparaître leurs propres solutions faces aux difficultés qu'ils vivent et à les mettre en œuvre pour assurer un développement collectif.</p>
<b>Agrégateur ou champion</b>	<p>C'est l'acteur (individu ou entreprise ou OP) qui est en position de fédérer l'ensemble des autres membres du cluster. Il s'agit souvent d'un transformateur ou d'un commerçant/exportateur qui mobilise des produits issus du maillon production auprès de plusieurs acteurs de ce maillon afin d'en assurer la commercialisation ou la transformation en produits dérivés désirés sur le marché.</p>
<b>Agrégré</b>	<p>Il s'agit d'un acteur qui est en position de faire affaires avec l'agrégateur dans le cluster en lui offrant essentiellement des matières premières.</p>

Concepts	Explications
<b>Hub de clusters ou banques de clusters</b>	<p>Il s'agit de regroupement en réseau plus grand de plusieurs clusters d'une même filière.</p> <p>Un hub de cluster peut couvrir une spéculation agricole dans une région administrative ou agro-écologique, on parle de Banque Régionale de Clusters Agricoles (BRCA). Il peut aussi couvrir une spéculation agricole à l'échelle nationale, et on parle de Banque Nationale de Clusters Agricoles (BNCA).</p>
<b>Relations d'affaires</b>	<p>Il s'agit des relations entre au moins deux acteurs, centrées sur des achats et ventes de produits ou de services opérationnels.</p>
<b>Contractualisation</b>	<p>C'est le fait de nouer une relation solide sanctionnée par un accord à caractère juridique.</p>
<b>Performance de cluster</b>	<p>La performance est définie comme les résultats obtenus lors d'une épreuve. Pour les clusters, ce qui peut être considéré comme l'épreuve est la compétitivité marquée par la présence sur le marché. Ainsi la performance du cluster est caractérisée par les qualités ou natures de l'ensemble des facteurs de compétitivité.</p>

## ANNEXE 2 : EXEMPLE DE CONTENU DE FICHE DE DONNÉES À COLLECTER POUR LA CARACTÉRISATION D'UNE DYNAMIQUE CLUSTER CONCEPT DE CLUSTER ET CONCEPTS ASSOCIÉS

Acteurs ciblés	Types d'informations pouvant être collectées pour la caractérisation d'une dynamique de cluster
Prestataires de services non financiers et financiers	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- <b>Description de la structure</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Présentation de la structure</li> <li>2. Année de démarrage des activités</li> <li>3. Zone de couverture</li> <li>4. Principales activités menées sur la filière</li> <li>5. Partenariats existants sur la filière (projets/programmes)</li> </ol> </li> <li>2- <b>Caractérisation des activités</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Services spécifiques</li> <li>2. Contraintes liées aux services</li> <li>3. Stratégies de levée des contraintes</li> <li>4. Liste des acteurs filières partenaires et localisation</li> <li>5. Stratégie de pérennisation des actions</li> <li>6. Appartenance à un réseau des acteurs de la filière</li> <li>7. Membre et potentiels membres de ce réseau</li> <li>8. Mode et outils de fonctionnement de ce réseau</li> <li>9. Actions déjà menées par ce réseau</li> <li>10. Gouvernance et animation de ce réseau</li> <li>11. Besoins d'appui au réseau.</li> </ol> </li> </ol>

<p>Organisation de producteurs</p>	<p>1- <b><u>Organisation et fonctionnement d'OPA</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Date de création :</li> <li>2. Année de démarrage des activités :</li> <li>3. Organigramme (Politique et technique) :</li> <li>4. Principales activités menées :</li> <li>5. Types de services apportés aux membres</li> <li>6. Zone de couverture :</li> <li>7. Mécanisme de mobilisation de ressources (cotisation, prélèvement sur les recettes pour alimenter le fonctionnement des dispositifs en place ?)</li> <li>8. Partenariats existants (projets/programmes, ONG, Service de financement, etc)</li> </ol> <p>2- <b><u>Caractérisation des activités</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produits commercialisés (CVA couverts) :</li> <li>2. Marchés satisfaits (volumes, qualité, niveaux de prix, conditions de livraison, lieu de livraison, périodicité, etc.);</li> <li>3. Marchés potentiels (non couverts et pourquoi) ;</li> <li>4. Partenaires d'affaires acheteurs (noms, localisation géographique, quantité de produit livrée, Périodicité de livraison, prix, conditions de livraison, natures des relations, etc.)</li> <li>5. Si existence de contrat de vente (depuis quand ? Avec qui ? Contenus ? Niveau de respects ? Forces ? Faiblesses?)</li> <li>6. Mécanisme spécifique de mise en marché (s'il y en a)</li> <li>7. Partenaires d'affaires fournisseurs (noms, Localisation géographique, Quantité de produit livrée, Périodicité de livraison, prix, Conditions de livraison, Natures des relations, etc.) ;</li> <li>8. Si existence de contrat d'approvisionnement (Depuis quand ? Avec qui ? Contenus ? Niveau de respects ? Forces ? Faiblesses?) ;</li> <li>9. Mécanisme spécifique d'approvisionnement en intrants (s'il y en a) ;</li> <li>10. Structure d'appui (financier et non financier) et rôles ;</li> <li>11. Nature des relations avec les structures d'appui ;</li> <li>12. Capacités de production de l'OPA et de ses membres ;</li> <li>13. Description de ce qui se passe exactement dans le cadre des relations avec les membres: contractualisation? Développement de services intégrés? Vente groupée? Expérience de warrantage, Mise en relation, etc.) ;</li> <li>14. Dispositif d'animation de la relation avec les membres (existence d'animateur, de technicien qui assure l'animation / l'encadrement des acteurs impliqués dans l'expérience) ;</li> <li>15. Existence d'un creuset d'échange multiacteurs avec les acteurs le long des CVA ? si oui, qui en assure le lead et périodicité.</li> <li>16. Actions importantes déjà menées à travers ce creuset (résultats /réalisations palpables, impacts) ;</li> <li>17. Contraintes au bon fonctionnement de ce creuset et au développement des CVA ;</li> <li>18. Modes et outils de fonctionnement de ce creuset existant;</li> <li>19. Membres ou potentiels membres de ce creuset ;</li> <li>20. Dispositif de gouvernance ;</li> <li>21. Atouts favorables au développement des CVA :</li> <li>22. Enjeux ou principaux défis pour aller de l'avant ;</li> <li>23. Besoins d'appuis pour le développement des CVA ;</li> <li>24. Existence d'expériences similaires dans la région.</li> </ol>
------------------------------------	--

