



MINISTÈRE  
DE L'AGRICULTURE,  
DE L'ÉLEVAGE ET DE LA PÊCHE  
REPUBLICQUE DU BENIN

03 B P 2900 Cotonou - Bénin  
Tél. + 2 2 9 2 1 3 0 1 0 8 7  
+ 2 2 9 2 1 3 0 0 4 1 0  
w w w. agriculture. gov.bj

# **STRATEGIE NATIONALE DE PROMOTION DES FILIERES AGRICOLES INTEGRANT L'OUTIL CLUSTERS AGRICOLES**

## **DOCUMENT FINAL**

**JUILLET 2017**

1

## **MAITRE D'OUVRAGE**

Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP)

## **FINANCEMENT**

Unité Fonctionnelle d'Appui Institutionnel (UFAI) du Programme d'appui à l'agriculture de la Coopération Bénino Belge

## **PRESTATAIRE**

Cabinet PISOL "Expertise Foncière et Agricole"

## **CONSULTANTS**

BEDIYE Pierre, Agro économiste, Chef de mission  
MANIGUI A. Soulé, Agronome, Spécialiste Chaîne de Valeur Ajoutée

## **TABLE DES MATIERES**

<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>3</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>4</b>
<b>LISTE DES ENCADRES</b> .....	<b>4</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>4</b>
<b>LISTE DES CARTES</b> .....	<b>4</b>
<b>LISTE DES ANNEXES</b> .....	<b>5</b>
<b>SIGLES ET ABBREVIATIONS</b> .....	<b>5</b>
<b>1. INTRODUCTION</b> .....	<b>7</b>
1.1. Orientations actuelles de la stratégie de développement du secteur agricole.....	7
1.2. Justification de l'utilisation de l'outil Clusters agricoles pour la promotion des filières agricoles.....	8
<b>2. DIAGNOSTIC DES ACTIONS DE PROMOTION DES FILIERES AGRICOLES (VEGETALE, ANIMALE, ET HALIEUTIQUE) AU BENIN</b> .....	<b>10</b>
2.1. Etat des lieux de la promotion des filières agricoles .....	11
2.2. Les Plans Régionaux de Développement des Filières (PRDF) .....	18
2.3. Etat actuel des reformes dans le domaine agricole .....	19
2.4. Etude de cas sur les expériences de Clusters agricoles au Bénin .....	21
<b>3. VISION, OBJECTIFS ET AXES DE LA STRATEGIE DE PROMOTION DES FILIERES</b> .....	<b>25</b>
3.1. Vision et Objectifs.....	26
3.1.1. Vision .....	26
3.1.2. Objectifs .....	26
3.2. Défis et enjeux .....	26
3.3. Axes stratégiques d'intervention pour la promotion des filières.....	29
<b>4. ORIENTATIONS POUR LA MISE EN OEUVRE</b> .....	<b>32</b>
4.1. Pilotage .....	33
4.2. Acteurs et leurs rôles .....	33
4.3. Mécanismes d'appui au financement.....	34
4.4. Outils et étapes de mise en œuvre .....	35
4.4.1. Les outils de mise en œuvre .....	35
4.4.2. Les grandes étapes de promotion d'une filière.....	36
4.4.3. Brève description des étapes de l'outil cluster .....	39
4.5. Suivi et évaluation .....	43

4.6. Conditions de succès de la mise en œuvre de la stratégie.....	44
<b>ANNEXES.....</b>	<b>45</b>

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1: Evolution des différentes productions végétales, animales et halieutiques et niveau d'atteinte des cibles de PSRSA.....	11
Tableau 2: Analyse diagnostique du maillon production des filières.....	12
Tableau 3: Analyse diagnostique du maillon transformation des filières.....	14
Tableau 4: Analyse diagnostique du maillon mise en marché des filières.....	15
Tableau 5: Filières ayant fait l'objet de PRDF.....	19
Tableau 6: Leçons apprises des différentes expériences des clusters agricoles au Bénin.....	24
Tableau 7: Arrimage des axes de promotion des filières aux axes du PSDSA.....	29
Tableau 8: Les acteurs engagés dans la promotion des filières et leurs rôles.....	33
Tableau 9: Tableau d'ensemble des étapes de mise en œuvre de la stratégie de promotion des filières.....	36
Tableau 10: Pôles de développement et filières locomotives.....	41
Tableau 11: Rôle des acteurs du dispositif.....	60
Tableau 12: Rôles des acteurs du Cluster amande de karité.....	65
Tableau 13: Rôles des acteurs.....	72

## **LISTE DES ENCADRES**

Encadré 1: Rôle des interprofessions.....	17
Encadré 2: Les acquis du PSRSA.....	18
Encadré 3: Mission des DDAEP.....	20
Encadré 4: Mission des ATDA.....	20
Encadré 5: Les défis majeurs au développement des filières de la production végétale.....	26
Encadré 6: Les défis majeurs au développement des filières de la production animale.....	27
Encadré 7: Les défis majeurs au développement des filières de la production halieutique.....	28

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1: Schéma type d'un cluster agricole.....	52
Figure 2: Modèle de développement agricole : système ESOP.....	58
Figure 3: Répartition des fonctions entre acteurs du dispositif ESOP.....	59
Figure 4: Modèle d'affaire ProAgri à un (1) Cluster.....	62
Figure 5: Exemple de modèle avec plusieurs Clusters le long de la chaîne.....	64
Figure 6: Compétitive Agricultural System and Entreprises.....	67
Figure 7: Le modèle 3 du Cluster lapin.....	68
Figure 8: Rôle des acteurs du dispositif Cluster lapin.....	69
Figure 9: Modèle cluster riz étuvé, riz blanc.....	71

## **LISTE DES CARTES**

Carte 1: Pôles de développement agricole du Bénin.....	40
--	----

## LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Acteurs rencontrés pendant la mission.....	46
Annexe 2: Grandes étapes méthodologiques pour l'élaboration du document de stratégie de promotion des filières agricoles intégrant l'outil cluster agricole.....	49
Annexe 3: Définition des concepts de modèle d'affaire.....	50
Annexe 4: Pondération pour le choix des chaînes de valeur ajoutée à promouvoir (exemple) .....	55
Annexe 5: Cartographie de chaîne de valeur .....	56
Annexe 6: Etudes de cas sur les expériences de Clusters agricoles au Bénin .....	58

## SIGLES ET ABBREVIATIONS

<b>ABSSA</b>	: Agence Béninoise de la Sécurité Sanitaire des Aliments
<b>ACA</b>	: Alliance pour le Cajou Africain
<b>ADMA</b>	: Agence de Développement de la Mécanisation Agricole
<b>AIC</b>	: Agriculture Intelligente face au Climat
<b>AIMAEP</b>	: Appui Institutionnel au MAEP
<b>AMAB</b>	: Assurance Mutuelle Agricole du Bénin
<b>APAH</b>	: Agence de Promotion des Aménagements Hydro-Agricoles
<b>APIEx</b>	: Agence de Promotion des Investissements et des 'Exportations
<b>ATDA</b>	: Agence Territoriale de Développement Agricole
<b>CAIA</b>	: Centrale d'Achat des Intrants Agricoles
<b>CAN</b>	: Conseil de l'Alimentation et de la Nutrition
<b>CARDER</b>	: Centre d'Action Régional pour le Développement Rural
<b>CCIB</b>	: Chambre du Commerce et d'Industrie du Bénin
<b>CCoS</b>	: Conseil Communal de Suivi
<b>CDeS</b>	: Conseil Départemental de Suivi
<b>CIR</b>	: Cadre Intégré Renforcé
<b>CNOS</b>	: Conseil National d'Orientation et de Suivi
<b>CNP</b>	: Conseil National du Patronat
<b>CNTC</b>	: Conseil National des Transformateurs de Cajou
<b>CoGeF</b>	: Commissions Communales de Gestion Foncière
<b>CORAF</b>	: Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le développement agricoles
<b>CTB</b>	: Agence Belge de Développement
<b>CVA</b>	: Chaînes de Valeur Ajoutée
<b>DDAEP</b>	: Direction Départementale de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche
<b>DEDRAS</b>	: Département de Développement Rural de l'Union des Eglises Evangéliques
<b>DGCE</b>	: Direction Générale du Commerce Extérieur
<b>DGCI</b>	: Directeur Général du Commerce Intérieur
<b>DPDR</b>	: Déclaration de Politique de Développement Rural
<b>ESOP</b>	: Entreprises de Services et Organisation des Producteurs
<b>FADeC</b>	: Fonds d'Appui au Développement des Communes
<b>FAFA-AD</b>	: Facilité d'Appui aux Filières Agricoles dans l'Atacora Donga
<b>FAFA-MC</b>	: Facilité d'Appui aux Filières Agricoles dans le Mono Couffo
<b>FAIA</b>	: Facilité d'Appui aux investissements Agricoles dans l'Atacora Donga et le Mono Couffo

<b>FARA</b>	: Forum pour la Recherche Agricole en Afrique
<b>FNDA</b>	: Fonds National de Développement Agricole
<b>GDT</b>	: Gestion Durable des Terres
<b>GIRE</b>	: Gestion Intégrée des Ressources en Eau
<b>Giz</b>	: Coopération Technique Allemande
<b>GTA</b>	: Groupe Technique Agriculture
<b>IFDC</b>	: International Fertilizer Development Center
<b>INRAB</b>	: Institut National de Recherche Agricole du Bénin
<b>LCSSA</b>	: Laboratoire Central de Contrôle de la Sécurité Sanitaire des Aliments
<b>LDPDR</b>	: Lettre de Déclaration de Politique de Développement Rural
<b>MAEP</b>	: Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche
<b>ONASA</b>	: Office National d'Appui à la Sécurité Alimentaire
<b>ONG</b>	: Organisation Non Gouvernementale
<b>ONS</b>	: Office National de Soutien aux prix et aux revenus des producteurs
<b>OP</b>	: Organisations des Producteurs
<b>OPA</b>	: Organisations des Producteurs Agricoles
<b>OSD</b>	: Orientations Stratégiques de Développement
<b>PADA</b>	: Projet d'Appui à la Diversification Agricole
<b>PAFILAV</b>	: Projet d'Appui à la Filière Lait et Viande
<b>PASCIb</b>	: Plate-forme des Acteurs de la Société Civile au Bénin
<b>PCD-TASAN</b>	: Programme Communautaire Décennal de Transformation de l'Agriculture pour la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle dans l'espace UEMOA
<b>PDC</b>	: Plan de Développement Communal
<b>PFR</b>	: Plan Foncier Rural
<b>PIB</b>	: Produit Intérieur Brut
<b>PNOPPA</b>	: Plateforme Nationale des Organisations Paysannes et de Producteurs Agricoles
<b>PRDF</b>	: Plans Régionaux de Développement des Filières
<b>ProAgri</b>	: Programme de Promotion de l'Agriculture
<b>ProCAD</b>	: Programme Cadre d'Appui au Développement Agricole de la Banque Mondiale
<b>PROFI</b>	: Programme Agriculture de la CTB
<b>PSDSA</b>	: Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole
<b>PSO</b>	: Plan stratégique Opérationnel
<b>PSRSA</b>	: Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole
<b>PTF</b>	: Partenaire Technique et Financier
<b>2SCALE</b>	: Toward Sustainable Clusters in Agribusiness through Learning in Entrepreneurship
<b>SCRP</b>	: Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
<b>SDDAR</b>	: Schéma Directeur du Développement Agricole et Rural
<b>SFD</b>	: Services Financiers Décentralisés
<b>SONAPRA</b>	: Société Nationale d'Appui à la Promotion Agricole
<b>UCIMB</b>	: Union des Chambres Interdépartementales d'Industrie et des Métiers du Bénin
<b>UEMOA</b>	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

# 1. INTRODUCTION

## 1.1. Orientations actuelles de la stratégie de développement du secteur agricole

Le développement du secteur agricole a toujours été une préoccupation des gouvernements compte tenu de l'importance économique de ce secteur pour le développement économique et social du Bénin. Ainsi dès les années 90, le Bénin a défini les grandes orientations de sa politique agricole à travers la Lettre de Déclaration de Politique de Développement Rural (LDPDR) qui annonce les actions spécifiques à mener en vue de dynamiser le secteur agricole et rural. En prenant appui sur ce document, trois autres documents à savoir la Déclaration de Politique de Développement Rural (DPDR), le Schéma Directeur du Développement Agricole et Rural (SDDAR) et le Plan stratégique Opérationnel (PSO) ont été adoptés. Ils précisent les différentes orientations, les acteurs essentiels et les mesures nécessaires à la réalisation des objectifs clés liés à la nouvelle politique de développement du secteur agricole. Ensuite, les Orientations Stratégiques de Développement (OSD) 2006-2011 du Bénin ont été adoptées. Elles comprennent six axes stratégiques dont l'un est de « promouvoir le renouveau économique par la mise en place d'un environnement économique et institutionnel de norme internationale et la diversification de la production, en particulier dans le monde rural ». Puis il a été élaboré et adopté, la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRP 2011-2015) dont le premier axe stratégique est « l'accélération de la croissance » à travers quatre domaines prioritaires dont « la promotion de nouvelles filières porteuses pour l'exportation ».

La période 2009-2010 a été marquée par l'élaboration du Plan Stratégique pour la Relance du Secteur Agricole (PSRSA) qui a été validé en octobre 2011 pour une durée de cinq ans. Ce document consacre le développement des filières comme un axe prioritaire retenu pour le développement du secteur agricole et définit une note d'orientation pour l'élaboration des stratégies spécifiques de promotion des filières.

L'évaluation du PSRSA qui est arrivé à échéance en 2015, a donné de bons résultats pour certaines filières et des résultats mitigés pour d'autres.

De façon générale, les contraintes au développement de l'agriculture béninoise sont connues et concernent notamment :

- Les difficultés d'accès au foncier
- La faible maîtrise de l'eau et de l'énergie
- L'enclavement des zones de production
- L'insuffisance et l'inadéquation des infrastructures de stockage appropriées
- L'insuffisance de la mécanisation et mécanisation non adaptée
- La non opérationnalisation de l'ensemble des réformes institutionnelles et organisationnelles
- L'insuffisance et l'inadéquation du financement du secteur agricole
- L'absence de stratégie nationale de financement du secteur agricole
- Les difficultés d'accès au marché
- Les difficultés d'accès aux intrants spécifiques

L'analyse des contraintes ci-dessus énumérées a permis de définir les défis à relever. Ainsi, de nouvelles orientations sont définies pour le développement du secteur agricole à l'horizon 2025 à travers le Plan Stratégique pour le Développement du Secteur Agricole (PSDSA).

Dans ce contexte, il apparaît opportun de définir une stratégie de promotion des filières agricoles qui complète le PSDSA dans son aspect pratique qui démontre comment le PSDSA dont l'axe majeur est la promotion des filières agricoles, sera mis en œuvre à travers la promotion des chaînes de valeur et l'outil cluster agricole qui sont des options stratégiques du MAEP.

Ainsi ce document met en harmonie les stratégies et outils déjà éprouvés au niveau du MAEP notamment les chaînes de valeur ajoutée et le guide d'élaboration des Plans Régionaux de Promotion des Filières (PRDF) intégrant l'outil cluster agricole, pour bâtir la stratégie nationale de promotion des filières agricoles.

Les éléments structurant clés qui apparaissent dans cette stratégie sont :

- Le contexte justificatif de la stratégie ;
- Le diagnostic global des filières qui part des contraintes au développement des filières pour définir les défis et enjeux ;
- Le diagnostic des expériences des clusters agricoles au Bénin ;
- Le nouveau cadre institutionnel et organisationnel du secteur agricole ;
- La vision, les objectifs et les axes stratégiques de promotion des filières ;
- Les orientations pour la mise en œuvre à savoir le pilotage, les acteurs et leurs rôles, les mécanismes d'appui et de financement, les outils et étapes de mise en œuvre puis le suivi et évaluation.

## **1.2. Justification de l'utilisation de l'outil Clusters agricoles pour la promotion des filières agricoles**

En 2007, le Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) a adopté la promotion des filières par le développement des Chaînes de Valeur Ajoutée (CVA). Au nombre des approches retenues figurent la plupart des approches similaires développées par les Partenaires Techniques et Financiers intervenant en appui au secteur agricole, notamment l'approche Value links promue par la GIZ et développée dans plusieurs pays, l'approche CASE soutenue par l'IFDC etc.

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

Ce choix est en conformité avec l'option faite au niveau régional par l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) qui a retenu dans son Programme Communautaire Décennal de Transformation de l'Agriculture pour la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle dans l'espace UEMOA (PCD-TASAN), le développement de schémas d'agrégation ou clusters agricoles pour la promotion des



filères agricoles dans cet espace. Les clusters sont aussi adoptés comme outils de promotion des filères agricoles par d'autres institutions internationales telles que le Forum pour la Recherche Agricole en Afrique (FARA) et le Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le développement agricoles (CORAF).

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

La stratégie de promotion des filères agricoles intégrant l'outil cluster agricole est structurée en quatre chapitres:

- Introduction ;
- Diagnostic des filères agricoles ;
- Vision, Objectifs et Axes stratégiques ;
- Orientations pour la mise en œuvre.

## **2. DIAGNOSTIC DES ACTIONS DE PROMOTION DES FILIERES AGRICOLES (VEGETALE, ANIMALE, ET HALIEUTIQUE) AU BENIN**

## 2.1. Etat des lieux de la promotion des filières agricoles

L'état des lieux de la promotion des filières agricoles est établi par maillon et prend en compte aussi bien les filières végétales, animales qu'halieutiques.

### Le maillon production

En ce qui concerne ce maillon, les filières végétales, sur les cinq dernières années c'est-à-dire de 2011 à 2015, qui correspondent à la période de mise en œuvre du Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole (PSRSA), n'ont pas atteint les performances attendues du point de vue production et rendement en dehors des cultures maraîchères qui constituent des spéculations de fortes potentielles.

Au niveau des filières animales à savoir viande, lait et œufs, les objectifs fixés ne sont nullement approchés. Il en est de même pour les filières halieutiques, notamment la filière poisson pour laquelle la cible de 50.000 tonnes de poisson attendue en 2015 n'a pas été atteinte, le tonnage total de poisson pêché n'étant que de 45.281 tonnes.

Le tableau 1 présente le niveau d'atteinte des cibles de PSRSA pour les filières végétales, animales et halieutiques.