<p><b>Transformateurs et commerçants (agrégateurs)</b></p>	<p>1- <b><u>Caractérisation des expériences prometteuses pour la création de Clusters</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Année de démarrage de l'activité</li> <li>2. Produits commercialisés (CVA couverts)</li> <li>3. Marchés satisfaits (produits, marchés, volumes/an, qualité, prix, conditions de livraison, périodicité de livraison, etc.)</li> <li>4. Nature des relations avec les acheteurs</li> <li>5. Si existence de contrat de vente (depuis quand ? Avec qui ? Contenus ? Niveau de respects ? Forces ? Faiblesses ?)</li> <li>6. Mécanisme spécifique de mise en marché (s'il y en a)</li> <li>7. Approvisionnement de matière premières et autres intrants (lieux d'achat, volumes/an, qualité, prix, conditions de livraison par les fournisseurs, périodicité de livraison, exigences particulières des fournisseurs, natures des relations)</li> <li>8. Si existence de contrat d'approvisionnement (Depuis quand ? Avec qui ? Contenus ? Niveau de respects ? Forces ? Faiblesses ?)</li> <li>9. Structure d'appui (financier et non financier) à l'activité/à l'entreprises et rôles</li> <li>10. Nature des relations avec les structures d'appui</li> <li>11. Existence / appartenance à un réseau d'acteurs organisés autour de la CVA ou de la filière</li> <li>12. Membres ou potentiels membres des réseaux et leurs rôles ;</li> <li>13. Mode et outils de fonctionnement (<i>description de ce qui se passe exactement dans le cadre de cette expérience: contractualisation? développement de services intégrés?, vente groupée? etc?.</i>)</li> <li>14. Dispositif d'animation de l'expérience s'il y en a (<i>existence d'animateur, de technicien qui assure l'animation / l'encadrement des acteurs impliqués dans l'expérience</i>) ,</li> <li>15. Dispositif de gouvernance cela existe clairement et qui en assure le lead, (coordination des actions le long des CVA)</li> <li>16. Organisation des rencontres multi acteurs et périodicité</li> <li>17. Actions importantes déjà menées (Les résultats /réalisations palpables)</li> <li>18. Contraintes au bon fonctionnement et au développement des activités</li> <li>19. Atouts favorables pour la création et l'animation de cluster</li> <li>20. Enjeux ou principaux défis pour aller de l'avant</li> <li>21. Besoins en services pour assoir et développer un cluster</li> </ol> <p>2- <b><u>Fonctionnement des unités de transformation / commercialisation</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mode de gestion (désignation responsable, outils de gestion comptable et financière, gestion du personnel, etc.)</li> <li>2. Maintenance des infrastructures et équipements</li> <li>3. Gestion du transport des produits : Matière première et produit fini (comment c'est organisé ?)</li> </ol>
--	---

<b>Acteurs d'appui à la filière</b>	<p>1- <b>Description de la structure</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Année de démarrage des activités</li> <li>2. Durée probable d'intervention restante</li> <li>3. Zone de couverture</li> <li>4. Principales activités menées sur la filière dans la zone de couverture de la dynamique de cluster</li> <li>5. Méthode d'appui / Accompagnement utilisés</li> <li>6. Compétences disponibles utilisées sur ces activités (personnels et profils)</li> <li>7. Nature des relations avec les acteurs appuyés</li> <li>8. Partenariats existants (projets/programme ; ONG, Service de financement, etc)</li> <li>9. Stratégie de durabilité des services offerts mise en place.</li> <li>10. Forces et faiblesses liées aux appuis données et aux relations, et justifications</li> </ol> <p>2- <b>Caractérisation des activités des bénéficiaires</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produits commercialisés par les acteurs accompagnés</li> <li>2. Marchés satisfaits (volumes, qualité, niveaux de prix, conditions de livraison, lieu de livraison, périodicité, etc.)</li> <li>3. Identification des acteurs : Producteurs/groupements de ramasseurs, transformateurs ou commerçants, autres...</li> <li>4. Marchés potentiels non couverts et pourquoi ?</li> <li>5. Nature des relations entre les acteurs (<i>contrat, relation à vue, engagement verbal, etc</i>)</li> <li>6. Existence d'un creuset décharge multiacteurs avec les acteurs le long des CVA ? <i>si oui, qui en assure le lead et périodicité</i></li> <li>7. Actions importantes déjà menées à travers ce creuset (<i>résultats /réalisations palpables, impacts</i>)</li> <li>8. Contraintes au développement des CVA</li> <li>9. Stratégies de développement des CVA</li> <li>10. Appuis nécessaires</li> <li>11. Existence d'expériences de vente groupées, warrantage ou autres actions collectives dans la région</li> </ol>
-------------------------------------	---

## ANNEXE 3 : EXEMPLE DE CONTENU DE FICHE D'ANALYSE DU FONCTIONNEMENT D'UNE DYNAMIQUE DE CLUSTER

Axes	Indicateurs
<b>Axe 1: Gouvernance du cluster (fonctionnement, gestion et transparence)</b>	
1.1	Fonctionnement de l'organe de coordination et concertation
1.2	Existence d'un plan de campagne
1.3	Services aux maillons /acteurs du clusters (par exemple garantie morale ; achat groupé ; etc..)
1.4	Reddition des comptes (bilan technique et financier de fin de campagne, restitution des décisions, retombés et engagements )
<b>Axe 2 Disponibilité des ressources</b>	
2.1	Disponibilité des ressources matérielles ( intrants, équipement, infrastructures...) pour satisfaire les marchés (quantités et qualités) du cluster
2.2	Disponibilité des ressources humaines pour satisfaire les marchés (quantité et qualités) du cluster
2.3	Disponibilité des ressources financières
2.4	Disponibilité de ressources en conseil techniques (ABSSA, ATDA)
<b>Axe 3 Contractualisation</b>	
3.1	Existence de contrat entre l'agrégateur et les fournisseurs de matière première (producteurs)
3.2	Respect des contrats entre l'agrégateurs et les fournisseurs de matière première (producteurs)
3.3	Existence de contrat entre l'agrégateur et les fournisseurs de services (intrants / emballages/ ...)
3.4	Respect des contrats entre l'agrégateurs et les fournisseurs de services (intrants / emballages/...)
<b>Axe 4 Communication interne et externe</b>	
4.1	Le cluster dispose d'un plan de communication externe (promotion du produit du cluster, site web, Facebook, bulletins, spots, radio, gadgets...)
4.2	Le cluster (agrégateur) participe aux foires et salons, colloques, (inter)nationaux pour promouvoir le produit et trouver des nouveaux marchés
4.3	Le cluster dispose d'un plan de communication interne (réunions/échanges entre maillons du cluster ; comité de coordination ; flotte ; groupes WhatsApp ; fête du personnel ; etc.)

4.4	Les acteurs se sentent adhérents/fidèles à leur cluster
<b>Axe 5 Quantité et qualité des produits livrés (volume et qualité) par le cluster</b>	
5.1	Evolution des volumes de produits livrés (sur les trois dernières années)
5.2	Evolution de la qualité des produits (respect des normes demandé par le client) sur les trois dernières années
5.3	Traçabilité
5.4	Perte post récolte (% de la matière première qui est rejeté pour la transformation)
<b>Axe 6 Création et répartition de la valeur ajoutée (équité) et création d'emploi</b>	
6.1	Détermination de la valeur ajoutée
6.2	Evolution de la valeur ajoutée (VA) créée
6.3	Répartition de la VA du cluster au sein des différents maillons (production/ transformation le cas échéant Commercialisation)
6.4	Création d'emploi au niveau des clusters

**Note :** Une grille d'appréciation sur une échelle de 4 points peut être concoctée pour apprécier chaque indicateur.

Les tableaux des pages qui suivent en sont un exemple.

Les questions doivent être posées à un groupe représentatif (agrégateur, producteurs (H/F/J), fournisseurs de services et structures d'appui conseil) du cluster. On parle de la situation de la campagne en cours.