Tableau 1: Evolution des différentes productions végétales, animales et halieutiques et niveau d'atteinte des cibles de PSRSA

Spéculations	Situation en 2008 (tonnes)	Cibles 2015 (tonnes)	Réalisations en 2015 (tonnes)	Réalisations moyennes 2011-2015 (tonnes)	Taux d'accroissement par rapport à la référence (%)	Taux de réalisation par rapport à la cible 2015 (%)
<i>Filières végétales</i>						
Maïs	978 063	1 900 000	1 286 060	1 265 348	31	<b>67,69</b>
Riz	109 871	395 000	204 310	216 825	86	<b>51,72</b>
Manioc	3 611 213	8 500 000	3 420 665	3 624 919	-5	<b>40,24</b>
Cultures maraîchères	325 519	400 000	633 862	577 677	95	<b>158,47</b>
Coton	210 604	600 000	269 173	281 853	28	<b>44,86</b>
Palmier à huile	319 500	505 000	32 943	116 331	-89,69	<b>6,52</b>
Ignames	1 450 000	3 500 000	2 650 498	2 904 473	82,79	<b>75,73</b>
Ananas	134 966	600 000	244 207	291 499	81	<b>40,7</b>
Anacarde	99 000	120 000	225 230	110 761	128	<b>187,69</b>
<i>Filières animales</i>						
Viande	56 348	92 000	68 492	65 019	21,55	<b>74,45</b>
Lait	91 631	155 000	112 958	107 362	23,27	<b>72,88</b>
Œufs	9 072	24 000	14 746	12 614	62,54	<b>61,44</b>
<i>Filières halieutiques</i>						
Poissons	37 495	50 000	45 281	43 865	20,77	<b>90,56</b>
Crevettes	700	900	ND	ND	ND	<b>ND</b>

Source : Rapport d'évaluation PSRSA, 2016

### Le maillon transformation

Les filières végétales notamment le riz, l'ananas, et l'anacarde, ont connu une avancée remarquable dans le domaine de la transformation, marquée par l'installation de plusieurs usines et unités de

transformation soit sur l'impulsion de l'Etat, soit avec l'appui des projets et programmes à vocation promotion de filières agricoles soit par des privés.

Au plan national, les unités de transformation de riz y compris celles de riz étuvé sont estimées à une quarantaine. Pour l'anacarde, selon les statistiques récentes, il est installé sur le territoire national sept (07) usines de transformation de noix brute de cajou et huit (08) usines de torréfaction d'amande de cajou de capacités variées. Par rapport à l'ananas, il y a très peu d'usines de grandes capacités de transformation. Les unités de petites capacités de transformation d'ananas fruit en jus sont les plus nombreuses avec des équipements traditionnels.

Pour les filières animales et halieutiques, le maillon transformation est peu développé et reste artisanal en dépit des initiatives entreprises dans le cadre du projet PAFILAV.

#### Le maillon mise en marché des produits agricoles

Pour les trois catégories de filières végétale, animale et halieutique, la performance commerciale constitue un des défis majeurs. Le taux d'accroissement des exportations de ces filières a augmenté au cours de la période 2011 à 2015, mais la balance commerciale agricole reste fortement déficitaire. Par ailleurs, toutes les réformes engagées n'ayant pas abouti à temps, les actions initiées en appui aux filières n'ont pas pu bénéficier des effets attendus des différents instruments devant supporter leur développement. C'est le cas des structures nouvellement créées comme l'Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments (ABSSA) qui n'a pas connu la performance escomptée depuis sa création à ce jour. Seul le Laboratoire Central de Contrôle de Sécurité Sanitaire des Aliments (LCSSA) a connu une meilleure performance qui lui a permis d'obtenir la certification ISO 17025. A cette situation s'ajoute l'inefficacité du système d'information des prix sur le marché. En effet, l'ONASA et le PAFILAV ont mis en place des bulletins d'information sur les prix des denrées agricoles. Mais l'accessibilité au grand public n'a pas été suffisante pour en assurer une meilleure efficacité. Il en est de même pour la plateforme ISOKO mise en place par certains Partenaires Techniques et Financiers (PTF) dont les résultats en termes d'accessibilité sont mitigés. Il en résulte une faible maîtrise des prix sur les marchés engendrant de ce fait des abus des gros commerçants sur les producteurs et les petits commerçants.

L'analyse diagnostique des différents maillons des filières végétales, animales et halieutiques est présentée par le tableau 2, FFOM ci-après

Tableau 2: Analyse diagnostique du maillon production des filières

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces	Observations
<b>Filières végétales</b>				
Structuration des acteurs pour prendre en charge le maillon production	Accès difficile aux semences améliorées et aux intrants de qualité	Orientations du PSDSA sur le développement des filières	Faible développement des autres maillons des filières	La structuration des acteurs entant que force est beaucoup plus remarquable pour les filières riz, ananas et
Disponibilité d'expertises en matière de	Engrais spécifiques non disponibles	Prise en compte des mécanismes de sécurisation foncière dans le code foncier et	Effets de changement climatique non maîtrisés	

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces	Observations
production végétale  Disponibilité d'encadrement  Existence des SFD pour faire des appuis financiers	Mécanisation insuffisante et parfois inappropriée  Mesures de sécurisation foncières insuffisantes  Dispositifs de maîtrise de l'eau non généralisés  Conditions difficiles d'accès aux crédits  Accès difficile à la main d'œuvre  Faible capacité à satisfaire la demande nationale	domanial  Existence de mesures incitatives (financement, exonérations, impôts et taxes, assurance agricole) en faveur des filières		anacarde
<b>Filières animales</b>				
Conditions agro-écologiques favorables à l'élevage d'une diversité d'espèces  Disponibilité d'expertise en matière de production animale  Offre de services de distributions de produits vétérinaires de proximité  Réduction de la fréquence de certaines maladies  Utilisation des résidus ménagers dans les alimentations des animaux	Persistance de certaines maladies  Mortalité élevée dans les élevages  Offre des produits animaux, insuffisants pour les besoins de consommation  Faible productivité laitière des vaches  Difficultés d'alimentation et d'abreuvement des animaux en saison sèche	Multiplicité des usages des sous-produits de l'élevage  Forte demande en protéines animales de la population  Possibilités de constitution de réserves fourragères pour la saison sèche	Concurrence des importations de produits carnés (poissons, viande, volaille, lait,..) importés aux productions locales  Augmentation de la pression sur les ressources naturelles (terre, eaux, pâturage...)  Conflits persistant entre agriculteurs et éleveurs	La faiblesse relative aux difficultés d'alimentation et d'abreuvement des animaux en saison sèche concerne les bovins, les caprins et les ovins  La menace liée aux conflits persistant entre agriculteurs et éleveurs concerne les bovins, les caprins et les ovins  La menace ayant trait à la

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces	Observations
Disponibilité des souches de géniteurs			Transhumance	transhumance concerne les bovins

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces	Observations
<b>Filières halieutiques (Pisciculture)</b>				
Existence de plans d'eau (barrages, mares, retenues, surcreusements, ..)	Faible connaissance des systèmes d'exploitation des plans d'eau et retenues d'eau	Forte demande en produits halieutiques au plan national et régional	Dégradation des plans d'eau	
Disponibilité de l'expertise en matière de production halieutique	Mauvaises pratiques agricoles autour des plans d'eau (déboisement, labour, utilisation de pesticides...)		Colonisation des plans d'eau par la jacinthe d'eau	
Disponibilité de souches de géniteurs des espèces halieutiques	Utilisation des engins prohibés		Diminution des stocks halieutiques et de la diversité biologique des plans d'eau	
Possibilité de production d'aliments pour poissons			Comblement des bas-fonds et plans d'eau	
			Occupation anarchique des plans d'eau par les pêcheurs nantis	

Tableau 3: Analyse diagnostique du maillon transformation des filières

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces	Observations
<b>Filières végétales</b>				
Disponibilité des usines de transformation et des unités de transformation artisanales	Disponibilités énergétiques insuffisantes	Forte volonté politique de l'Etat	Concurrence de prix entre les produits provenant des pays du Nord et ceux transformés localement	La disponibilité des usines de transformation et des unités de transformation artisanales n'est pas une force pour la filière maraîchage
Possibilité d'acquisition de matières premières	Accès difficile aux équipements, unités de conditionnement et de transformation	Disponibilité et ouverture des marchés nigérien et nigérian	Mauvaise gestion des unités industrielles étatiques	
Possibilité d'accompagnement technique et financier	Coûts élevés des machines de transformation et de conditionnement	Disponibilité de matières premières locales	Réseau routier insuffisant et en mauvais état de praticabilité	
Existence d'expertise en matière de transformation	Faible disponibilité de l'expertise en fabrique d'équipement			
	Faible valorisation des produits locaux tels que pomme			

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces	Observations
	<p>d'anacarde</p> <p>Présentation peu attrayante des produits transformés</p> <p>Qualité insuffisante des produits transformés</p> <p>Faible capacité à satisfaire la demande nationale</p>			
<b>Filières animales</b>				
<p>Disponibilité de matières premières (viande, lait et œuf)</p> <p>Possibilité d'accompagnement technique et financier</p> <p>Existence d'expertise</p>	<p>Insuffisance d'équipements de transformation</p> <p>Maitrise insuffisante des techniques de transformation</p>	<p>Volonté politique de promouvoir les chaînes de valeur</p> <p>Disponibilité des marchés locaux, régionaux et internationaux pour les produits transformés</p>	<p>Concurrence des produits locaux par ceux provenant des pays de la sous-région et des pays du nord</p>	
<b>Filières halieutiques</b>				
<p>Disponibilité de l'expertise de transformation surtout par les femmes</p> <p>Disponibilité de matières premières</p> <p>Existence d'organisation de femmes dans le domaine</p>	<p>Inexistence d'usines de grande transformation</p> <p>Equipements de transformation peu performants</p> <p>Accessibilité difficile à l'énergie</p>	<p>Volonté politique de promouvoir les chaînes de valeur y compris celles halieutiques</p> <p>Disponibilité des marchés locaux, régionaux et internationaux pour les produits halieutiques transformés</p> <p>Forte demande de clarias sur les marchés nigériens</p>	<p>La dégradation progressive des plans d'eau</p>	

Tableau 4: Analyse diagnostique du maillon mise en marché des filières

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces	Observations
<b>Filières végétales, animales et halieutiques</b>				
<p>Existence de marchés locaux, régionaux et internationaux</p> <p>Présence de routes inter états (Nigéria et Niger) en bon état</p>	<p>Prédominance des produits importés</p> <p>Faible qualité ou absence d'équipements/infrastructures de stockage et de conditionnement des produits</p>	<p>Forte demande nigérienne et nigérienne des produits agricoles béninois</p> <p>Couverture suffisante du territoire en NTIC</p>	<p>Concurrence déloyale des produits importés (animaux, vivriers)</p>	

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces	Observations
<p>Disponibilité de points de vente diversifiés : restaurants, boutiques, supermarchés, maisons, marchés, bureaux, coins de rue, etc.</p> <p>Disponibilité de SFD pour financer le secteur</p>	<p>locaux</p> <p>Non-respect des normes de qualité et d'accès au marché extérieur de nombreux produits locaux</p>	<p>pour la communication des informations sur les marchés</p> <p>Existence de projets et programmes à vocation promotion des filières</p>		

Par rapport à la performance économique du Bénin, il faut retenir que la croissance économique moyenne annuelle du Bénin sur la période 2011- 2015 est de 5,1%. Le secteur agricole y a contribué pour un taux considérable de 2,4%. Ainsi la part de PIB agricole dans le PIB national est d'environ 32%. La contribution du secteur agricole à la croissance économique varie de 1,9% en 2011 à 2,4% en 2013 (Rapport d'évaluation PSRSA, 2016). Ces résultats sont influencés par la pluviométrie, la disponibilité des intrants et le faible niveau d'exportation des produits agricoles.

Pour la croissance agricole, l'ensemble du secteur a enregistré une progression erratique qui est passée de 3,8% en 2008 pour atteindre un pic de 6,5% en 2014 avant de tomber à 4,1% en 2015 (Rapport d'évaluation PSRSA, 2016). Il est à noter que la cible qui est de 8% n'a pas pu être atteinte sur la période d'exécution du PSRSA.

Quant au sous-secteur de l'élevage, la croissance a régressé de 3,5% en 2011 à 3,2% en 2014. Par contre, dans le domaine de la pêche, le taux de croissance a connu une progression. Il faut reconnaître qu'au Bénin, les potentialités de l'élevage et de la pêche ne sont pas suffisamment valorisées en dépit de la forte valeur ajoutée qui les caractérise.

En ce qui concerne le cadre institutionnel et organisationnel du secteur agricole, plusieurs acteurs interviennent chacun dans son rôle afin de le rendre performant et attractif.

Ces acteurs sont :

- L'Etat. Il joue un rôle prépondérant dans le secteur agricole à travers le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP). En effet, il élabore la politique agricole, assure son financement et sa mise en œuvre tout en veillant à son suivi- évaluation.
- Les Organisations Professionnelles Agricoles. Elles sont très actives dans la défense des intérêts des producteurs et dans la production avec une forte évolution de leur structuration en famille d'acteurs par maillon dans certaines chaînes de valeur. Les cas de l'anacarde et de l'ananas en constituent une illustration.
- Le réseau des Organisations Non Gouvernementales (ONG) actives dans l'agriculture. Les ONG jouent le rôle d'appui-conseil auprès des producteurs. Elles renforcent leurs capacités dans le domaine de la production, de gestion et de mise en marché des produits agricoles etc. Ces actions permettent aux producteurs de mieux produire et de contribuer ainsi à améliorer la performance du secteur agricole.
- Le secteur privé. Il constitue le fer de lance du secteur agricole et joue un rôle important dans la production en termes d'approvisionnement en intrants, fourniture d'équipements agricoles, la



transformation des produits agricoles, la commercialisation, l'exportation, les prestations de services, etc. Il est présent et efficace sur toutes les chaînes de production.

- Les Collectivités locales. La loi sur la décentralisation leur donne des prérogatives sur le secteur agricole. Elles veillent à la prise en compte des décisions relatives au développement agricole dans les Plans de Développement Communal (PDC) et les autres documents de développement et de gestion de l'espace communal. Sur le plan de la gestion foncière, leur prérogative est très étendue.
- La société civile représentée par la PASCiB. Elle intervient efficacement pour le contrôle citoyen et la gouvernance économique. Elle veille à la mise en œuvre cohérente des politiques et stratégies agricoles.
- Les Chambres d'Agriculture du Bénin. Elles s'affirment comme indispensables dans le développement du secteur agricole. Elles jouent un rôle de représentation consulaire des métiers d'agriculture et d'interface dans les relations partenariales avec l'Etat.
- Les Partenaires Techniques et Financiers. Ils constituent des acteurs clés dans le dispositif institutionnel. Ils font des appuis financiers et techniques au sein des projets et programmes qu'ils initient et participent au dialogue constructif entre les autorités du Bénin et les autres acteurs du secteur.

L'existence aujourd'hui d'un nouveau cadre institutionnel et organisationnel du secteur agricole qui intègre tous les autres acteurs devra permettre la convergence et une harmonisation des actions favorables au développement durable du secteur agricole. La bonne fonctionnalité de ce cadre constitue un défi majeur à relever pour assurer un développement harmonieux de ce secteur.

Le Conseil National d'Orientation et de Suivi (CNOS), principal organe de ce cadre de concertation est opérationnel ainsi que ses différents démembrements (CDeS et CCoS). A côté du CNOS, il est mis en place des formes d'organisation et des institutions très actives dans les rôles qui leur sont confiés. Il s'agit notamment:

- du Groupe Technique Agriculture (GTA) conjointement présidé par le Secrétaire Général du MAEP et le Chef de file des PTF qui est l'Union Européenne.
- du Conseil de l'Alimentation et de la Nutrition (CAN) installé en 2011 ayant un rôle prépondérant à jouer dans le domaine de l'alimentation et de la nutrition.

En parlant du cadre institutionnel et organisationnel du secteur agricole, il faut mentionner les interprofessions qui constituent une catégorie d'acteurs dont le rôle primordial dans la promotion des filières n'est plus à démontrer. Dans la stratégie de promotion des filières agricoles, elles ont un rôle déterminant dans le financement des filières, dans les étapes de mise en œuvre de la stratégie et dans le suivi-évaluation. Selon l'avant-projet de loi sur les interprofessions, la mission assignée est d'élaborer des stratégies contractuelles, garantissant l'équité entre les membres, permettant de développer les performances d'une filière et de défendre ses intérêts.

L'encadré ci-après présente les attributions des interprofessions

#### Encadré 1: Rôle des interprofessions

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Coordonner les activités de leurs membres par l'établissement des règles contractuelles entre ceux-ci;</li><li>- Développer la concertation entre les différents acteurs des maillons d'une filière afin de faciliter l'harmonisation de leurs positions et d'améliorer, entre eux, la communication et les échanges ;</li></ul> |
|--|

- Contribuer à la gestion des marchés, par une meilleure adaptation des produits aux plans quantitatif et qualitatif et par leur promotion ;
- Connaître l'offre et la demande par la collecte, le traitement et la diffusion de l'information sur le ou les produits de la filière ;
- Promouvoir et garantir la qualité des produits de la filière et la création de labels ;
- Développer et valoriser les fonctions et outils communs de promotion de la filière à travers notamment la recherche, la formation et l'appui-conseil ;
- Appuyer et dynamiser l'organisation et la formation professionnelles des acteurs de la filière ;
- Centraliser, capitaliser, rendre disponibles et diffuser d'une part, les informations stratégiques sur la filière et d'autre part, les informations statistiques sur les membres et les données permettant de suivre les effets ou les impacts de chaque organisation interprofessionnelle ;
- Améliorer la gouvernance et la représentativité de l'interprofession.

Au Bénin, en plus de l'Association Interprofessionnelle de Coton (AIC) qui est la première des interprofessions, il est mis en place trois autres interprofessions des acteurs des filières ananas, anacarde et volaille. D'autres acteurs sont en concertation pour mettre en place leurs interprofessions.

#### Encadré 2: Les acquis du PSRSA

- Le sous-secteur halieutique notamment le poisson et la crevette a connu une progression de façon que les cibles fixées sont atteintes ;
- Les rendements des cultures maraîchères ont augmenté ;
- Il y a eu une performance commerciale car le taux d'accroissement des exportations des principaux produits vivriers a augmenté ;
- Sur les principaux marchés du Bénin, les prix des productions végétales ont augmenté
- Le système de contrôle et d'assurance qualité s'est amélioré par l'installation des institutions telles que l'ABSSA et LCSSA
- Le secteur agricole a contribué pour un taux considérable de 2,4% à la croissance économique annuelle qui est de 5,1% ;
- L'ensemble du secteur agricole a enregistré une progression assez remarquable qui a atteint 7,6% ;
- La gouvernance du secteur agricole est mieux structurée et s'est considérablement améliorée

## **2.2. Les Plans Régionaux de Développement des Filières (PRDF)**

Les Plans Régionaux de Développement des Filières constituent des outils de planification de développement des filières au niveau des régions. Pour harmoniser la démarche PRDF, il est conçu "Un guide d'élaboration et d'orientation sur la mise en œuvre des Plans Régionaux de Développement des filières agricoles".