Axe 1 : Gouvernance du cluster (fonctionnement, gestion et transparence)					
Axes/Indicateurs/ Scores	1	2	3	4	Source de vérification
Fonctionnement d'un organe de coordination et concertation	Inexistence d'un organe de coordination et de concertation	Existence d'un organe de coordination et de concertation mais non fonctionnel (presque pas de réunions)	Existence d'un organe de coordination et de concertation avec des réunions régulières	Existence d'un organe de coordination et de concertation avec réunions régulières et suivi / mise en œuvre des recommandations	PV/CR de séances de coordination et de concertation
Existence d'un plan de campagne	Pas de plan de campagne de la campagne en cours	Plan de campagne élaboré mais pas respecté	Plan de campagne élaboré respecté partiellement	Plan de campagne élaboré et réalisé/respecté	Plan de campagne et preuves de respect du plan
Services aux maillons /acteurs du clusters (par exemple par se porter garant, par l'achat groupée etc..)	L'agrégateur n'a pas développé/ facilité des services pour les autres maillons	L'agrégateur facilite l'accès à au moins un des services tels que : accès aux intrants spécifiques /accès au crédit/ accès au conseil, etc.	L'agrégateur facilite un accès de deux des services : accès aux intrants de qualité / accès au crédit /accès au conseil	L'agrégateur facilite un accès à l'ensemble des services: accès aux intrants de qualité / accès au crédit/ accès au conseil	Voir le business model du cluster
Reddition des comptes (bilan technique et financier de fin de campagne, restitution des différentes participations)	Pas de séances de reddition de comptes organisées	Reddition de comptes réalisés au niveau de l'agrégateur	Reddition de comptes élargie à l'agrégateur (transformateur) et agrées (coopératives producteurs)	Reddition de comptes élargie à tous les acteurs (agrégateurs, agrégés, commerçants et fournisseurs de services)	PV/CR des bilans financiers et techniques ; liste des présences

Axe 2 : Disponibilité des ressources <sup>3</sup>					
Axes/Indicateurs/ Scores	1	2	3	4	Source de vérification
Disponibilité des ressources matériels (intrants, équipement, infrastructures, la terre/foncier...) pour satisfaire les marchés /qualités du cluster	Les équipements / intrants / infrastructures dont disposent les acteurs du cluster ne sont pas du tout suffisants pour satisfaire la <b>demande actuelle</b> (marchés/ qualités) du cluster	Les équipements / intrants / infrastructures dont disposent les acteurs du cluster permettent de satisfaire <b>en partie</b> la <b>demande actuelle</b> (marchés/ qualités) du cluster	Les équipements / intrants / infrastructures dont disposent les acteurs du cluster permettent de satisfaire la <b>demande actuelle</b> (marchés/ qualités) du cluster	Les équipements / intrants / infrastructures dont disposent les acteurs du cluster permettent de <b>satisfaire la demande actuelle et future</b> (marchés/ qualités) du cluster	Les participants citent les équipements dont l'absence est un blocage de satisfaction des marchés
Disponibilité des Ressources Humaines pour satisfaire les marchés /qualités du cluster	Les Ressources Humaines (quantité et qualité) dont disposent les acteurs du cluster ne sont pas du tout suffisantes pour satisfaire la <b>demande actuelle</b> (marchés/ qualités) du clusters	Les Ressources Humaines (quantité et qualité) dont disposent les acteurs du cluster permettent de satisfaire <b>en partie</b> la <b>demande actuelle</b> (marchés/ qualités) du cluster	Les Ressources Humaines (quantité et qualité) dont disposent les acteurs du cluster permettent de satisfaire la <b>demande actuelle</b> (marchés/ qualités) du cluster	Les Ressources Humaines (quantité et qualité) dont disposent les acteurs du cluster permettent de satisfaire la <b>demande actuelle et future</b> (marchés/ qualités) du clusters	Les participants citent les RH dont l'absence ou qualité est un blocage pour satisfaire les marchés

<sup>3</sup> Dans cet Axe on discute dans quel mesure les ressources équipement, humaines, financiers et conseil handicapent le cluster pour satisfaire les marchés actuels et futurs

Disponibilité des ressources financières	Les Ressources Financières dont disposent les acteurs du cluster ne sont pas du tout suffisants pour satisfaire la demande actuelle (marchés/ qualités) du clusters	Les Ressources Financières dont disposent les acteurs du cluster peuvent satisfaire la demande actuelle (marchés/ qualités) du cluster	Les Ressources Financiers dont disposent les acteurs du cluster peuvent satisfaire la demande actuelle et future (marchés/ qualités) du clusters	Les participants citent les besoins en nombre et types de financement pour satisfaire les marchés
Disponibilité de ressources en conseil techniques (ABSSA, ATDA, DDAEP, OPA etc)	Les conseils techniques dont bénéficient les acteurs du cluster ne sont pas du tout suffisants pour satisfaire la demande actuelle (marchés/ qualités) du clusters	Les conseils techniques dont bénéficient les acteurs du cluster permettent de satisfaire la demande actuelle (marchés/ qualités) du cluster	Les conseils techniques dont bénéficient les acteurs du cluster permettent de satisfaire la demande actuelle et future (marchés/ qualités) du clusters	Fiches techniques disponibles et adaptés