Les PRDF les plus connus sont ceux élaborés pour les filières anacarde, maraichage, riz, ananas, karité et soja dans les régions de l'Atacora-Donga, Borgou-Alibori, Mono-Couffo et Zou-Collines, Atlantique-Littoral et Ouémé-Plateau. Ils sont dix-sept (17) au total et sont financés par les projets/programmes de la CTB, de la GIZ, de la Banque Mondiale, de la Banque Africaine de Développement.

Le tableau ci-après présente les filières qui ont fait l'objet d'une première génération de PRDF.

Tableau 5: Filières ayant fait l'objet de PRDF

Filières \ Régions	Anacarde	Maraichage	Riz	Ananas	Karité	Soja
Atacora-Donga	CTB	CTB	CTB		GIZ	GIZ
Borgou-Alibori	GIZ		GIZ		GIZ	GIZ
Mono-Couffo		CTB	CTB			
Zou-Collines	GIZ		GIZ		GIZ	GIZ
Atlantique-Littoral				CTB, ProCAD		
Ouémé-Plateau			PAIA-VO, CTB, ProCAD			

*Source : Synthèse groupe de référence, 2017*

Les Plan Régionaux de Développement des Filières, dans leur élaboration ont pris en compte les aspects essentiels à savoir :

- L'analyse diagnostique des filières dans les régions ;
- La stratégie de mise à niveau qui précise la vision, les axes stratégiques et les objectifs puis les chantiers de mise à niveau ;
- Le dispositif de mise en œuvre qui contient le pilotage, le mécanisme de suivi-évaluation et la stratégie de mobilisation des ressources.

Dans la mise en œuvre de ces PRDF, il est constaté, de façon générale, que le maillon production ayant reçu plus d'appuis financier, organisationnel, technique et de recherche etc. est plus développé que les autres maillons notamment la transformation et la commercialisation.

Par rapport à la filière riz, il y a eu des efforts dans le maillon transformation mais les problèmes de maintenance des machines, de qualité et de norme demeurent irrésolus.

A part quelques cas (exemple : ESOP Suru Bayayé à Natitingou, ESOP de Dangbo), le maillon commercialisation n'a pas décollé, il rencontre les difficultés liées à la concurrence des produits importés, aux habitudes alimentaires, etc.

Ce déséquilibre devrait être atténué par la mise en place de cluster agricole c'est-à-dire les chaînes de valeur, munies d'un modèle d'affaire avec un agrégateur et des producteurs organisés qui visent des objectifs communs de production, de transformation et de mise en marché compétitive en s'appuyant sur l'environnement institutionnel et les mesures incitatives.

### 2.3. Etat actuel des réformes dans le domaine agricole

Le secteur agricole a connu récemment des réformes profondes qui ont eu des implications sur la promotion des filières. Au nombre de celles-ci il faut noter :

- La définition des pôles de développement agricole et des filières locomotives. Sept (07) pôles de développement agricole ont été identifiés et le Plan d'Action du Gouvernement a retenu dix (10) filières locomotives notamment l'anacarde, l'ananas, le maïs, le riz, le manioc et les

produits maraîchers, la viande, le lait, l'œuf et la pisciculture. A ces dernières sont ajoutées celles mentionnées sous la rubrique « autres » qui sont à promouvoir. Il s'agit entre autres du soja, du karité, du palmier à huile, de l'igname, de l'escargot, du lapin, de l'aulacode etc.

-Un nouveau cadre institutionnel de développement agricole qui crée les Directions Départementales de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (DDAEP) et les Agences Territoriales de Développement Agricole (ATDA) dont les attributions sont contenues dans les encadrés ci-après. (Cf. décret de 07 nov.2016)

-Une rationalisation du paysage institutionnel du secteur à travers une liquidation ordonnée de la SONAPRA, de la CAIA, de l'ONASA, de l'ONS, de l'ADMA, de l'APAH et des six CARDER.

### Encadré 3: Mission des DDAEP

Au niveau de chaque Département, la Direction Départementale de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (DDAEP), représente la structure déconcentrée du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP). A ce titre, elle est chargée de :

- mettre en œuvre la politique agricole propre à améliorer l'environnement technique, économique et social des exploitations et des entreprises agricoles au niveau régional ;
- assurer la protection phytosanitaire, zoo-sanitaire et ichtyo-sanitaire ;
- assurer le suivi du secteur agricole ;
- assurer la mise en place, le suivi et le contrôle des normes techniques des infrastructures d'aménagement et d'équipements agricoles ;
- veiller à la gestion rationnelle de la flore, de la faune, des sols et des eaux ;
- veiller à la prise en compte de la dimension genre dans toutes les actions de promotion agricole et rurale ;
- apporter une assistance technique et un appui-conseil dans le domaine de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche, au Département, aux Communes et aux Agences territoriales de développement de son ressort, conformément aux lois sur la décentralisation et à l'intercommunalité ;
- travailler en synergie avec la ou les agences territoriales de développement agricole intervenant dans le département sur les opérations se rattachant directement ou indirectement aux activités ci-dessus ;
- Constituer une base informationnelle durable permettant d'assurer la gestion du processus de planification opérationnelle et de capitalisation dans le département ;
- recevoir et assurer toute délégation de pouvoir du Ministère chargé de l'agriculture dans son département de compétence.

Source : Décret n°2016-166 du 22 décembre 2016 portant AOF du MAEP

### Encadré 4: Mission des ATDA

Les Agences Territoriales de Développement Agricole (ATDA) est l'organe de gestion et d'administration du Pôle de Développement Agricole. Elle a pour objet de veiller à une meilleure combinaison du principe de l'approche filière, de l'approche territoriale ainsi que l'application des instruments et démarches y afférents, notamment :

- la sélection des filières prioritaires pour le Pôle ;

- les interventions sur les maillons pertinents des filières à développer/renforcer ;
- le renforcement des relations entre les différentes catégories d'acteurs
- l'établissement des partenariats stratégiques pour des réponses aux problèmes des producteurs, des transformateurs, des services financiers, des commerçants de produits agricoles et leurs dérivés et des consommateurs
- la promotion des aménagements hydroagricoles, le développement de la mécanisation agricole et la réalisation des infrastructures structurantes dans le pôle.

Source : Décret n°2017-101 du 27 Février 2017 constatant approbation des ATDA

## 2.4. Etude de cas sur les expériences de Clusters agricoles au Bénin

Le Bénin a connu des expériences variées et multiples dans le domaine de Clusters agricoles. Ces expériences tout en couvrant aussi bien les filières végétales, animales qu'halieutiques ne se ressemblent pas mais visent toutes le même objectif d'accès au marché au moyen de renforcement des liens d'affaires. Cette partie du diagnostic fait une description synthétique de ces expériences, en mettant un accent particulier sur le fonctionnement des modèles d'affaire, les mesures incitatives, les outils de promotion utilisés, puis les facteurs de succès et les leçons tirées. La présentation détaillée de chacune de ces expériences est en annexe.

Cinq (05) cas d'application de l'outil Cluster agricole ont été étudiés en collaboration avec leurs promoteurs. Il s'agit de :

- Expériences des Entreprises de Service et Organisation des Producteurs (ESOP) comme outil de promotion des filières promu par ETD ;
- Expériences d'agriculture contractuelle promue par la GIZ à travers ProAgri comme outil de promotion des filières agricoles ;
- Expériences de CASE comme outil de promotion des filières agricoles promue par l'IFDC dans les projets 1000s+ et 2SCALE ;
- Expériences de la Coopération Technique Belge (CTB) / PROFI sur les clusters agricoles
- Expériences de AFOKANTAN / DEDRAS promues par les deux structures sur la filière anacarde ;

De façon générale, dans le fonctionnement de ces modèles d'affaire, les producteurs sont structurés en Organisations des Producteurs (agrégés) et fournissent leur production sous forme de matière première à une unité de transformation qui est souvent l'agrégateur. Celle-ci transforme la matière première en produits finaux (riz blanc, riz étuvé, viande, farine de soja, amande torréfiée d'anacarde etc.) mis sur les marchés nationaux, régionaux et internationaux. L'unité de transformation vise à satisfaire les producteurs en leur offrant des services dédiés, selon une logique « gagnant-gagnant ».

Au nombre de ces services figurent, la fourniture à crédit des intrants, la mise en relation des producteurs avec les Services Financiers Décentralisés (SFD) pour le financement de la campagne, les appuis techniques en termes de formation notamment en gestion financière, la mise en place des aménagements (bas-fonds et système d'irrigation) etc.

L'unité de transformation rachète la production généralement au comptant, d'où elle déduit les crédits octroyés, à la fin de la campagne.

Les acteurs en jeu, notamment les agrégés et l'agrégateur, peuvent obtenir des appuis et des facilités des structures de l'environnement institutionnel pour la réussite de leurs affaires. Au nombre de ces structures il faut noter l'Agence Béninoise pour la Sécurité Sanitaire des Aliments (ABSSA), le Laboratoire Central de Contrôle de Sécurité Sanitaire des Aliments (LCSSA), les Directions Départementales de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (DDAEP), les Agences Territoriales de Développement Agricole (ATDA), et d'autres services étatiques de même que les projets /programmes qui peuvent offrir des appuis divers en infrastructures, équipements, énergie, aménagement, en formation aux acteurs des modèles d'affaire.

Des mesures d'accompagnement sont également prévues à travers d'autres structures étatiques en vue d'assurer la rentabilité des investissements par la viabilisation des zones et sites d'implantation des infrastructures et unités de transformation. Ces mesures d'accompagnement sont relatives à la réduction des frais de douane, à celles des impôts en général, à la facilitation d'accès au foncier etc.

### **Les facteurs du succès**

Les facteurs qui déterminent le succès de ces expériences sont :

- La mise en relation des producteurs avec les marchés

Dans toutes les expériences étudiées l'accès au marché est une préoccupation. Les conditions sont créées pour que les producteurs disposent des moyens de production, produisent en quantité et vendent à l'agrégateur à un prix négocié. Les agrégateurs ont la capacité de gestion et de mise en marché des produits finaux ou semi-finaux. Ce sont les "locomotives" qui drainent toute la chaîne de valeur ajoutée.

- L'intégration des acteurs des maillons de la CVA (producteurs, agrégateurs, commerçants, consommateurs etc.) dans l'organe décisionnel du modèle d'affaire

Cet aspect est noté dans l'expérience des ESOP. Dans celle-ci une ouverture est faite au conseil d'administration, qui est l'organe décisionnel du modèle, pour les différents acteurs de chacun des maillons des Chaines de Valeur Ajoutée. Ces acteurs participent à l'évaluation de la campagne écoulée, analysent les résultats, définissent de façon concertée les orientations pour la campagne future. Ils participent à la fixation des prix, à la définition des besoins en matière première, ils se prononcent sur le contenu des contrats et sur les mesures coercitives. Cette intégration des acteurs aux organes décisionnels est un moyen de communication au sein du modèle et une mesure de sa consolidation.

- L'introduction d'un organe permanent de suivi et de gestion du modèle

Cette préoccupation est constante dans toutes les expériences étudiées. L'organe mis en place est chargé d'accompagner les acteurs des chaînes de valeur dans le processus d'élaboration des plans de

campagne, dans le suivi quotidien de la mise en œuvre des plans d'actions des modèles d'affaire, dans les mises en relation avec les organes de l'environnement institutionnel. Il est également chargé de faire l'évaluation annuelle du modèle d'affaire. Dans le cas des ESOP cet organe est une équipe technique permanente dont les membres sont actionnaires dans le modèle. Dans le cas du modèle CASE, il s'agit d'une Structure d'Appui Entrepreneurial (SAE) à caractère privé identifiée pour sa capacité managériale. Tandis que pour le cas d'AFOKANTAN/DEDRAS, il s'agit d'un individu qui coordonne les activités du modèle et dont la rémunération incombe aux acteurs de la CVA.

- La formalisation des accords entre les acteurs

La contractualisation est observée à plusieurs niveaux dans le modèle. Elle est notée entre les producteurs individuels et leur organisation, entre les organisations des producteurs et les agrégateurs, entre les agrégateurs et les commerçants etc. De façon générale ces contrats précisent les prix de cession, les quantités et les qualités, les périodes de livraison puis les mesures coercitives en cas de non-respect des clauses du contrat, faisant de ce fait du respect des clauses un facteur de succès. La contractualisation est un facteur clé de la réussite des modèles car dans leur fonctionnement, les acteurs veillent au respect des clauses des contrats.

**La viabilité des modèles**

Les modèles sont viables sur les aspects ci-après :

- Organisation / structuration des acteurs ;
- Fonctionnement des acteurs ;
- Mise en relation horizontale et verticale ;
- Orientation sur le marché.

**Les impacts ressentis**

- La sécurisation économique des acteurs (amélioration durable de la situation financière et sociale) ;
- La création d'emplois pour les jeunes et les femmes ;
- La sécurité alimentaire établie ;
- Le renforcement de la légitimité des OPA des filières promues ;
- Le développement d'un Partenariat Public-Privé ;
- La valorisation progressive du territoire,
- L'amélioration de la qualité des produits finaux
- La professionnalisation des acteurs
- L'amélioration du financement des acteurs.

Tableau 6: Leçons apprises des différentes expériences des clusters agricoles au Bénin

Expériences de Cluster agricole au Bénin	Viabilité	Mise en relation des producteurs avec les marchés	Intégration des acteurs à l'organe décisionnel	Introduction d'un organe permanent de suivi	Formalisation des accords entre les acteurs
ESOP	***	****	**	****	***
CASE	**	****	*	****	**
Agriculture contractuelle	**	****	*	****	****
PROFI	**	****	*	**	**
AFOKANTAN / DEDRAS	***	****	*	****	***

\* = faible

\*\*= moyen

\*\*\*= fort

\*\*\*\*= très fort

Il est noté que tous les modèles mettent l'accent sur la mise en relation des producteurs avec le marché. ESOP, CASE, et AFOKANTAN/DEDRAS veillent à l'introduction d'un organe permanent de suivi qui a la responsabilité de coordination du modèle et de sa durabilité au sein du modèle d'affaire. Dans le cas de l'agriculture contractuelle, bien que l'accent soit mis sur le marché et sur un organe permanent de suivi, une importance particulière est accordée à la formalisation des accords entre les acteurs.

Dans le cas du PROFIL, la participation des acteurs est une préoccupation. Par conséquent, le processus qui aboutit au modèle d'affaire comporte plusieurs étapes au cours desquelles les décisions concertées sont prises. En fin de compte, le processus est approprié par les acteurs qui sont garants de son fonctionnement.



### **3. VISION, OBJECTIFS ET AXES DE LA STRATEGIE DE PROMOTION DES FILIERES**

### 3.1. Vision et Objectifs

#### 3.1.1. Vision

La vision telle que mentionnée dans le PSDSA est libellée comme ci-après :

« Un secteur agricole béninois dynamique à l'horizon 2025, compétitif, attractif, résilient aux changements climatiques et créateur de richesses, répondant de façon équitable aux besoins de sécurité alimentaire et nutritionnelle de la population béninoise et aux besoins de développement économique et social de toutes les couches de la population du pays ».

Ainsi, la promotion des filières agricoles s'inscrit dans la stratégie de sécurité alimentaire et nutritionnelle et de lutte contre la pauvreté.

La présente stratégie se situe dans la déclinaison opérationnelle du PSDSA. Elle s'appuie sur les expériences, les outils et le cadre institutionnel et organisationnel de promotion agricole.

#### 3.1.2. Objectifs

##### Objectif général

Contribuer à une croissance économique nationale soutenue assurant aux acteurs des chaînes de valeur de meilleures conditions de travail et de vie.

##### Objectif spécifique

Promouvoir à travers une démarche progressive et participative les modèles économiques qui privilégient le renforcement des liens d'affaires et la mise en marché des produits agricoles au sein des chaînes de valeurs ajoutées.

### 3.2. Défis et enjeux

Au regard des résultats du diagnostic ci-dessus signalé, de nombreux défis sont à relever au niveau des maillons (production, transformation et commercialisation) des différentes filières végétale, animale et halieutique. Les encadrés ci-après détaillent ses défis.

Encadré 5: Les défis majeurs au développement des filières de la production végétale

Les défis majeurs à relever pour le développement des filières de la production végétale sont :

##### Production

- Renforcer les capacités de la recherche pour améliorer de façon substantielle les rendements ;
- Rendre opérationnelles les mesures incitatives (Financement adapté, assurance adaptée, frais de douane et autres taxes, foncier etc.) ;
- Développer les infrastructures adéquates (routes, aménagement, irrigation, énergie etc.)
- Intensifier la recherche sur les semences ;
- Renforcer les capacités sur les techniques de production, de transformation, de commercialisation et de gestion financière

##### Transformation

- Faciliter l'accès aux équipements de transformation ;

- Renforcer les capacités sur les technologies de transformation ;
- Informer et former sur les types et modèles d'équipement ainsi que les performances des équipements ;
- Renforcer les services de maintenance existants ;
- Faciliter l'accès aux emballages adéquats ;
- Rendre opérationnel les services de normalisation ;
- Améliorer l'accès au financement en rendant opérationnel les instruments financiers nationaux comme le FNDA et le FADeC agriculture ;
- Améliorer sensiblement l'accès à l'énergie et à l'eau

#### Commercialisation

- Améliorer le positionnement des produits de la filière végétale sur les marchés nationaux, sous régionaux et internationaux ;
- Améliorer le système d'information sur les marchés (SIM) ;
- Renforcer le mécanisme de fixation des prix ;
- Mettre en place des principes de ventes groupées et les généraliser ;

### Encadré 6: Les défis majeurs au développement des filières de la production animale

Les défis majeurs au développement des filières de la production animale sont :

#### Production

- Renforcer les capacités de la recherche agricole pour améliorer les semences / géniteurs de qualité ;
- Développer davantage de mesures incitatives (Financement adapté, assurance adaptée, frais de douane et autres taxes, foncier etc.) ;
- Développer les infrastructures adéquates (routes, aménagement, irrigation, énergie etc.)
- Renforcer durablement les capacités des acteurs ;
- Renforcer l'accès aux intrants zootechniciens et vétérinaires de qualité ;
- Améliorer l'accès aux équipements et matériels adaptés aux opérations de production et de stockage ;
- Renforcer les capacités sur l'utilisation des équipements et matériels adaptés aux opérations de production et de stockage;

#### Transformation

- Améliorer l'accès aux équipements et matériels adaptés aux opérations de stockage, de transformation et de conservation;
- Renforcer les capacités sur l'utilisation des équipements et matériels adaptés aux opérations de production, de stockage, de transformation et de conservation;
- Rendre opérationnel les services de normalisation ;
- Renforcer les mesures incitatives (Financement adapté, assurance adaptée, frais de douane et autres taxes, etc.)
- Faciliter l'accès à l'énergie et à l'eau

#### Commercialisation

- Renforcer l'accès des produits animaux aux marchés;
- Renforcer le positionnement sur les marchés nationaux, sous régionaux et internationaux des produits animaux ;

## Encadré 7: Les défis majeurs au développement des filières de la production halieutique

Les défis essentiels à relever pour le développement des filières de la production halieutique sont :

### Production

- Renforcer les capacités de la recherche en vue d'améliorer la production de géniteurs/souches de poissons améliorées ;
- Faciliter l'accès aux intrants de la production notamment les hormones et provendes ;
- Faciliter l'accès aux infrastructures piscicoles (les étangs, les bassins, les bacs hors sols, les cages flottantes et les retenues d'eau) ;
- Rendre opérationnelles les mesures incitatives (Financement adapté, assurance adaptée, frais de douane et autres taxes, foncier etc.) ;
- Développer les infrastructures adéquates (routes, aménagement, irrigation, énergie etc.) ;
- Renforcer les capacités sur les techniques de production des alevins, et d'engraissement de poisson marchands (la méthode de reproduction artificielle, le couplage, l'incubation et l'éclosion des œufs de tilapia, le pré-grossissement et le grossissement des poissons marchands)
- Gérer durablement les pêcheries

### Transformation

- Faciliter l'accès aux équipements de transformation (Atelier de travail, des foyers améliorés, des grillages et caisses de stockage de poissons grillés, salés, séchés ou frits)
- Renforcer les capacités des mareyeuses sur les technologies nouvelles de transformation de poissons
- Faciliter l'accès à l'énergie et à l'eau

### Commercialisation

- Renforcer l'accès des produits halieutiques aux marchés;
- Renforcer le positionnement sur les marchés nationaux, sous régionaux et internationaux des produits halieutiques

Il existe des défis transversaux, notamment :

- 1- La consolidation des liens entre différentes familles d'acteurs des différents maillons le long des chaînes de valeurs et au sein de chaque famille d'acteurs ;
- 2- La prise en compte des aspects environnementaux, la gestion des déchets et nuisances, surtout dans les maillons production et transformation, le long des chaînes de valeur ;
- 3- La prise en compte des aspects liés au genre dans la promotion des filières agricoles.