Axe 3 : Contractualisation					
Axes/Indicateurs/ Scores	1	2	3	4	Source de vérification
Existence de contrat entre l'agrégateur et ses fournisseurs de matière première (producteurs)	Pas de contrats avec les fournisseurs de matière première (producteurs)	Tous les contrats sont informels (oral)	Quelques contrats sont formels (sur papier et signés)	Tous les contrats sont formels	Contrats formels signés par rapport aux ventes réalisés
Respect des contrats entre l'agrégateur et les fournisseurs de matière première (producteurs)	Aucun contrat avec les producteurs informel ou formel sont respectés	Quelques contrats avec les producteurs informels ou formels sont respectés	La plupart (+75%) des contrats avec les producteurs informels ou formels sont respectés (volume/ qualité/ prix/timing)	Tous les contrats informels avec les producteurs ou formels sont respectés (volume/ qualité/ prix/timing)	Contrats par rapports aux factures envoyés
Existence de contrat entre l'agrégateur et ses fournisseurs de services (intrants / emballages/ ..)	Pas de contrat	Tous les contrats sont informels (oral)	Quelques contrats sont formels (sur papier et signés)	Tous les contrats sont formels	Contrats formels signés par rapport aux ventes réalisés
Respect des contrats entre l'agrégateur et les fournisseurs de services (intrants /emballages/..)	Aucun contrats avec les fournisseurs de services informel ou formel sont respectés	Quelques contrats avec fournisseurs de services informels ou formels sont respectés	La plupart (+75%) des contrats avec les fournisseurs de services informels ou formels sont respectés (volume/ qualité/ prix/timing)	Tous les contrats informels avec les fournisseurs de services ou formels sont respectés (volume/ qualité/ prix/ timing)	Contrats par rapports aux factures envoyés
Respect des contrats entre les producteurs et les fournisseurs de services (intrants / emballages..)	Aucun contrat avec les fournisseurs de services informel ou formel sont respectés	Quelques contrats avec fournisseurs de services informels ou formels sont respectés	La plupart (+75%) des contrats avec les fournisseurs de services informels ou formels sont respectés (volume/ qualité/ prix/timing)	Tous les contrats informels avec les fournisseurs de services ou formels sont respectés (volume/ qualité/ prix/ timing)	Contrats par rapports aux factures envoyés

Axe 4 : Communication interne et externe					
Axes/Indicateurs/ Scores	1	2	3	4	Source de vérification
Le cluster dispose d'un plan de communication externe (promotion du produit du cluster, site web, facebook, bulletins, spots, radio, gadgets..)	Pas de plan de communication	Plan existe mais pas suivi et mise en œuvre	Plan existe et est suivi et mise en œuvre	Plan existe et est suivi et évalué	Plan de communication externe; PV de mise en œuvre et d'évaluation
Le cluster (agrégateur) participe aux foires et salons, colloques, (inter)nationaux pour promouvoir le produit et trouver des nouveaux marchés	Ne participe jamais à une foire/salon ou colloque lié au produit du cluster	Participe environ 1 fois par an à une foire/salon ou colloque lié au produit du cluster	Participe environ 2 à 3 fois par an à une foire/salon ou colloque lié au produit du cluster	Participe au minimum 4 fois par an à une foire/salon ou colloque lié au produit du cluster	Photos, facture de location de stands, etc
Le cluster dispose d'un plan de communication interne (réunions/échanges entre maillons du cluster ; comité de coordination ; flotte ; groupes whatsapp ; fête du personnel ; etc..)	Pas de plan de communication interne	Plan existe mais pas suivi et mise en œuvre	Plan existe, est suivi et mise en œuvre	Plan existe et est suivi et évalué	Plan de communication interne ; PV de mise en œuvre et d'évaluation

Les acteurs se sentent adhérent/ fidèle à leur cluster	Les acteurs ne se sentent pas « membre » du cluster	Les acteurs se sentent plus au moins « membre » du cluster ; ils quittent dès qu'un autre acheteur offre un meilleur prix	Les acteurs se sentent « membre » du cluster ; ils ne quittent pas directement si un autre acheteur offre un meilleur prix	Les acteurs se sentent « membre » du cluster ; ils ne quittent pas si un autre acheteur offre un meilleur prix, ils essaient de convaincre d'autres de rejoindre leur cluster	Appréciation des participants ; stabilité dans les acteurs impliqués dans le cluster
--	---	---	--	---	--

### Axe 5 : Quantité et qualité des produits livrés (volume et qualité) par le cluster

Axes/Indicateurs/ Scores	1	2	3	4	Source de vérification
Evolution volumes livrés (sur les trois dernières années) sur le marché	Les produits (quantité) livrés sur le marché sont en baisse	Les produits (quantité) livrés sur le marché évoluent en dent de scie (pas maîtrisée)	Les produits (quantité) livrés sur le marché sont stables	Les produits (quantité) livrés sur le marché sont en croissance	Fiche de vente Bilan de campagne
Evolution de la qualité des produits (respect des normes demandées par le client) sur les trois dernières années	La qualité (respect des normes demandées par le client) des produits livrés est en baisse	La qualité (respect des normes demandées par le client) des produits livrés évoluent en dent de scie (pas maîtrisée)	La qualité (respect des normes demandées par le client) des produits livrés sont stables ;	La qualité du produit s'est améliorée (produit certifié) ;	Résultats d'analyse de qualité
Traçabilité	Aucun système de traçabilité mis en place	Système existe mais pas fonctionnel/utilisé	Système existe et est fonctionnel/ utilisé mais pas digitalisé	Les produits livrés ont un code bar/ code QR qui permet d'identifier la provenance (niveau village/département)	Scanner l'étiquette sur le produit/carton/
Perte post récolte (% de la matière première qui est rejeté pour la transformation)	Perte post récolte >= 40%	Perte post récolte comprise entre 20 à 40%	Perte post récolte comprise entre 10 à 20%	Perte post récolte < à 10%	Appréciation du transformateur/ agrégateur

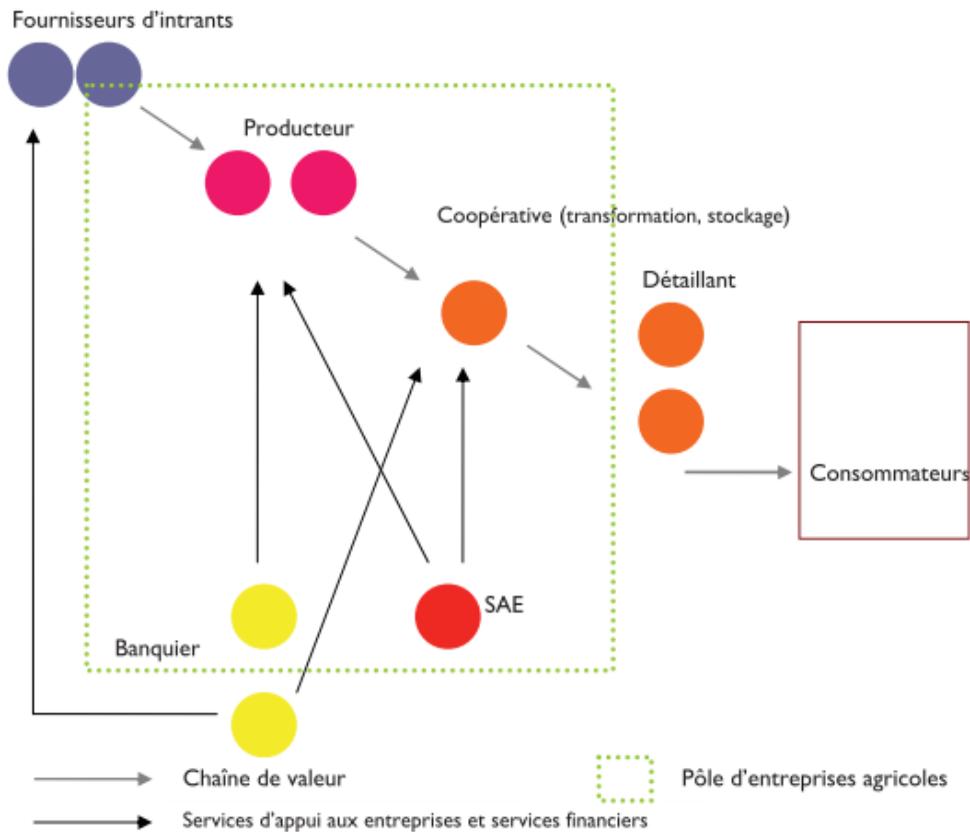
Axe 6 : Création et répartition de la valeur ajoutée (équité) et création d'emploi					
Axes/Indicateurs/ Scores	1	2	3	4	Source de vérification
Détermination de la valeur ajoutée	Les valeurs ajoutées des différents maillons du cluster ne sont pas connues	Les valeurs ajoutées ont été calculées mais le calcul n'est pas maîtrisé par les acteurs (i.e le comité de coordination et de concertation)	Les valeurs ajoutées ont été calculées par les acteurs (i.e. le comité de coordination et de concertation)	Les valeurs ajoutées ont été calculées par les acteurs c'est à dire le comité de coordination et de concertation et restituées / lors d'une assemblée / réunion générale	Calcul des valeurs ajoutées PV de réunion de restitution
Evolution valeur ajoutée (VA) créée	La VA créée dans le cluster est en baisse par rapport à l'année passée	La VA créée dans le cluster est pratiquement stable depuis l'année passée	La VA créée dans le cluster est en hausse depuis l'année passée	La VA créée dans le cluster est en hausse depuis plusieurs années (>2 ans)	Calculs de la valeur ajoutée ; si cela n'est pas calculé on prend les impressions des acteurs
Répartition de la VA du cluster au sein des différents maillons (production/transformation et le cas échéant Commercialisation)	La VA n' est pas équitablement répartie entre les maillons; la différence entre les maillons est supérieur à 50%)	La VA n' est pas équitablement répartie entre les maillons; la différence entre les maillons est de 40%)	La VA n' est plus au moins équitablement répartie entre les maillons; la différence entre les maillons est de 30%)	La VA est équitablement répartie entre les maillons; la différence entre les maillons l'excède pas 20%	Valeur ajoutée si cela n'est pas calculé on prend les impressions des acteurs
Création d'emploi au niveau des clusters	Le nombre d'emploi créé dans le cluster est en baisse	Le nombre d'emploi créé dans le cluster est relativement stable	Le nombre d'emploi créé dans le cluster est en hausse depuis l'année passée	Le nombre d'emploi créé dans le cluster est en hausse depuis plusieurs années	Contrats /Volumes de livraisons / répertoires / impressions des acteurs