## Les enjeux de développement des filières agricoles intégrant le cluster

Les principaux enjeux de développement des filières agricoles sont :

- Amélioration de la productivité et de la production ;
- Amélioration de la compétitivité ;
- Amélioration de l'ouverture sur les marchés (nationaux, régionaux et internationaux) ;
- Accroissement des revenus en milieu rural ;
- Création d'emploi ;
- Sécurité alimentaire ;
- Souveraineté alimentaire.

### 3.3. Axes stratégiques d'intervention pour la promotion des filières

La stratégie de promotion des filières tire son fondement du PSDSA et tient compte de ses cinq (05) axes stratégiques, plus particulièrement de l'axe 2: « la promotion et la structuration équitable des Chaînes de Valeurs Ajoutées (production, transformation, normalisation, standardisation et labellisation, cadre de concertation et commercialisation) des produits végétaux, animaux et halieutiques des filières prioritaires ».

En tenant compte des défis à relever au niveau des filières (végétale, animale et halieutique) et des cinq (05) axes du PSDSA, il est dégagé les 6 axes stratégiques de promotion des filières suivants :

**Axe 1** : Amélioration de la productivité des chaînes de valeur ajoutée des filières (végétales, animales et halieutiques)

**Axe 2** : Renforcement de la compétitivité des chaînes de valeur ajoutée des filières (végétales, animales et halieutiques)

**Axe 3** : Développement de l'accès au marché des chaînes de valeur ajoutée des filières (végétales, animales et halieutiques)

**Axe 4** : Développement des relations constructives et opérationnelles avec l'environnement des affaires pour la promotion des CVA

**Axe 5** : Renforcement de la gouvernance en faveur de la promotion des filières agricoles

**Axe 6** : Aspects transversaux relatifs au genre et à l'environnement

L'arrimage des six axes de promotion des filières à ceux de PSDSA est présenté dans le tableau 3 suivant

Tableau 7: Arrimage des axes de promotion des filières aux axes du PSDSA

Axes du PSDSA	Axes stratégiques de promotion des filières
<b>Axe 1</b> : Amélioration de la productivité et de la production des produits végétaux, animaux et halieutiques des filières agricoles prioritaires	<b>Axe 1</b> : Amélioration de la productivité des chaînes de valeur ajoutée des filières (végétales, animales et halieutiques)
<b>Axe 2</b> : Promotion et structuration équitable des Chaînes de Valeur Ajoutée (production, transformation, normalisation, standardisation et labellisation, cadre de concertation et commercialisation) des produits végétaux, animaux et halieutiques des filières prioritaires	<b>Axe 2</b> : Renforcement de la compétitivité des chaînes de valeur ajoutée des filières (végétales, animales et halieutiques)
	<b>Axe 3</b> : Développement de l'accès au marché des chaînes de valeur ajoutée des filières (végétales, animales et halieutiques)
	<b>Axe 4</b> : Développement des relations constructives et opérationnelles avec l'environnement des affaires pour la promotion des CVA
<b>Axe 3</b> : Renforcement de la résilience face aux changements climatiques et amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations vulnérables	<b>Axe 6</b> : Aspects transversaux relatifs au genre et à l'environnement
<b>Axe 4</b> : Amélioration de la gouvernance et des systèmes d'informations du secteur agricole, de la sécurité alimentaire et nutritionnelle	<b>Axe 5</b> : Renforcement de la gouvernance en faveur de la promotion des filières agricoles
<b>Axe 5</b> : Mise en place de mécanismes de financements et d'assurances adaptés et accessibles aux différents types d'exploitations agricoles et catégories d'acteurs	Tous les axes de la stratégie se retrouvent dans cet axe cinq (05) de PSDSA

Pour l'opérationnalisation de chacun de ces axes les principales actions retenues sont présentés ci-dessous.

**Axe 1** : Amélioration de la productivité des chaînes de valeur ajoutée des filières (végétales, animales et halieutiques)

- Organisation des acteurs à travers un plan de développement organisationnel des différentes familles d'acteurs ;
- Renforcement de capacités dans le domaine de production à travers un plan de renforcement des capacités des acteurs ;
- Facilitation de l'accès aux intrants spécifiques de qualité (semences performantes, engrais, pesticide, aliments etc.);
- Intensification de la recherche-action sur les itinéraires techniques de production / transformation, particulièrement sur les intrants d'origine végétale, animale et halieutique ;
- Développement d'infrastructures adéquates de production, de stockage, de conservation, de transport et de mise en marché des produits (Les aménagements hydro agricoles, la construction des routes et pistes de desserte rurale, l'amélioration des infrastructures marchandes, la viabilisation et assainissement des sites).

**Axe 2** : Renforcement de la compétitivité des chaînes de valeur ajoutée des filières (végétales, animales et halieutiques)

- Facilitation des transformations locales des produits agricoles ;
- Facilitation de l'accès aux équipements et matériels adaptés de transformation des produits agricoles ;
- Facilitation de l'approvisionnement des unités de transformation en matière première à travers des liens d'affaire avec les producteurs ;
- Renforcement de capacités sur l'utilisation des équipements et matériels adaptés ;
- Développement des capacités locales de maintenance des équipements ;
- Développement des normes et standards de qualité ;
- Renforcement du dispositif de contrôle des normes commerciales ;

**Axe 3** : Développement de l'accès au marché des chaînes de valeur ajoutée des filières (végétales, animales et halieutiques)

- Identification et valorisation des opportunités d'affaire sur les marchés nationaux, régionaux et internationaux ;
- Promotion de l'utilisation des TIC dans la filière ;
- Facilitation d'accès aux informations commerciales sur les conditions de vente des produits agricoles (dynamisation du système d'information sur les marchés) ;
- Amélioration de la présentation des produits finaux (emballage, étiquetage etc.) ;
- Mise en place de garantie qualité (Indications géographiques (IG), certification Bio, commerce équitable : Signes distinctifs de qualité/ valorisation des produits locaux) ;
- Renforcement des capacités, des acteurs des CVA, en matière de négociation et de mise en marché des produits puis d'analyse et de formulation des stratégies commerciales d'entreprise ;
- Mise en place d'un système efficace de contrôle des normes commerciales ;

- Vulgarisation des textes réglementaires en matière de commerce ;
- Sécurisation du marché à travers la contractualisation ;
- Développement d'infrastructures adéquates de conditionnement de transport et de mise en marché des produits (la construction des routes et pistes de desserte rurale et l'amélioration des infrastructures marchandes) ;
- Promotion de la consommation des produits locaux ;
- Elaboration des plans d'affaire.

**Axe 4** : Développement des relations constructives et opérationnelles avec l'environnement des affaires pour la promotion des CVA

- Renforcement des liens d'affaire ;
- Renforcement du partenariat public-privé pour le développement des chaînes de valeurs ajoutées (CVA) ;
- Information sur les actions de l'Etat relatives aux domaines ci-après :
  - Sécurisation et gestion de l'accès au foncier à travers la promotion de l'usage des outils de formalisation foncière et la mise en place d'un système d'information fiable sur le foncier rural.
  - Facilitation d'accès au financement et à l'assurance à travers la mise en relation avec les institutions de financement, le Fonds National de Développement Agricole (FNDA), le FADeC agriculture, la mise en place des fonds de calamité, la promotion de l'assurance agricole ;
  - Facilitation d'accès à l'eau et à l'électricité ;
  - Allègement des taxes douanières et autres frais fiscaux.

**Axe 5** : Renforcement de la gouvernance en faveur de la promotion des filières agricoles

- Renforcement des capacités techniques, organisationnelles, de mobilisation des ressources et de gestion des différentes catégories d'acteurs impliqués dans la promotion des filières
- Mise en place des outils appropriés de pilotage et de reddition de compte
- Renforcement du dialogue intersectoriel et inter-acteurs
- Mise en place d'instances multi acteurs de régulation

**Axe 6** : Aspects transversaux relatifs au genre et à l'environnement

- Actualisation et mise en œuvre de la stratégie genre dans le développement des CVA
- Appui aux initiatives de l'entrepreneuriat agricole au profit des jeunes et des femmes
- Vulgarisation des techniques de Gestion Durable des Terres (GDT) et la Gestion Intégrée des Ressources en Eau (GIRE)
- Appui aux initiatives d'Agriculture Intelligente face au Climat (AIC)
- Amélioration des dispositifs de gestion des déchets et leur recyclage en faveur des maillons des CVA.

## **4. ORIENTATIONS POUR LA MISE EN OEUVRE**



Les orientations pour la mise en œuvre reposent sur les points essentiels ci-après :

- Le pilotage ;
- Les acteurs et leurs rôles ;
- Les mécanismes d'appui et de financement ;
- Les outils et étapes de mise en œuvre ;
- Le suivi et évaluation.

#### 4.1. Pilotage

Le pilotage du Plan Stratégique du Développement du Secteur Agricole (PSDSA) est assuré par le Comité National d'Orientation et de Suivi (CNOS) qui est un organe très structuré présidé par le Président de la République. Il s'agit à ce niveau d'un pilotage global du secteur agricole. Pour ce qui concerne la stratégie de promotion des filières agricoles intégrant l'outil cluster agricole, le pilotage sera assuré par le secrétariat général du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP). Le SGM dispose des services techniques au niveau central et déconcentré pour accomplir cette mission.

#### 4.2. Acteurs et leurs rôles

Le cadre institutionnel de PSDSA présente les différentes catégories d'acteurs du secteur agricole qui sont :

- L'Etat et ses ministères sectoriels
- Les collectivités locales et territoriales
- Les organisations des producteurs agricoles (PNOPPA)
- Les interprofessions
- Les Chambres d'agriculture du Bénin
- Le secteur privé (CCIB, UCIMB, CNP)
- La société civile ( PASCiB )
- Les Partenaires Techniques et Financiers (PTF)

Ces acteurs jouent des rôles complémentaires dans le cadre de la promotion des filières agricoles. Le tableau ci-après présente les acteurs et leurs rôles assignés.

Tableau 8: Les acteurs engagés dans la promotion des filières et leurs rôles

N°	Acteurs	Rôles dans la promotion des filières
01	Etat et ses ministères sectoriels	L'Etat joue son rôle régalien relatif à l'orientation stratégique, coordination, planification, régulation, contrôle, certification, réglementation, facilitation, veille, et à la fourniture des biens et services publics correspondants
02	Collectivités locales et territoriales	Les collectivités locales et territoriales, ont la responsabilité du développement du secteur agricole à la base et y travaillent
03	Organisations des Producteurs Agricoles représentée par la PNOPPA	Rôles multiples à savoir : Organisation des membres, représentation et de proposition; Contribution à l'élaboration des politiques, des stratégies et à leur mise en œuvre ; Renforcement des capacités des membres à différents niveaux; Défense des intérêts des producteurs et OPA

N°	Acteurs	Rôles dans la promotion des filières
	Les interprofessions	Les organisations interprofessionnelles agricoles ont pour mission d'élaborer des stratégies contractuelles, garantissant l'équité entre les membres, permettant de développer les performances d'une filière et de défendre ses intérêts.
04	Les Chambres d'agriculture du Bénin	Elles jouent un rôle de représentation consulaire des métiers d'agriculture et d'interface dans les relations partenariales avec l'Etat
05	Le réseau des ONG actives dans l'agriculture	Les ONG jouent le rôle d'appui-conseil auprès des producteurs. Elles renforcent leurs capacités dans le domaine de la production, de gestion et de mise en marché des produits agricoles.
06	Secteur privé (CCIB, UCIMB, CNP)	Il est chargé de toutes les fonctions para agricoles de fourniture de biens et services aux autres acteurs du secteur agricole. Il peut aussi intervenir directement dans la production agricole. Dans un partenariat public-privé, l'opportunité est donnée au secteur privé d'intervenir dans tous les maillons de chaîne de valeur
07	Société civile représentée par la PASCiB	Elle joue le rôle de contrôle citoyen et celui de la gouvernance économique. Elle veille à la mise en œuvre cohérente des politiques et stratégies agricoles.
08	Partenaires Techniques et Financiers (PTF)	Ils accompagnent les efforts du gouvernement béninois dans le développement du secteur agricole conformément à ses orientations en matière de lutte contre la pauvreté.

Pour le compte du MAEP, les actions de promotion des filières au niveau méso seront assurées par deux nouvelles structures que sont les Directions Départementales de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche (DDAEP) et les Agences Territoriales de Développement Agricole (ATDA) chacune selon ses prérogatives.

Ainsi les ATDA sont responsables de la promotion des filières dans un cadre programmatique cohérent et inclusif, agissent à travers une approche de « faire-faire », contractualisent ainsi avec les prestataires (ONG, entreprises privées, organisations d'acteurs) pour le développement des filières, et la mise en œuvre des actions au profit des acteurs directs des chaînes de valeur ajoutée.

Les DDAEP remplissent leur fonction régalienne de coordination, de contrôle et d'application des réglementations et normes sur activités agricoles, planification, suivi et évaluation de la politique de développement dans le secteur, la sécurisation foncière rurale.

Ces structures travailleront en harmonie avec les autres structures d'appui et d'accompagnement intervenant dans le secteur (ONG, centres de formation, centres de recherche, OPA, SFD et autres structures d'offre de services divers)

### 4.3. Mécanismes d'appui au financement

Le PSDSA a fixé dans son axe 5 divers mécanismes pour le financement des filières agricoles.

En effet, le financement du secteur agricole reste une préoccupation transversale pour le développement agricole. Elle s'exprime tout au long des chaînes de valeurs des différentes filières agricoles (approvisionnement en intrants de production, production, conservation, transformation, transport, mise en marché, etc.). La réalisation de cet axe prioritaire repose sur quatre composantes :

- (i) l'opérationnalisation du Fonds National de Développement Agricole (FNDA) en synergie avec les autres fonds et instruments de financement (FNM, FNPEEJ)
- (ii) le renforcement des mécanismes assurantiels dans le secteur agricole,
- (iii) la gestion des calamités dans le secteur agricole et,
- (iv) le renforcement du Fonds d'Appui au Développement des Communes, volet agriculture (FADeC-Agriculture).

En dehors des mécanismes ci-dessus, il est prévu d'autres mécanismes de financement et d'incitation tels que :

- Les prélèvements obligatoires issus de la mise en œuvre des accords interprofessionnels ;
- Les mesures incitatives (fiscalité, exonération de TVA, exonération ciblées d'impôts, etc.) actualisées chaque année dans le cadre de la loi des finances ;
- Les initiatives de facilitation d'accès au financement à travers la mise en œuvre des projets / programmes appuyant la promotion des filières agricoles.

#### **4.4. Outils et étapes de mise en œuvre**

##### **4.4.1. Les outils de mise en œuvre**

Les principaux outils de mise en œuvre de la stratégie de promotion des filières peuvent être catégorisés en six (06) grands groupes à savoir :

- Les outils de diagnostic des filières : MARP, APNV, Etude de marché, SWOT/FFOM, SEPO, Revue de littérature, Analyse multicritères, Check list des CVA, Brainstorming, Classification, Analyse économique des CVA, Analyse environnementale et sociale, Analyse des besoins, Analyse genre, Système d'Information Géographique (SIG), Carte d'Identité Rural (CIR) etc.
- Les outils de planification : Stratégie Nationale de Développement de Filières (SNDF), Programmes Nationaux de Développement de Filières (PNDF), Plans Régionaux de Développement de Filières (PRDF), Plans Territoriaux de Développement de Filières (PTDF), Plan de Développement Communal (PDC), Schéma Directeur d'Aménagement des Communes (SDAC), Schéma Directeur d'Aménagement des Territoires (SDAT), Plan d'Affaire (PA), Plan Communal de Développement Agricole (PCDA) etc.
- Les Systèmes d'Informations sur les filières : Système d'Information sur les Marchés (SIM), Système d'Alerte (SA), Base de données, répertoire des acteurs par filière, Cartographie des CVA, Cartographie des potentialités au niveau territorial, Cartographie thématique et géographique des filières, Recueil de textes réglementaires sur le développement des filières.
- Les outils sur les normes et qualités : Normalisation, Certification, Indication géographique, Labellisation, etc.
- Les outils de gouvernance de la filière : Plan de renforcement des capacités (managériale, organisationnelle, technique et commerciale) des acteurs, cadre de concertation, interprofession, Partenariat Public-Privé (PPP), etc.

- Les outils de renforcement des liens d'affaires : Cluster, Contractualisation, Conseil de Gestion, Conseil à l'Accès au Marché (CAM)
- Les outils de plaidoyer : Plateformes de dialogue public-privé (à mettre en place aux niveaux communal/intercommunal, départemental, et national)

#### 4.4.2. Les grandes étapes de promotion d'une filière

Les grandes étapes de promotion d'une filière agricole sont présentées dans le tableau ci-après :

Tableau 9:Tableau d'ensemble des étapes de mise en œuvre de la stratégie de promotion des filières

N°	Etapes	Outils	Catégories d'acteurs impliqués	Rôles
01	Choix des filières et des bassins de production	Matrice d'analyse multi critères, Revue de littérature, SIG, SWOT Cartographie thématique (cartographie des potentialités au niveau territorial)	PNOPPA ; PASCiB ; Chambres d'agriculture Interprofessions Collectivités locales CCIB, CNP-B, UCIM DPP, ATDA ; DDAEP	La DPP coordonne le processus et veille à la cohérence des choix en s'appuyant sur les structures déconcentrées, les organisations professionnelles agricoles, le secteur privé et les collectivités locales La PNOPPA, les interprofessions ou les collectivités locales peuvent également coordonner le processus en associant le secteur privé et les ONGs
02	Identification des principales chaînes de valeur à promouvoir	Check list des CVA Matrice d'analyse multi critères, Revue de littérature, Système d'informations SWOT	PNOPPA ; PASCiB ; Chambres d'agriculture Interprofessions, CCIB, CNP-B, UCIM Collectivités locales DPP, ATDA ; DDAEP ; DPV, DE, DPH, DGR, DQIF	La DPP coordonne le processus et veille à la cohérence des choix en s'appuyant sur les structures déconcentrées, les organisations professionnelles agricoles, le secteur privé et les collectivités locales Les interprofessions sont fortement impliquées dans le processus et peuvent associer le secteur privé et les chambres d'agriculture
03	Identification et typologie des acteurs	Brainstorming, Répertoires d'acteurs, Revue de littérature, Matrice d'analyse multi critères, Classification	PNOPPA ; PASCiB ; Chambres d'agriculture Interprofessions, CCIB, CNP-B, UCIM Collectivités locales DPP, DLROPEA, ATDA ; DDAEP ; Prestataire	La DLROPEA coordonne le processus sous la supervision de la DPP. Elle s'appuie sur les structures déconcentrées, les organisations professionnelles agricoles, le secteur privé et les collectivités locales
04	Identification des agrégateurs potentiels	Brainstorming, Répertoires d'agrégateurs, Matrice d'analyse	PNOPPA ; PASCiB ; Chambres d'agriculture	La PNOPPA, les interprofessions, les collectivités locales etc. participent activement au choix d'agrégateurs

N°	Etapes	Outils	Catégories d'acteurs impliqués	Rôles
		multi critères, Classification	Interprofessions Collectivités locales ATDA, DDAEP Prestataire	
05	Analyse des contraintes et atouts	Cartographie des CVA Cartographie thématique, Analyse économique des CVA SWOT, SIM Analyse des besoins Analyse environnementale et sociale Analyse genre	PNOPPA ; PASCiB ; Chambres d'agriculture Interprofessions, CCIB, CNP-B, UCIM Collectivités locales DPP, DLROPEA, ATDA ; DDAEP ; Prestataire	Les ATDA coordonnent le processus de concert avec les acteurs directs des filières agricoles, sous la supervision de la DPP et avec au besoin la facilitation d'un prestataire.
06	Définition des orientations stratégiques de développement de la filière	Résultats de diagnostic de la filière Brainstorming Revue de littérature	PNOPPA ; PASCiB ; Chambres d'agriculture Interprofessions Collectivités locales CCIB, CNP-B, UCIM DPP, ATDA ; DDAEP	La DPP coordonne le processus et veille à la cohérence des orientations définies avec les documents de politique et de stratégies sectorielles de concert avec les acteurs des filières concernées Les collectivités territoriales avec la collaboration des interprofessions s'impliquent dans la définition des orientations stratégiques en associant le secteur privé et les ONGs
07	Définition des chantiers de mise à niveau	Brainstorming pour l'identification des actions de mise à niveau y compris le renforcement des liens d'affaire Analyse multi critères pour le choix des options par maillon	PNOPPA ; PASCiB ; Chambres d'agriculture Interprofessions, CCIB, CNP-B, UCIM Collectivités locales DPP, DLROPEA, ATDA ; DDAEP ; Prestataire	Les ATDA coordonnent le processus de concert avec les acteurs directs des filières agricoles, sous la supervision de la DPP et avec au besoin la facilitation d'un prestataire.
08	Planification des actions de mise à niveau	Stratégie nationale de développement de filières, Programmes nationaux de développement de filières, PRDF, PTFD, PDC, SDAC, SDAT, PA, Plans d'actions	PNOPPA ; PASCiB ; Chambres d'agriculture Interprofessions, CCIB, CNP-B, UCIM Collectivités locales DPP, ATDA ; DDAEP ;	Les ATDA coordonnent le processus en relation avec la DDAEP et de concert avec les acteurs directs des filières agricoles, sous la supervision de la DPP avec au besoin la facilitation d'un prestataire.

N°	Étapes	Outils	Catégories d'acteurs impliqués	Rôles
09	Mise en œuvre des actions planifiées	Plan de renforcement de capacités (managérial, organisationnel, technique et commercial) des acteurs, Cadre de concertation des filières, interprofession, PPP Cluster, Conseil Agricole, CAM, Contractualisation, Cadre institutionnel de mise en œuvre Normalisation, Plateformes de dialogue public-privé ; certification, Indication géographique, labellisation PA	PNOPPA ; Chambres d'agriculture Interprofessions, PASCiB, CCIB, CNP-B, UCIM Collectivités locales DPP, ATDA ; DDAEP ; Opérateurs privés Prestataires de Service financiers et non financiers, ONG, Projets / Programmes,	Les ATDA coordonnent le processus de concert avec les acteurs directs des filières agricoles, sous la supervision de la DPP et avec au besoin la facilitation de prestataire.
10	Suivi et évaluation	Tableau de bord des indicateurs <sup>1</sup> de mise en œuvre de la stratégie Outils de collecte de traitement, d'analyse et de diffusion des informations sur la mise en œuvre de la stratégie Base de données	PNOPPA ; Chambres d'agriculture, Interprofessions, PASCiB, CCIB, CNP-B, UCIM Collectivités locales DPP, ATDA ; DDAEP ; Opérateurs privés Prestataires de Service financiers et non financiers, ONG, Projets / Programmes,	Au niveau stratégique, la DPP coordonne le processus en s'appuyant sur les structures déconcentrées et les organisations professionnelles agricoles. Au niveau opérationnel, les ATDA assurent la coordination de la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie à l'échelle territoriale ; Les DDAEP coordonnent la collecte des données statistiques sur la filière et assurent le suivi évaluation en s'appuyant sur les ATDA, les opérateurs privés et les organisations professionnelles agricoles

<sup>1</sup> Il s'agira de décliner les indicateurs suivant la logique de chaîne de résultats : impact, effet, extrant / résultat, intrant /ressource

#### **4.4.3. Brève description des étapes de l'outil cluster**

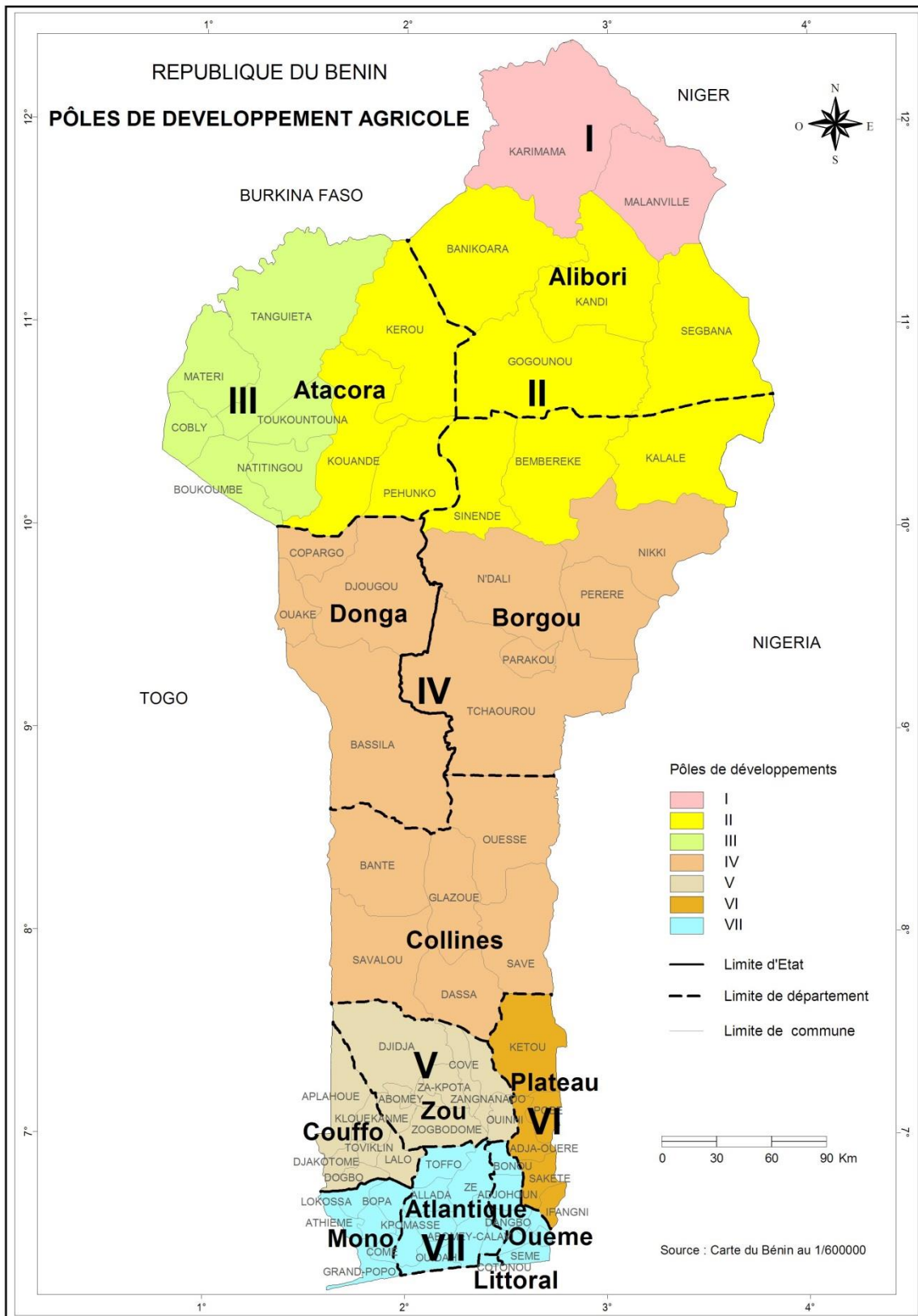
Le Cluster agricole, c'est d'abord une Chaîne de Valeur Ajoutée (CVA), puis une agrégation d'acteurs concentrés dans un lieu donné, régie par un modèle d'affaire pour atteindre un objectif commun (Cf. annexe 3). Le cluster agricole est un outil privilégié retenu par le MAEP pour la mise en œuvre de la stratégie de promotion des filières agricoles.

Cet outil permet de renforcer les liens d'affaire entre les acteurs de différents maillons et se décline en plusieurs étapes présentées ci-après.

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

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

La carte ci-dessous présente les pôles de développement agricole. Elle est suivie du tableau 10 qui met en exergue les pôles de développement agricole et les filières locomotives correspondantes.



Carte 1: Pôles de développement agricole du Bénin



Tableau 10: Pôles de développement et filières locomotives

N°	Pôles de développement	Filières locomotives	Observations
1	Vallée du Niger	Riz, Maraichage, viande, lait, Œuf, Aquaculture	Lorsqu'une filière autre que celles retenues comme locomotives dans un pôle de développement agricole présente des potentialités et d'intérêts pour les populations, elle doit faire l'objet d'attention
2	Alibori Sud- Borgou Nord-2KP	Coton, Maïs, Sorgho, Soja, Viande, Lait, Œuf, Aquaculture	
3	Atacora Ouest	Anacarde, Riz, Coton, Viande, Lait, Œuf, Aquaculture	
4	Borgou Sud-Donga-Collines	Anacarde, Coton, Maïs, Riz, Manioc, Soja, Viande, Lait, Œuf, Aquaculture	
5	Zou-Couffo	Agrumes, Riz, Maïs, Coton, Aquaculture	
6	Plateau	Palmier à huile, Maïs, Manioc, Riz, Aquaculture	
7	Ouémé-Atlantique-Mono	Aquaculture, Maraichage, Riz, Ananas, Manioc, Palmier à huile	

Ce choix des filières se fait de façon participative avec les acteurs concernés par le processus de promotion de filière. Au nombre de ceux-ci, il y a les producteurs agricoles et leurs organisations, les transformateurs et leurs organisations, les commerçants et leurs organisations, les ONG, le secteur privé et les autorités communales et locales.

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

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

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

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

- Tendances positives de croissance de la chaîne de valeur ajoutée, demande du marché non accomplie ;
- Débouchés disponibles, intérêt élevé des acheteurs pour le produit ;
- Portée pour l'amélioration de la production ;
- Initiatives propres et l'engagement des acteurs de la chaîne, leur promptitude à changer ;

- Donner la chance aux femmes ;
- Niveau technologique et managérial suffisant des entreprises dans le secteur ;
- Avantage comparatif de la chaîne de valeur ajoutée vis-à-vis des concurrents (produit unique / spécialité locale, coût de production bas) ;
- Alignement avec les priorités nationales et pertinence par rapport à la stratégie du Bénin.

L'outil pondération des critères est privilégié à cette étape (Cf. annexe 4).

### Etape 3 : Identification et typologie des acteurs

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

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

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

La même caractérisation sera faite pour les transformateurs et les commerçants et pour les autres acteurs directs.

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

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

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

Un cas de cartographie des acteurs est présenté en annexe 5

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

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

#### Etape 5. Identification des agrégateurs

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

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

Les agrégés sont les producteurs (individuels ou organisés) qui s'engagent fermement à alimenter l'unité de transformation en matière première (dans le cas des unités de transformation).

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

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

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

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

Pour ce qui concerne les expériences de clusters agricoles (ESOP, CASE, CTB/PROFI, Contractualisation GIZ etc.) en cours dans les pôles de développement agricole elles devront être poursuivies et renforcées avec un accent sur les aspects financier, technique, genre, environnement et changement climatique.

### **4.5. Suivi et évaluation**

Le suivi et l'évaluation de la stratégie de promotion des filières intégrant le cluster agricole **sont portés par un dispositif** articulé à celui du secteur agricole. Ce faisant, l'atteinte des objectifs de promotion des filières doit contribuer aux cibles de PSDSA.

A des fins d'opérationnalisation du dispositif de suivi et évaluation, deux niveaux sont à distinguer : i) le niveau stratégique et ii) le niveau opérationnel.

Au niveau stratégique, la DPP coordonne le processus en s'appuyant sur les structures déconcentrées, les organisations professionnelles agricoles,

Au niveau opérationnel, les DDAEP coordonnent la collecte des données statistiques sur la filière et assurent le suivi évaluation en s'appuyant d'une part sur les ATDA qui coordonnent la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie à l'échelle territoriale et d'autre part sur les autres types d'acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la stratégie.

Les autres acteurs à savoir la PNOPPA, les Chambres d'agriculture, les Interprofessions, la PASCiB, la CCIB, le CNP-B, l'UCIM, les Collectivités locales, les Opérateurs privés, les Prestataires de Service financiers et non financiers, les ONG, les Projets / Programmes, contribuent à l'opérationnalisation de la stratégie et à la production d'informations périodiques destinées à alimenter la base de données afin de renseigner les indicateurs de performance sur la stratégie.

#### **4.6. Conditions de succès de la mise en œuvre de la stratégie**

Pour que la mise en œuvre de la stratégie ait du succès, les conditions suivantes sont nécessaires. Ce sont :

- Tous les acteurs directs à savoir, l'Etat et ses ministères sectoriels, les collectivités locales et territoriales, les organisations professionnelles, les Chambres consulaires (CNA-B, CCIB, CIMB,) le secteur privé, et la société civile ( PASCiB) s'approprient leurs rôles et s'appliquent à les jouer efficacement ;
- Les différentes catégories d'acteurs s'organisent à mobiliser les ressources (humaines et financières) à hauteur de leurs missions ;
- Une masse critique d'acteurs est mis à niveau pour porter la mise en œuvre de l'outil cluster ;
- La mise en œuvre d'une politique de gestion durable des sols et des eaux ;
- La mise en place d'un cadre juridique spécifique portant sur l'agrégation ;
- L'adoption rapide de la loi sur les interprofessions déjà soumise à l'Assemblée Nationale ;
- Le processus de mise en œuvre de la stratégie est continuellement amélioré par les résultats de suivi ;
- L'Etat joue son rôle régalién pour rendre le climat d'affaire favorable au développement des filières. Il veille à la mise en place des infrastructures et équipements (routes, aménagement, irrigation, mécanisation etc.) et des mesures incitatives (Financement adapté, assurance adaptée, frais de douane, taxes, foncier, cadre réglementaire approprié, etc.)