## ANNEXE 4 : MODÈLES DE CARTOGRAPHIE D'UNE DYNAMIQUE DE CLUSTER

- **Modèle de cartographie selon l'approche CASE**

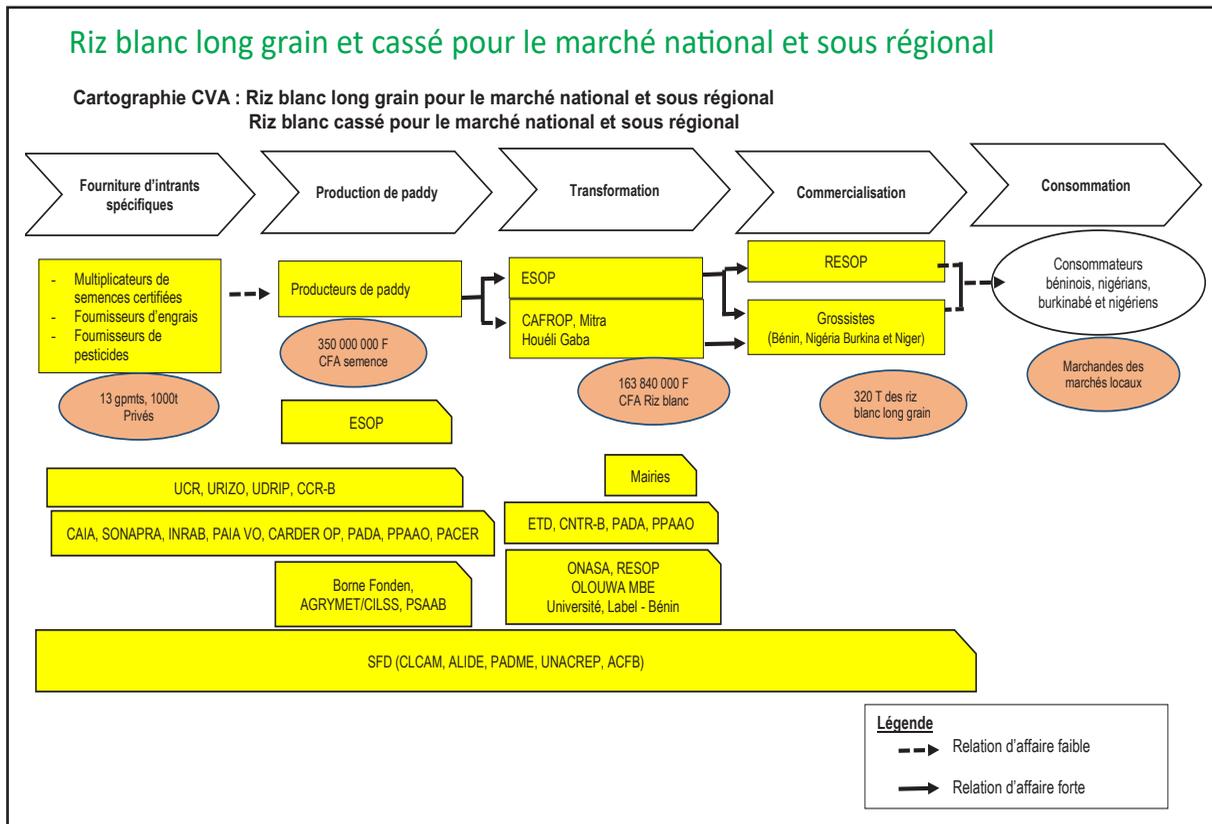


Source : Travaux pratiques dans une formation sur l'approche CASE



**Schéma** : Représentation schématique des pôles d'entreprises agricoles. **Source** : Manuel de l'approche CASE, vol 1

- **Modèle de cartographie selon l'approche ValueLinks**



- 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

**Source** : Travaux pratiques dans une formation sur l'approche ValueLinks

## ANNEXE 5 : CLARIFICATIONS SUR QUELQUES ÉLÉMENTS DE QUESTIONNEMENT

Éléments de questionnement	Considérations utiles
Responsable de la gestion de conflit dans les clusters	Dans leur rôle de facilitateurs de développement de cluster, les coaches doivent être attentifs aux sources de conflits et mener des actions de prévention. Mais au cas où des conflits éclatent ils doivent pouvoir faciliter la résolution de ces conflits de façon pacifique et participative avec toutes les parties prenantes.
Moment de création de l'organe de gouvernance (comité de coordination) d'un cluster	Dès le début, après la définition des contours du cluster (choix d'un modèle de cluster) et la mise en route du processus de mise en place du cluster. Il est important que le comité de coordination soit mis en place pour faciliter la communication avec tous les membres du cluster, s'approprier l'ensemble des actions à mener, et en assurer réellement la coordination interne.
Nécessité d'un agrégateur dans le fonctionnement d'un cluster	L'agrégateur joue un rôle important dans la mobilisation des matières premières afin d'en assurer la transformation pour un meilleur accès au marché. Il est important d'avoir un ou des agrégateurs dans un cluster. Cependant on ne peut dire que sans agrégateur il ne peut avoir de cluster.
Manière de rassurer un acteur qui fait partir d'un cluster sur le gain supplémentaire qu'il a	Assurer la communication sur tous les avantages à être dans un cluster (meilleurs accès aux informations, meilleurs accès aux facteurs de production et aux connaissances techniques et managériales, marchés garantis, etc.).
Rôle de la transparence et de la confiance dans le développement des clusters	L'un des facteurs clé de développement des clusters est le renforcement des liens d'affaires entre les acteurs par la contractualisation. Or la bonne marche de ces relations est basée sur la transparence et la confiance, d'où l'importance de ces deux éléments dans le développement des clusters.

<p>Rôle des faïtières des OP dans la performance des clusters</p>	<p>Les OP jouent plusieurs rôles importants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Représentation de plusieurs centaines voire milliers d'acteurs d'un maillon donné ne pouvant pas être tous dans toutes les réunions ou toutes les activités de cluster à la fois ;</li> <li>- Caution morale dans la facilitation de l'accès aux intrants, aux crédits, aux équipements, aux infrastructures, aux services opérationnels, etc.</li> <li>- Acteurs centraux dans l'organisation de la vente groupée au niveau des maillons ;</li> <li>- Etc.</li> </ul> <p>Donc les OP font un appui à la performance dans la communication, dans la production et la productivité, dans l'accès au marché, etc.</p>