# ANNEXES

## **Annexe 1: Acteurs rencontrés pendant la mission**

<b>Acteurs de l'administration des services agricoles</b>	
<b>Désignation</b>	<b>Nombre</b>
<b>Structures du MAEP</b>	
Cabinet du MAEP	Conseillers techniques (2)
Secrétariat général du MAEP	Secrétaire Général ou adjoint DPP ou adjoint Service Etude et Prospective (2)
Direction de la Production Végétale (DPV)	Chef service information rurale (1)
Direction de la Production Animale (DPA)	Directeur (1)
Direction de la Production Halieutique (DPH)	Directeur (1)
Institut National de Recherche Agricole du Bénin (INRAB)	Directeur régional nord (1) Directeur régional sud (1)
Centres Agricoles Régionaux pour le Développement Rural (CARDER)	Directeur de la Promotion des Filières agricoles et de la Sécurité Alimentaire (DPFA) (2)
Fonds National pour le Développement Agricole (FNDA)	Directeur des Opérations
Bureau d'Appui au Développement du Secteur Agricole (B2A)	Secrétaire Technique Permanent (1)
LCSSA	DG
<b>Structures du MICA</b>	
ABENOR	Directeur
APIEx	Directeur
DGCI	Directeur
DGCE	Directeur
<b>Structures du Ministère de Cadre de Vie et de Développement Durable</b>	
ABE (Autorisations environnementales)	Directeur
<b>Structures du Ministère du Développement</b>	
DGPD	Directeur
<b>Acteurs privés du secteur agricole</b>	
<b>Désignation</b>	<b>Nombre</b>
Plateforme Nationale des Organisations Paysannes et des Producteurs Agricoles (PNOPPA)	Responsable chargé de l'information (1)
Plate-forme des Acteurs de la Société Civile au Bénin (PASCiB)	Secrétaire Permanent(1)
Fédération des Unions des Producteurs (FUPRO)	Coordonnateur (1)
Principaux acteurs de la filière anacarde	Fédération Nationale des Producteurs d'Anacarde du Bénin (FENAPAB) Conseil National des Transformateurs de Cajou (CNTC) (1) Conseil National des Exportateurs de Cajou (CoNEC) (1) Réseau National des Acheteurs des Produits Tropicaux

	(RENAPAT) (1) Fédération Nationale des Acheteurs des Produits Tropicaux (FENAPAT) (1)
Principaux acteurs de la filière riz	Conseil de Concertation des riziculteurs du Bénin (CCR-B)
Principaux acteurs de la filière ananas	Fédération Nationale des Organisations des Professionnelles de l'Ananas du Bénin (FENOPAB)
Principaux acteurs de la filière maraîchage	Union Régionale des Coopérateurs maraîchers AD et MC
Principaux acteurs de la filière viande	ANOPPER, IAB, UNAP
Principaux acteurs de la filière lait	Famille d'acteurs de la filière (04)
Principaux acteurs de la filière œuf	Famille d'acteurs de la filière (04)
Principaux acteurs de la filière poisson/crevette	Coopérative Béninoise des Professionnels de l'Aquaculture (CoBePA)
AIC	Président
Fludor	DG
Interprofession filière anacarde du Bénin (IFA-Bénin)	Responsable aux relations extérieures
Interprofession filière ananas	Président
Interprofession filière riz	Président
Interprofession filière lait	Président
Interprofession de l'aviculture du Bénin (IAB)	Président
Chambre d'Agriculture du Bénin (CAB)	Responsable développement des filières
Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB)	Responsable promotion du commerce Responsable promotion des industries
Chambre des métiers	Directeur
Patronat	Chargé des relations économiques
<b>Partenaires Techniques et Financiers du secteur agricole</b>	
Désignation	Nombre
Ambassade du Royaume des Pays Bas	Chargé du secteur agricole
Ambassade de Belgique	Chargé de programme
Banque Mondiale	Chargé du secteur agricole
Union Européenne	Chef de file agriculture
CONAFIL	FADeC-Agriculture
<b>Projets/Programmes filières</b>	
Désignation	Nombre
Programme Cadre d'Appui à la Diversification Agricole (ProCAD)	Projet d'Appui à la Diversification Agricole (PADA) (1)
Projet d'Appui aux Infrastructures Agricoles de la Vallée de l'Ouémé (PAIA –VO)	Coordinateur (1)
ProAgri	Coordinateur (1)
ProFI	Coordinateur (1)
PAFILAV	Coordinateur (1)
PROVAC	Coordonnateur
<b>Institution de promotion de l'approche Cluster</b>	
IFDC	Représentant résident Responsable de Cluster maraîchage Responsable de Cluster Cultures céréalières et animales
Banque Mondiale	Promoteur de l'approche MANGO

ETD	ESOP Dangbo ESOP Lalo RESOP
IRA	Directeur
SOCIA	Directeur
SNV	Agriculture contractuelle



## **Annexe 2: Grandes étapes méthodologiques pour l'élaboration du document de stratégie de promotion des filières agricoles intégrant l'outil cluster agricole**

Les principes directeurs sur lesquels se fonde la méthodologie utilisée se résument comme suit :

- La participation inclusive
- La prise en considération du genre
- L'outil clusters agricoles.

Les principales étapes méthodologiques suivies lors de la mission comprennent pour l'essentiel :

- La réunion de cadrage avec le comité de suivi dont la responsabilité est d'examiner les documents produits par les consultants et d'émettre leur avis constructif afin d'améliorer les extrants.
- L'amélioration des outils, de la méthodologie et du canevas de rédaction de la stratégie
- L'approfondissement de la revue documentaire en vue de retenir les documents essentiels ainsi que les personnes ressources clés à impliquer dans les échanges.

Au nombre de ces documents, il importe de citer entre autres les Plans Régionaux de Développement des Filières (PRDF), les documents de stratégie de développement des filières agricoles, les documents des projets filières, les plans de développement des filières élaborés avec intégration des différents outils clusters agricoles (MANGO : Méthode d'Analyse pour la Négociation et la Gouvernance, CASE :Competitive, Agricultural, Systems, Enterprise ; Système de Production Agricole et Entreprises compétitives, etc.) et les documents d'analyse des filières agricoles utilisant l'approche Value Links

- L'affinage de l'échantillonnage qui couvre les acteurs de l'administration des services agricoles, les acteurs privés du secteur agricole, les partenaires techniques et financiers, les responsables des projets / programmes, les institutions qui font la promotion de l'outil clusters agricoles
- La collecte de données au niveau de ces différents acteurs à partir de guides de collecte structurés suivant les centres d'intérêts avec les acteurs
- L'élaboration et la validation des différents drafts de la stratégie nationale de promotion des filières agricoles intégrant l'outil clusters agricoles par les diverses instances mises en place.

Ainsi le draft 0 est validé au niveau du comité de suivi, le draft 1 est validé par les acteurs régionaux, la version provisoire 1 de la stratégie est validée au niveau du Groupe de Travail Agriculture (GTA), la version provisoire 2 de la stratégie est validée au cours d'un atelier national. Après l'atelier national le document final est élaboré.

### **Annexe 3: Définition des concepts de modèle d'affaire**

Acteurs directs : Ce sont les acteurs de la chaîne de valeurs qui contribuent à ajouter de la valeur au produit qui circule (dans la chaîne) de l'amont vers l'aval. Ces acteurs sont par exemple les producteurs, les transformateurs, les commerçants (e) s.

Acteurs indirects : Ce sont les acteurs qui se situent dans l'environnement institutionnel de la chaîne de valeur. Ces acteurs sont par exemple les SFD, l'ATDA, l'ABSSA, etc. qui ont des relations fonctionnelles avec les acteurs directs de la chaîne des valeurs.

#### Agrégateur et agrégés

L'agrégation est un modèle novateur d'organisation des agriculteurs autour d'acteurs privés ou d'organisations professionnelles à forte capacité managériale. C'est un partenariat gagnant-gagnant entre l'amont productif et l'aval commercial et industriel qui permet notamment de dépasser les contraintes liées à la fragmentation des structures foncières tout en permettant aux exploitations agrégées de bénéficier des techniques modernes de production et du financement et d'accéder au marché intérieur et extérieur.

De ce fait l'agrégateur est une industrie ou une coopérative de commercialisation des produits agricoles qui détient un marché pour un produit fini ou un produit brut d'une certaine quantité ou qualité qu'il ne peut satisfaire qu'en associant dans une relation d'affaire et contractuelle, des producteurs qui fournissent des matières premières.

Les agrégés sont alors des producteurs ou des unités de transformation situés à la base pour alimenter dans une relation d'affaire verticale et contractuelle, en matière première, un agrégateur de forte capacité de gestion et qui détient des opportunités de marché.

#### Agriculture contractuelle

Elle se définit comme une agriculture dans laquelle est établi :

Un accord entre des agriculteurs et des sociétés agro-alimentaires ou de commercialisation, portant sur la production et la fourniture de produits agricoles à des quantités, prix et qualité préétablis.

L'accord peut engager l'acheteur à apporter, dans une certaine mesure, un soutien à la production par le biais entre autres de:

- La fourniture d'intrants
- Des conseils techniques
- de crédit

#### Cartographie des acteurs

Elle présente l'enchaînement des maillons d'une chaîne de valeur ajoutée auquel sont associés les acteurs liés par des relations horizontales et verticales.

La cartographie des acteurs comprend trois niveaux à savoir :

- Le niveau micro qui présente la chaîne de valeur elle-même
- Le niveau méso relatif aux fonctions des services d'appui et

- Le niveau macro qui correspond aux fonctions de climat d'affaire

### Chaîne de valeur ajoutée

**La chaîne de valeur** repose sur l'enchaînement ou la succession des maillons (production, tri, transformation, commercialisation etc.) jusqu'au produit ou au service final. Chaque maillon permet d'y ajouter de la valeur et donc de contribuer à l'avantage concurrentiel de l'organisation.

Elle est aussi un **système** qui délivre les biens et services dont les acteurs ont besoin en les mettant en relation entre eux et avec les marchés, pour créer de la valeur ajoutée et atteindre des résultats prévus.

L'analyse de la chaîne de valeur permet de:

- Comprendre comment chaque maillon qui compose la chaîne, crée en valeur absolue de la richesse
- Concentrer les ressources sur les maillons charnières pour rendre l'entreprise plus compétitive sur son marché.

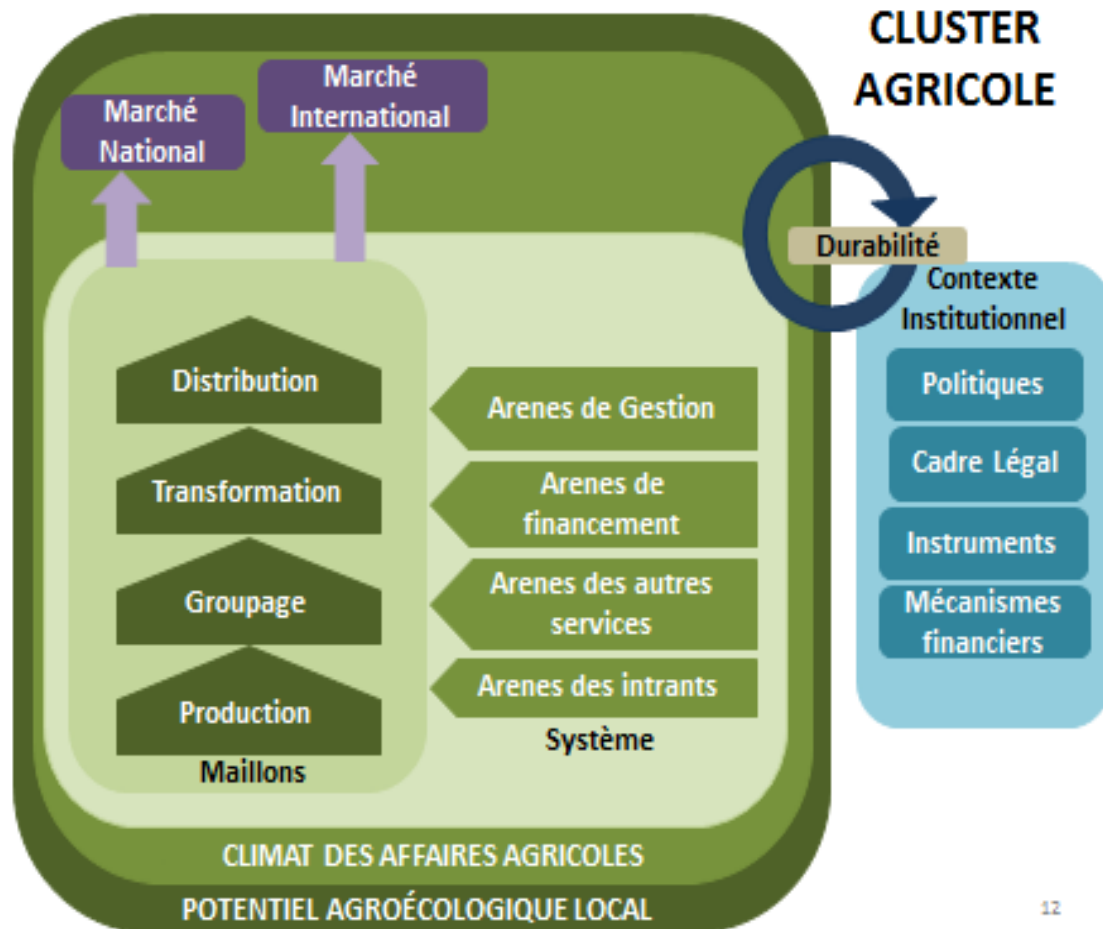
### Clusters agricoles

Selon Michaël Porter, un *Cluster* consiste en la mise en œuvre d'actions issues de la réflexion d'entreprises (donneurs d'ordre, sous-traitants, prestataires de services), qui sont potentiellement en concurrence et néanmoins développent des coopérations, dans un secteur particulier. Les clusters sont destinés à accroître la compétitivité des entreprises dans les deux secteurs d'activités retenus, en développant des coopérations entre les entreprises et permettant la réalisation en commun d'actions impossibles à mener individuellement. "Un cluster agricole est avant tout une chaîne de valeur, la succession et l'enchaînement des activités des différents maillons et la création de valeur ajoutée par les maillons. Il s'agit aussi d'une agrégation d'acteurs, notamment des producteurs organisés ou non qui sont les agrégés, un agrégateur qui peut être une entreprise de transformation ou une Organisation Professionnelle Agricole (OP), des entreprises qui fournissent des intrants et services aux agrégés et à l'agrégateur. Le cluster se situe dans un lieu géographique avec des producteurs et généralement l'agrégateur dans l'espace géographique et certains fournisseurs de biens et services membres du cluster peuvent être hors de la zone. Par ailleurs, le cluster est régi par un modèle d'affaires qui permet de répondre aux besoins des acteurs en biens et services, d'établir des relations équitables entre eux et d'améliorer les performances tout en poursuivant un objectif commun.

Il est un outil de valorisation des chaînes de valeurs ajoutées et de promotion durable des filières. Dans la pratique, cet outil permet de mettre en relation les différents acteurs, directs et indirects, d'une filière avec un agrégateur ou champion (Coopérative d'agriculteurs, une PME, un industriel etc.) qui détient un marché d'écoulement d'un produit final d'une chaîne de valeur ajoutée. Cet agrégateur organise les différents acteurs directs et indirects afin de satisfaire le marché avec un produit qui répond aux normes et aux standards requis.

Ainsi, l'outil Clusters agricoles, c'est d'abord **une Chaîne de Valeur Ajoutée (CVA)** puis **une agrégation d'acteurs**, concentrés dans **un lieu géographique donné**, régie par **un modèle d'affaire** pour atteindre **un objectif commun**.

Figure 1: Schéma type d'un cluster agricole



12

### Croissance pro-pauvre

La croissance économique est pro-pauvre si le revenu des pauvres augmente au-delà du seuil de pauvreté, même si leur part dans le revenu national/PIB ne s'améliore pas.

La croissance pro-pauvre est généralement l'objectif le plus cher de la promotion des filières c'est pour cette raison que les actions en direction de chacun des maillons pour identifier le point de faiblesse des différents acteurs de ces maillons afin d'apporter des solutions qui leur permettent de tirer le meilleur profit de la filière demeure une préoccupation.

### Filière agricole

Il s'agit d'un système économique d'un produit ou d'un groupe de produits avec la succession d'actions menées par des acteurs pour produire, transformer, vendre et consommer un produit qui peut être agricole, industriel, artistique, informatique ou autres.

### Milieu d'affaires/climat d'investissement.

Le milieu d'affaires signifie les larges conditions légales, de normalisation et d'infrastructure dans lesquelles les entreprises fonctionnent dans un pays. Ce sont des conditions au niveau macro.

Elles incluent la stabilité macro-économique et politique, en général une gouvernance et un système juridique efficace, aussi bien que les lois particulièrement appropriées pour faire des affaires, telles que les droits de propriété bien définis (par exemple, foncier et eau), des règles d'enregistrement d'affaires et d'emploi, des agences financières, le système de transport, et l'efficacité des procédures administratives.

### Mise à niveau/Mise à niveau de chaîne de valeur ajoutée

La mise à niveau dénote la voie de développement d'une chaîne de valeur ajoutée. Gary Gereffi distingue la "mise à niveau du produit", qui est l'innovation, la diversification ou amélioration du produit final, et la "mise à niveau du processus", qui est l'amélioration de la production et la technologie et la logistique de distribution. Ces formes de mise à niveau améliorent l'efficacité globale de la chaîne. La "mise à niveau fonctionnelle" signifie le décalage des fonctions de chaîne de valeur ajoutée d'un opérateur VC à l'autre (par exemple donner le rôle de transformation aux agriculteurs). Elle aboutit à une distribution différente de la valeur ajoutée à travers les étapes de la chaîne de valeur ajoutée. Dans la terminologie de *Value Links* la mise à niveau implique des activités dans différents domaines d'action, qui peuvent être récapitulées comme 'améliorer les relations commerciales, associations, et partenariats, 'service de l'offre et de la demande de service et 'introduire des normes et améliorer les politiques et le milieu d'affaires de la chaîne'. Un autre aspect est l'expansion de la capacité productive qui augmente le volume vendu.

### Partenariat Public-Privé (PPP)

Chaque fois que les entreprises privées partagent l'intérêt public dans un développement économique, les agences publiques peuvent réaliser certaines activités de développement conjointement avec une entreprise. Le PPP désigne un projet commun du gouvernement et d'entreprise privée pour réaliser certaines activités de mise à niveau. Un critère important pour qu'une institution publique s'engageant dans un PPP est qu'une proportion adéquate du profit revienne aux autres acteurs des chaînes de valeur ou au grand public.

### Valeur ajoutée

La valeur ajoutée est une notion d'économie qui permet de mesurer la valeur créée par un acteur économique. Il est équivalent à la valeur totale produite par les opérateurs dans la chaîne (revenu de la chaîne = prix de ventes final \* quantité vendue). La différence entre le prix de vente du produit et la valeur totale des dépenses qu'elle a engagée pour se procurer les biens et services qu'elle transforme, représente la valeur ajoutée. La valeur ajoutée par unité de produit est la différence entre le prix de vente obtenu par un opérateur CVA et la valeur totale des dépenses qu'il a engagées pour se procurer les biens et services qu'il transforme. En bref : c'est "la valeur qui est ajoutée à un bien ou à un service à chaque étape de sa production ou distribution"(McCormick/ Schmitz). Une partie de la valeur

additionnelle créée reste dans la chaîne (= valeur capturée), une autre partie est retenue par des fournisseurs externes à la chaîne.

### Value Link

C'est une approche de promotion des filières par les Chaines de Valeur Ajoutée (CVA). Dans son développement elle implique trois dimensions : L'enchaînement des opérations ; le dispositif institutionnel et le modèle économique.

Les analyses que propose l'approche value Links se font à trois niveaux :

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

Elle est une approche promue par la GIZ dans plusieurs pays en Europe, en Asie, en Amérique Latine et en Afrique. Elle vise l'amélioration de la productivité des différents maillons par des actions de mise à niveau des Chaines de Valeurs Ajoutées (CVA) à travers des plans d'actions.

**Annexe 4: Pondération pour le choix des chaînes de valeur ajoutée à promouvoir (exemple)**

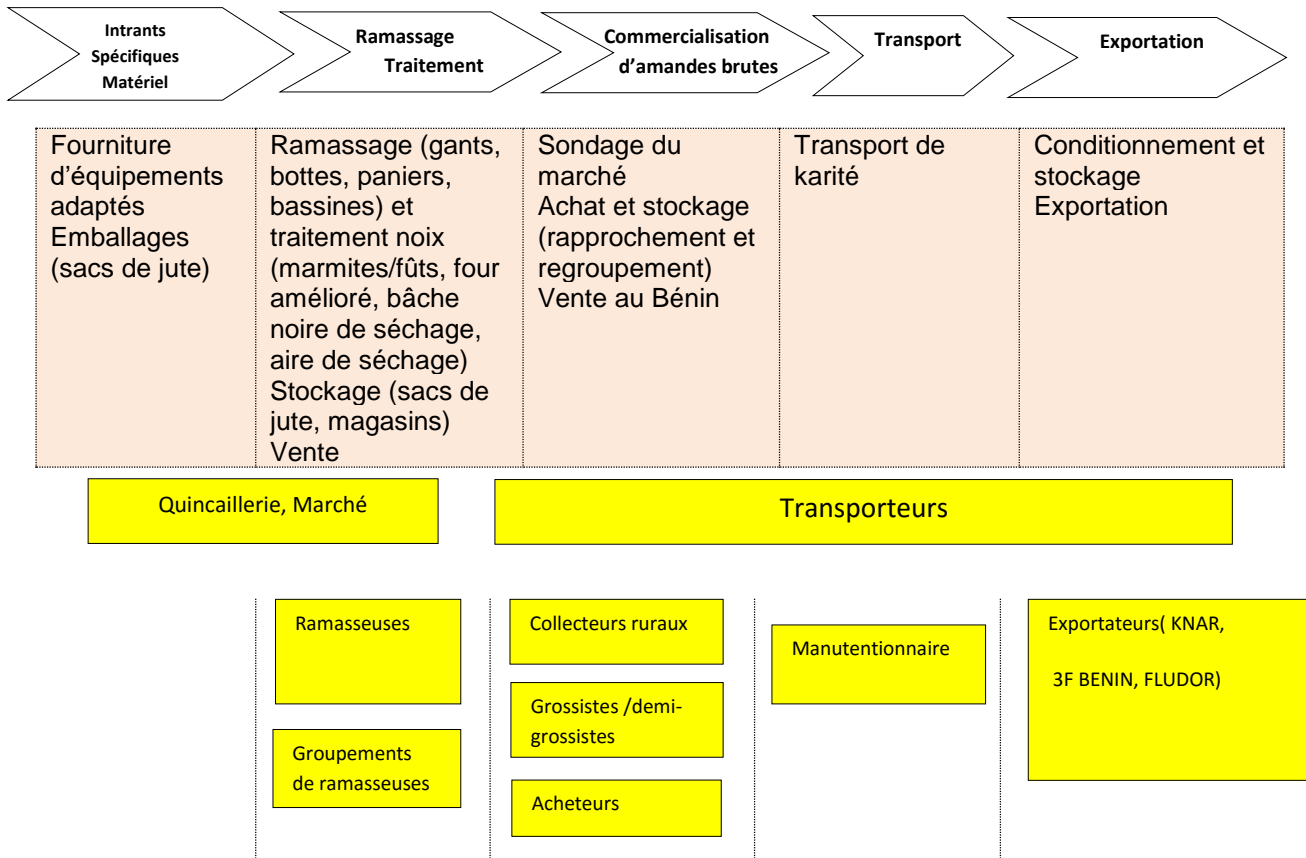
Critères et leurs pondérations	Points pour chaque CVA					
	CVA 1		CVA 2		CVA 3	
<p><b><i>Demande de marché et le potentiel de création d'emploi (pondéré de 15%)</i></b>            Evidence de l'existence d'un grand potentiel de marché ou une forte demande effective            Opportunités de création de revenus et de l'emploi            Avantage compétitif supposé de la CVA</p>	5	0,75	3	0,45	2	0,3
<p><b><i>Portée (pondéré de 15%)</i></b>            Nombre ou importance des PME dans la CVA            Potentiel d'emploi dans la CVA</p>	6	0,9	2	0,3	2	0,3
<p><b><i>Priorité nationale (pondéré de 20%)</i></b>            Secteur de la priorité nationale comme indiqué dans les plans du gouvernement            Pertinence ou importance aux partenaires du programme</p>	4	0,8	2	0,4	4	0,8
<p><b><i>Opportunités pour l'intervention du programme (pondéré de 30%)</i></b>            Existence des contraintes /goulots d'étranglement auxquels le programme pourra s'attaquer            Probabilité des parties prenantes à supporter activement les interventions du programme</p>	5	1,5	3	0,9	2	0,6
<p><b><i>Avantages sociaux (pondéré de 10%)</i></b>            Probabilité d'un fort impact sur la pauvreté ou des portions de population exclues de la société            Opportunités d'impact sur des questions critiques environnementales et sociales</p>	5	0,5	3	0,3	2	0,2
<p><b><i>Complémentarité des interventions (pondéré de 10%)</i></b>            Existence des activités d'autres acteurs/bailleurs de fonds principaux (potentiel de synergies)</p>	6	0,6	2	0,2	2	0,2
<b>Total des points</b>	<b>31</b>	<b>5,05</b>	<b>15</b>	<b>2,55</b>	<b>14</b>	<b>2,4</b>

Source : PRDF finalisé Zou-Collines

## Annexe 5: Cartographie de chaîne de valeur

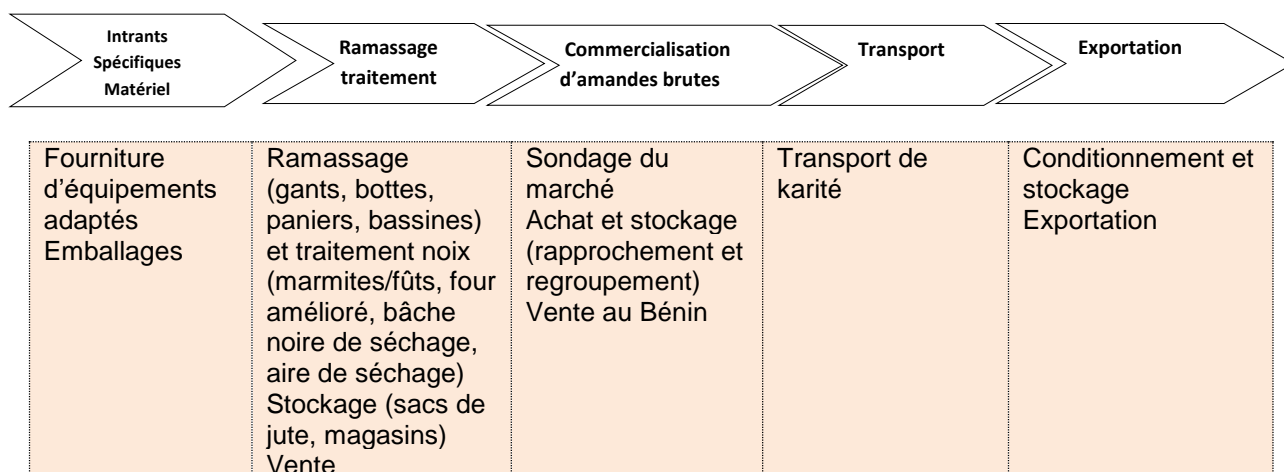
Cartographie des acteurs et quantification au niveau de chaque CVA amandes de karité pour le marché local et international

### ▪ Cartographie niveau micro

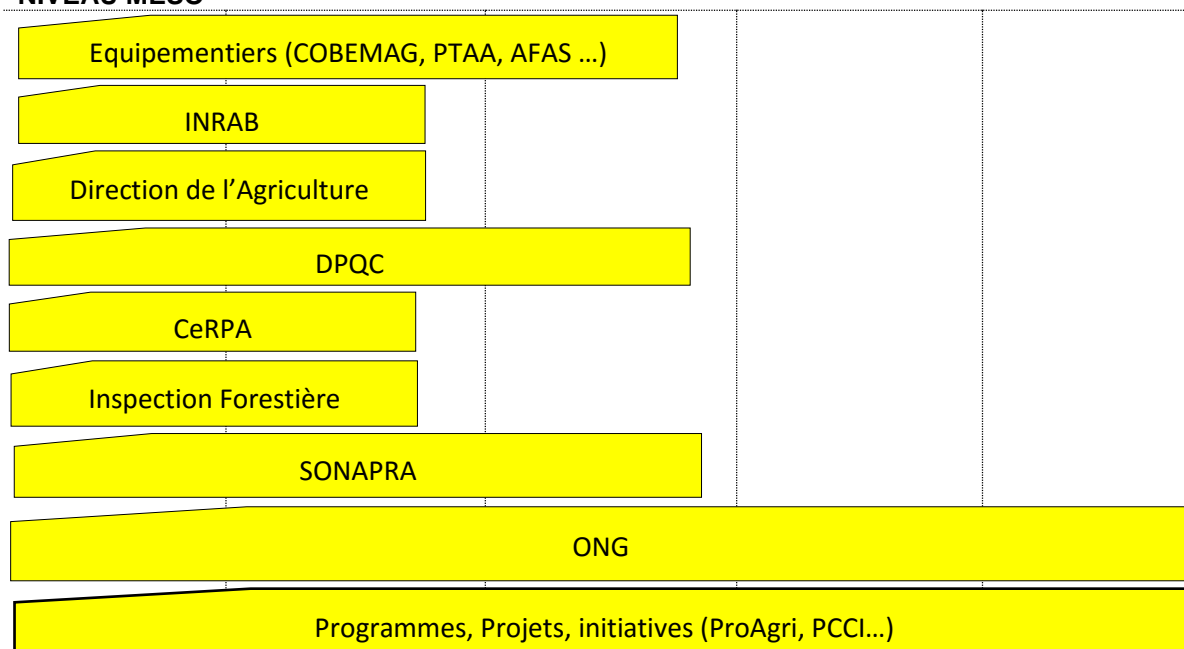




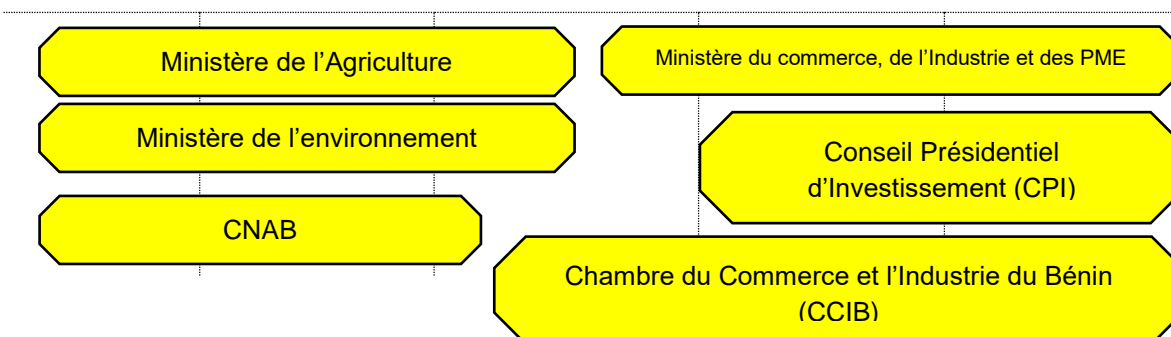
▪ **Cartographie niveau méso et macro**



**NIVEAU MESO**



**NIVEAU MACRO**



## Annexe 6: Etudes de cas sur les expériences de Clusters agricoles au Bénin

Il faut remarquer qu'au Bénin il y a eu des expériences multiples dans le domaine de Clusters agricoles. Elles ne se ressemblent pas et couvrent aussi bien des filières végétales, animales qu'halieutiques. Cette partie du diagnostic décrit scrupuleusement ces expériences, en mettant un accent particulier sur les méthodes, les approches, les spéculations, les mesures incitatives, les outils de promotion utilisés, puis les facteurs de succès et les leçons tirées.

### Expériences des ESOP comme outil de promotion des filières

ESOP est définie comme Entreprise de Service et Organisation des Producteurs. Les ESOP au Bénin ont été mis en place par l'Entreprise Territoire et Développement (ETD). ETD est une association reconnue par la loi 1901 et a démarré ses activités en 2003, est formalisée en 2007 et reconnue officielle en 2010 et qui poursuit deux objectifs spécifiques à savoir :

Renforcement de l'agriculture familiale et l'accès au marché

Gouvernance et Promotion du développement économique local avec les collectivités locales

Et une mission exprimée comme ci-après :

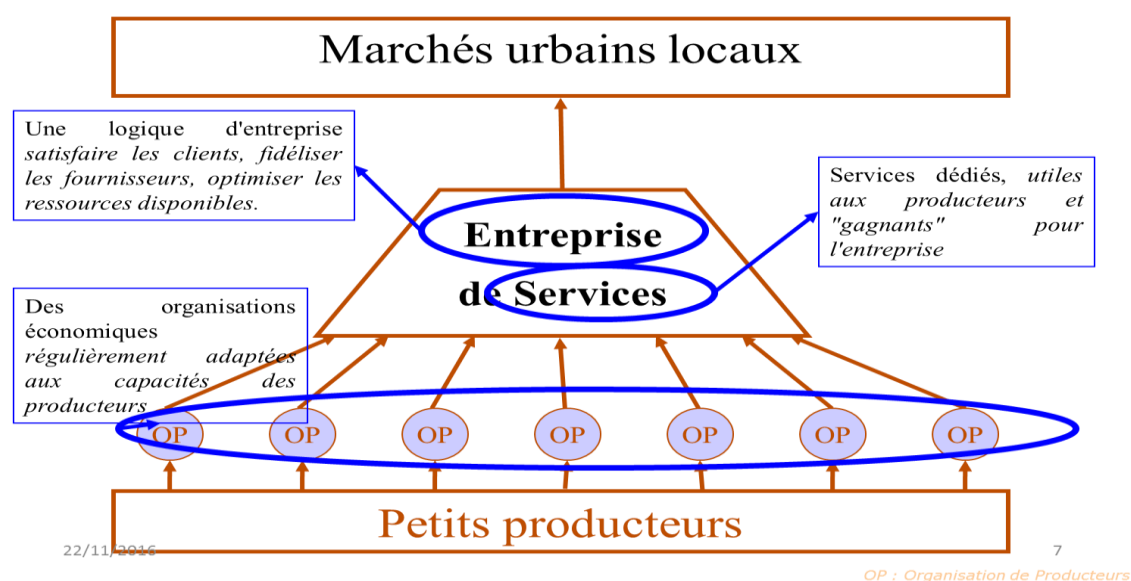
Contribuer au développement économique et social des populations vivant en milieu rural par la valorisation des ressources locales.

Le modèle de développement adopté est le système ESOP qui est basé sur la valorisation de l'agriculture familiale et le développement des marchés urbains. Il se préoccupe de la question de savoir comment lier durablement les producteurs aux marchés.

Le modèle se présente comme ci-après :

Figure 2: Modèle de développement agricole : système ESOP

### 2. Modèle de développement agricole: Système ESOP "Compétitifs ensemble"



Dans le modèle, les petits producteurs de riz, et du soja sont structurés en Organisations des Producteurs et fournissent leur production sous forme de matière première à une entreprise de services. Cette entreprise transforme la matière première en produit final (le riz paddy en riz blanc, le soja en farine) mis sur les marchés urbains locaux.

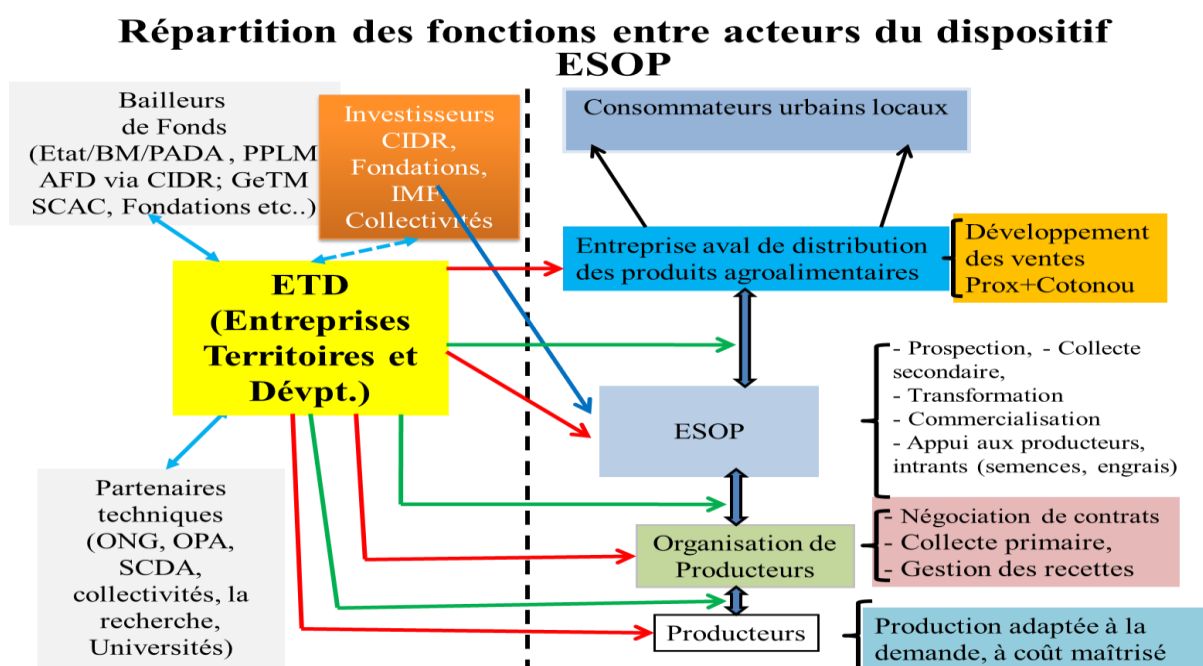
L'entreprise de services fonctionne suivant une logique d'entreprise qui vise à satisfaire les clients, à fidéliser les fournisseurs et à optimiser les ressources disponibles. Elle offre des services dédiés, selon une logique « gagnant-gagnant » aux producteurs.

Les petits producteurs sont structurés en organisations économiques dynamiques. Dans le fonctionnement du système, les producteurs, organisés en groupes de tontines commerciales, signent des contrats de production avec l'entreprise de services en début de campagne. Ce contrat spécifie le prix de cession, la quantité et la qualité et précise les périodes de livraison.

L'entreprise de service offre en retour les services de sécurisation de fourniture à crédit des intrants ; met en relation des producteurs avec les Institutions de Micro Finance (IMF) pour le financement de la campagne ; fait des appuis techniques en termes de formation notamment en gestion financière et l'actionnariat ; accompagne les producteurs dans l'aménagement des bas-fonds et en système d'irrigation.

L'entreprise rachète la production au comptant à la fin de la campagne. Cette production est transformée et commercialisée dans le dispositif commercial RESOP.

Figure 3: Répartition des fonctions entre acteurs du dispositif ESOP



Plusieurs acteurs interviennent dans le dispositif ESOP. Le schéma ci-dessus présente les relations entre les acteurs de même que les rôles de chacun d'eux.