<p>Manière d'apprécier l'efficacité et l'efficience des interventions, des appuis des clusters</p>	<p>Grace aux indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Sur les marchés</b> (nombre de marchés localisation des marchés, quantités vendues sur chaque marché, qualités de produits, prix pratiqués, etc..)</li> <li>- <b>Sur les relations</b> (acteurs en contrats, nombre de contrats, types de contrats, quantités contractualisées, prix de cessions selon les contrats, etc..),</li> <li>- <b>Sur les qualités et quantités des services et autres facteurs de production</b> (finances, intrants, équipements, etc.),</li> <li>- <b>Sur les valeurs ajoutées et revenu nets d'exploitation,</b></li> <li>- <b>Sur la gouvernance,</b></li> <li>- etc.</li> </ul>
<p>Durée des accompagnements pour aboutir à de véritables clusters autonomes</p>	<p>Durée très variable en fonction de la dynamique existante, du degré d'engagement des membres, du leadership de l'agrégateur ou du champion, des capacités d'animation du ou des coach(s), etc.</p> <p>Mais les appuis qui ont connu de succès ont nécessité des interventions de facilitateur externe sur des durées variant de 3 à 10 ans.</p>

<p>Mise en œuvre du financement du cluster</p>	<p>Deux cas de figure :</p> <p><b>Financement de l'animation du cluster</b> : L'animation du cluster regroupe des actions d'appui au développement collectif devant se faire avec des subventions et des ressources propres des acteurs membres du cluster ;</p> <p><b>Financement des activités de création de richesses par les membres du cluster</b> : Il s'agit dans ce cas des activités devant être financées par les ressources propres des membres de clusters et aussi par des crédits, des subventions appropriées s'il y en a, des dons qu'ils obtiennent, etc.</p>
<p>Mode de financement du comité de coordination du cluster</p>	<p>Le comité de coordination du cluster est l'organe de gestion du cluster. Le fonctionnement de ce comité doit être financé par des ressources propres mobilisées au sein du cluster par les membres. Mais au démarrage des actions de développement d'un cluster, les membres / comités de coordination ont souvent mobilisé des ressources de l'extérieur (ressources de projets et programmes) pour non seulement la mise en œuvre des plans d'actions mais aussi pour le fonctionnement.</p>
<p>Stabilisation des acteurs au sein d'un cluster</p>	<p>Les acteurs de chaîne de valeurs sont dans des clusters tant qu'ils y ont des intérêts d'affaires. On ne saurait forcer un acteur à être membre d'un cluster. D'ailleurs le caractère de réseau libre d'un cluster fait que les membres sont à priori libre de leur participation.</p> <p>Cependant, afin d'assurer une certaine stabilisation des acteurs dans un cluster, il est nécessaire pour les coaches de s'assurer que les intérêts de tous les membres sont sauvegardés.</p>
<p>Degré de professionnalité des acteurs membres à la naissance d'un cluster</p>	<p>Du moment où des acteurs, potentiels membres d'un cluster, sont connectés les uns aux autres par des liens d'affaires et de partenariat, c'est qu'ils sont utiles les uns aux autres et peuvent être dans un même cluster. Leur degré de professionnalité importe peu au départ et c'est pour apporter des corrections nécessaires afin d'en arriver à une meilleure professionnalisation de ces acteurs que la mise en place et l'animation du cluster sont faites.</p>





Implemented by



Financé par l'Union  
européenne

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