Tableau 11: Rôle des acteurs du dispositif

Acteurs	Rôles
ESOP (Entreprise de Services et Organisation des Producteurs)	- Prospection, qualification et engagement de marchés - Collecte secondaire, - Transformation - Commercialisation - Appui aux producteurs, intrants (semences, facilitation pour engrais, petits équipements etc...)
Organisations des Producteurs	- Négociation de contrats - Collecte primaire, - Gestion des recettes
Producteurs	Production adaptée à la demande, à coût maîtrisé
Réseau des ESOP	Dynamique commerciale (Développement des ventes à Cotonou et à proximité) Services groupés
Investisseurs: CIDR, Fondation, IMF, Banques, les collectivités	Apport de capitaux Financement du BFR Suivi de l'utilisation des fonds, contrôle
Bailleurs de fonds (MAEP/PADA, bailleurs privés, etc...)	Financement de l' <b>appui</b> technique et du démarrage de l'ESOP (investissement, BFR)
Partenaires techniques (SCDA, ONG, OP, DD/MAEP, etc.)	- Facilitation accès aux intrants (semences et engrais spécifiques) - Mobilisation et encadrement des producteurs - Formalisation des OP - Participation au Comité de pilotage des projets

### Ressources humaines nécessaires

Pour que le système marche, il faut déployer des ressources humaines de qualité. Il faut prioritairement :

- Une équipe projet composée d'Agronome, de gestionnaires financiers et personnels d'appui ;
- Des jeunes porteurs d'idées de projets et d'entreprise ;
- Des consultants externes, notamment pour des appuis techniques.

### Mesures incitatives

Cet outil de promotion des filières qu'est l'ESOP contient plusieurs mesures incitatives dont principalement :

- La facilitation à l'accès des producteurs aux intrants à crédit ;
- L'accompagnement des producteurs dans les IMF pour obtenir des financements ;
- L'installation des aménagements de bas-fonds.

## Impacts

- Sécurisation économique par accès aux intrants, formation, diversification, revenus réinvestis ;
- Création d'emplois aux jeunes et aux femmes ;
- Une forme nouvelle d'organisation à vocation économique, valorisée avec d'autres partenaires (IMF) ;
- Facilitation de négociation de financements dans les IMF par les producteurs ;
- Sécurisation alimentaire (quantité + qualité) ;
- Renforcement de la légitimité des OPA des filières promues ;
- La participation des producteurs aux prises de décision dans l'orientation d'une entreprise ;
- Valorisation du territoire.

## Les facteurs du succès

Cet outil de promotion des filières comporte plusieurs facteurs qui déterminent son succès

A ce titre, il faut noter :

- La liaison des producteurs aux marchés ;
- L'intégration des producteurs dans l'organe décisionnel de l'ESOP ;
- La contractualisation des accords entre producteurs et ESOP ;
- Le renforcement des capacités des producteurs dans le domaine de la production et de la gestion économique et financière ;
- L'identification des filières et des lieux géographiques de leur promotion.

## Les leçons tirées et difficultés

- L'aménagement des bas-fonds et autres aménagements constituent une condition indispensable de succès de l'outil et nécessaire pour l'amélioration de la productivité ;
- L'accès aux financements est déterminant pour la rentabilité des activités aux niveaux producteurs et entreprises ;
- Le dynamisme des jeunes porteurs de projets est encore à démontrer dans le secteur agricole ;
- l'accès à l'énergie est une condition indispensable pour la croissance des entreprises ;
- La possibilité offerte aux producteurs d'accéder aux intrants à crédit est d'une grande motivation ;
- Il est quasiment difficile de mettre en place l'outil ESOP à partir des entreprises existantes ;
- l'accès à la terre est une difficulté pour les productrices de riz surtout dans la zone méridionale ;
- La politique fiscale souvent pas adaptée.

## Expériences CVA/Cluster de Pro Agri comme outil de promotion de filières agricoles

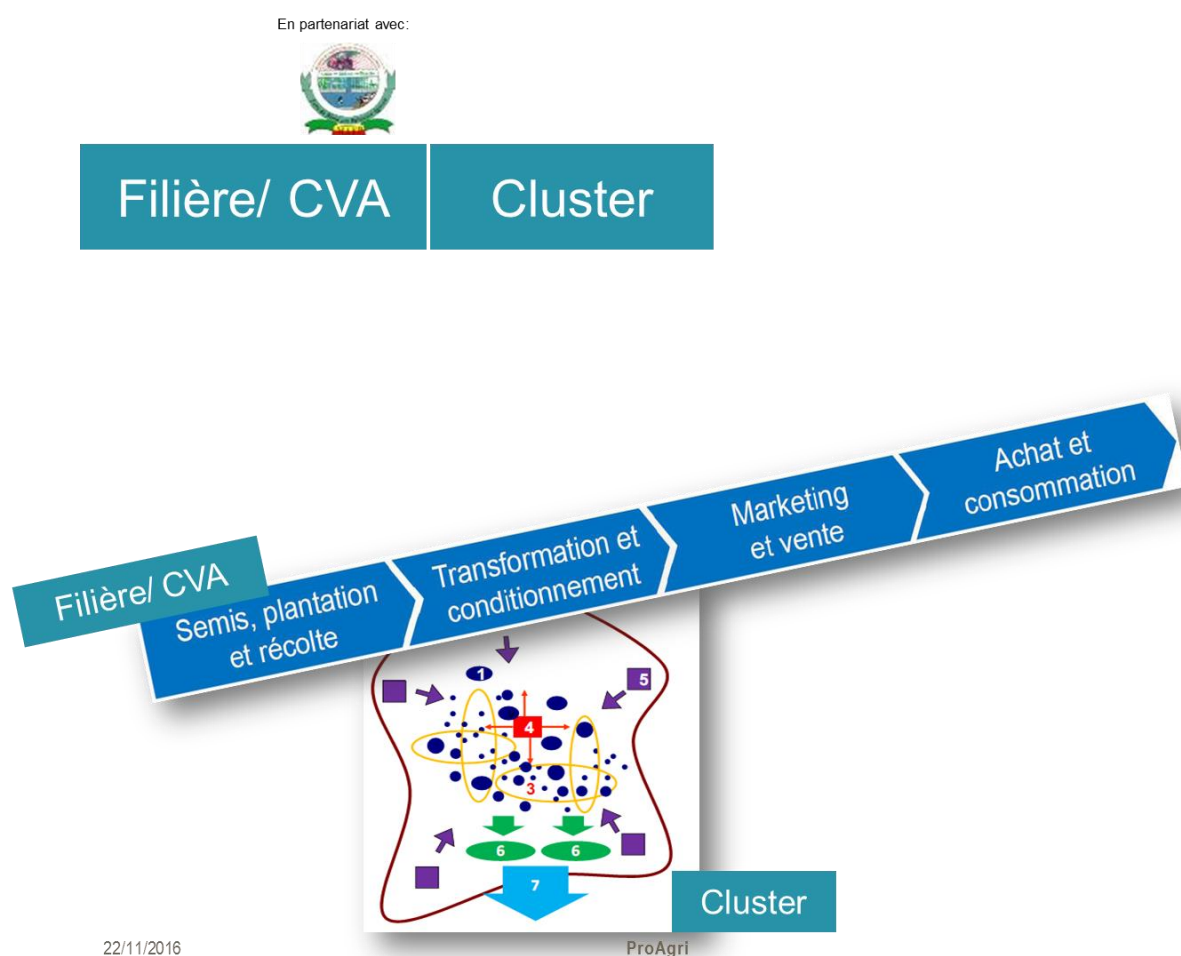
Rappelons que l'objectif de promotion des filières agricoles de Pro Agri énonce comme ci-après :  
La valeur ajoutée de quatre filières importantes pour la réduction de la pauvreté (noix de cajou, riz, karité, soja) a augmenté de façon permanente avec une amélioration des normes sociales et environnementales.

### Justification de mise en place de clusters amande de karité

L'usine de Fludor-sa éprouve des difficultés pour s'approvisionner en amandes de karité de bonne qualité et en quantité. Dans le même temps les femmes ramasseuses de noix de karité n'ont pas de marchés porteurs pour les amandes de karité.

Ainsi avec l'appui de ProAgri, il a été mis en place un modèle de développement de la CVA amande de karité afin de satisfaire les deux principaux acteurs directs.

Figure 4: Modèle d'affaire ProAgri à un (1) Cluster



### Le principe de fonctionnement du Modèle

- 1- L'approche chaîne de valeur Ajoutée (CVA) et le Clusters agricoles sont complémentaires et utilisent des instruments similaires ;
- 2- Le renforcement des liens verticaux entre acteurs
- 3- Le renforcement de l'entrepreneuriat
- 4- Le renforcement des liens horizontaux entre acteurs
- 5- Le développement de chaîne de valeur ajoutée
- 6- Le système d'exploitation et de gestion d'entreprise
- 7- La coopération entre PME et producteurs

Le modèle est basé sur la succession des opérations qui comportent :

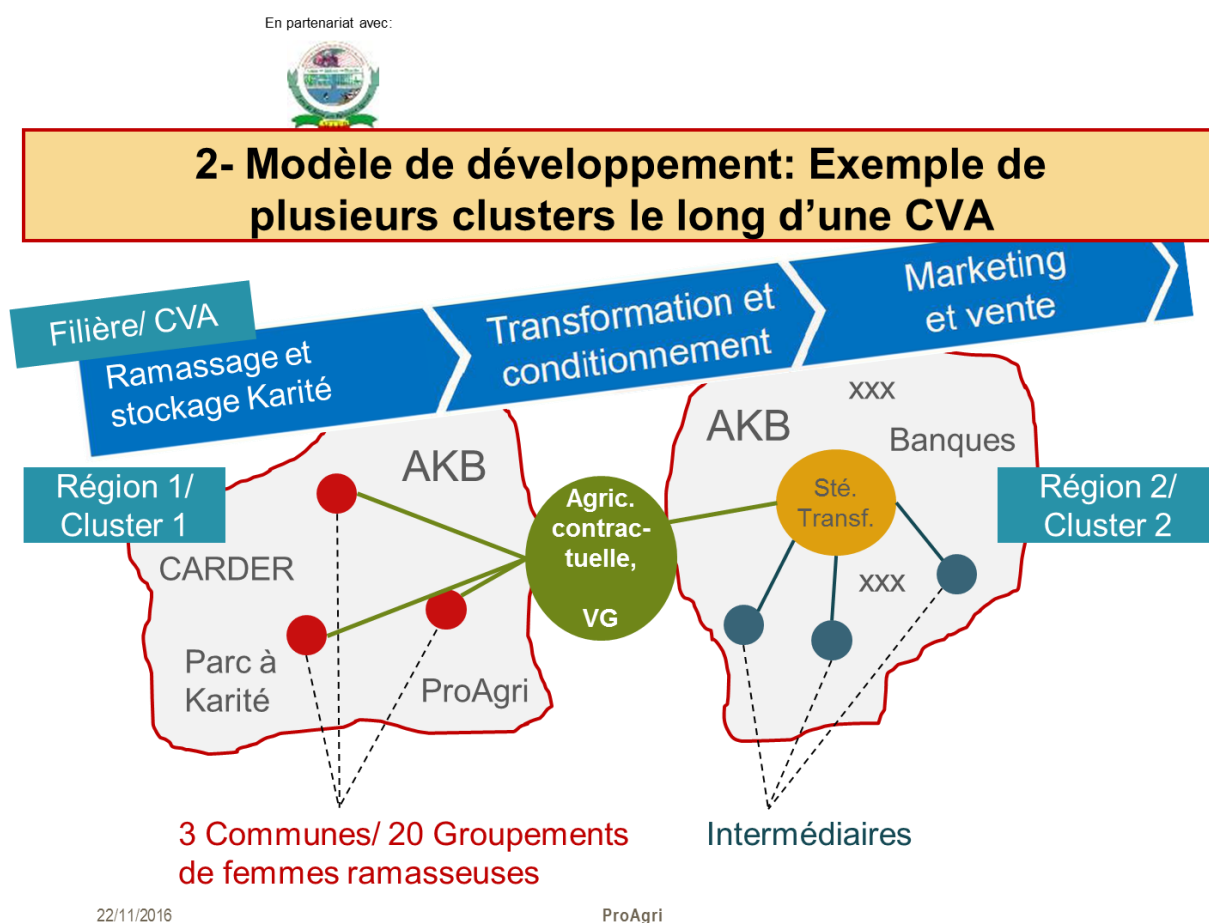
- Semis, plantation et récolte,
- Ramassage et séchage
- Transformation et conditionnement
- Marketing et vente
- Achat et consommation

Les acteurs de chaque maillon établissent entre eux des relations verticales et horizontales. Le long de cette chaîne se construisent des Clusters.

### Exemple du modèle avec un Cluster le long de la chaîne (Cf. Modèle plus haut)

Ce modèle présente une chaîne de valeur et un cluster. Les ramasseuses de noix de karité sont organisées en association (AKB). Celle-ci étant en relation avec Fludor-sa, lui fournit des amandes qui sont transformées et vendues sur les marchés locaux, régionaux et internationaux. Dans le fonctionnement de ce Cluster les autres acteurs apportent des appuis. Le ProAgri participe à la sélection des groupements de femmes structurés et fonctionnels, puis fait des appuis en formation sur les bonnes pratiques de ramassage des noix et sur la gestion. AKB appuie les groupements de ramasseuses et les transforme en coopérative suivant la loi de OHADA. Fludor-sa, apporte le préfinancement et rachète les amandes.

Figure 5: Exemple de modèle avec plusieurs Clusters le long de la chaîne



Dans ce cas il est présenté deux Clusters le long de la chaîne. Il est noté le Cluster 1 dans la région 1 et le Cluster 2 dans la région 2.

La région 1 est composée de trois communes à l'intérieur de laquelle il y a le CARDER, le parc à karité, AKB et ProAgri et les ramasseuses de noix de karité organisées soit en groupements soit en coopératives. Dans le fonctionnement de ce type de Cluster, les productions d'amande de karité sont convergées vers les coopératives qui détiennent des amandes en quantité et en qualité. Cette production est le résultat des appuis techniques et financiers de CARDER, AKB et ProAgri. Ces coopératives sont en relation avec un deuxième Cluster 2 de la région 2. Au sein de ce Cluster figure la société de transformation notamment Fludor-sa, les sociétés de transformation intermédiaire, les Banques.

Suivant un lien contractuel (agriculture contractuelle), les coopératives de ramassage de noix de Cluster 1 se mettent en relation avec Fludor-sa et les sociétés intermédiaires de Cluster 2 pour livrer des amandes et recevoir les redevances en cash. Entre temps dans le contrat, il est stipulé que les coopératives reçoivent des préfinancements de Fludor-sa.



## Acteurs de l'outil

Il y a quatre principaux acteurs de l'outil. Ce sont :

ProAgri : C'est l'acteur qui est le garant de la promotion des chaînes de Valeurs Ajoutées de karité

AKB : Elle est une organisation interprofessionnelle qui fait la promotion de la commercialisation de noix, beurre et produits dérivés. Elle développe des services d'appui-conseil sur les qualités et les normes.

Fludor-sa : Elle est une usine agro-alimentaire qui recherche une stratégie durable d'approvisionnement et qui vise l'accroissement de revenu des producteurs et l'amélioration des conditions de vie des populations à la base.

## L'objectif commun visé par les acteurs

« la valeur ajoutée de la chaîne de valeur « amandes sèches » de la filière karité pour le marché local et international a augmenté de façon permanente, en parallèle avec l'amélioration des conditions sociales et environnementales ».

Tableau 12: Rôles des acteurs du Cluster amande de karité

<b>Acteurs</b>	<b>Rôles</b>
ProAgri	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sélectionner les groupements de femmes ramasseuses ensemble avec l'AKB et FLUDOR BENIN S.A.</li><li>- Assurer la formation des femmes ramasseuses portant sur les bonnes pratiques de ramassage, de traitement des noix, la conservation et la commercialisation des amandes ;</li><li>- Accompagner l'AKB dans la constitution des coopératives de ramasseuses (et de transformatrices) et leur reconnaissance en conformité avec la loi OHADA ;</li><li>- Accompagner le développement organisationnel des coopératives et mettre en place des outils de gestion</li></ul>
AKB	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sélectionner les groupements de femmes ramasseuses avec un fort potentiel de production et d'organisation ensemble avec ProAgri et FLUDOR BENIN S.A.;</li><li>- Assurer la distribution du préfinancement par FLUDOR BENIN S.A.</li><li>- Encadrer et suivre la production et la commercialisation ;</li><li>- Assurer l'approvisionnement de FLUDOR BENIN S.A. par les coopératives et veiller au respect des engagements des coopératives vis-à-vis de FLUDOR BENIN S.A.</li></ul>
Entreprise FLUDOR SA	<ul style="list-style-type: none"><li>- Participer à la sélection des groupements de femmes ramasseuses;</li><li>- Signer un contrat de collaboration avec chaque groupement de femmes ramasseuses en y intégrant les normes de qualité requises</li><li>- Mettre à la disposition des groupements partenaires, une quantité de sacs de jutes</li><li>- Préfinancer et garantir l'achat de la quantité convenue dans le contrat</li><li>- Payer des ristournes aux femmes</li></ul>
CARDER	<ul style="list-style-type: none"><li>- Appui technique</li><li>- Suivi du partenariat</li></ul>

### Ressources humaines mises en œuvre

Les ressources humaines du modèle sont constituées du personnel ProAgri, AKB et Fludor-sa et des PDS. A la longue, pour assurer la durabilité du modèle, AKB prendra son leadership.

### Mesures incitatives

Les mesures incitatives les plus en vue sont :

- Le préfinancement accordé aux femmes ramasseuses de noix de karité ;
- Les appuis de AKB, notamment celle de transformation des groupements en coopératives selon l'OHADA ;
- L'achat au comptant des amandes par Fludor-sa ;
- Le paiement d'une ristourne ou bonus-qualité aux groupements de femmes ramasseuses de noix ;
- L'organisation de vente groupée d'amande de karité.

### Impacts

Les principaux impacts ressentis sont :

- Assurance de revenus réguliers aux femmes ;
- Création d'emplois aux femmes ;
- Une forme nouvelle d'organisation à vocation économique qui assure le bien-être socio-économique ;
- Meilleure valorisation des plantations ;
- Incitation à la recherche sur le karité ;
- Développement des unités de transformation ;
- Développement des sous-produits à base de karité.

### Facteurs de succès

Les facteurs qui expliquent le succès du modèle sont :

- L'organisation des groupements de ramasseuses de noix en coopératives
- La formation des femmes sur l'assurance qualité, la gestion etc.
- L'introduction de contrat dans les relations entre acteurs
- Le préfinancement des activités des femmes
- Le rachat des amandes par Fludor-sa
- L'introduction de l'AKB comme acteur prépondérant du modèle

### Leçons tirées

- Possibilité de résoudre le problème de financement des chaînes de valeur
- Expérience concrète de mise en œuvre de « l'agriculture contractuelle » ;
- Possibilité d'améliorer la qualité des produits par le truchement des incitations comme le bonus-qualité ;
- Système collectif de mise en marché ou vente groupée peut réussir si les acteurs sont organisés, formés à sa gestion et s'ils ont accès au fonds de pré-collecte ;
- Engagement et motivation des différents acteurs déterminants.

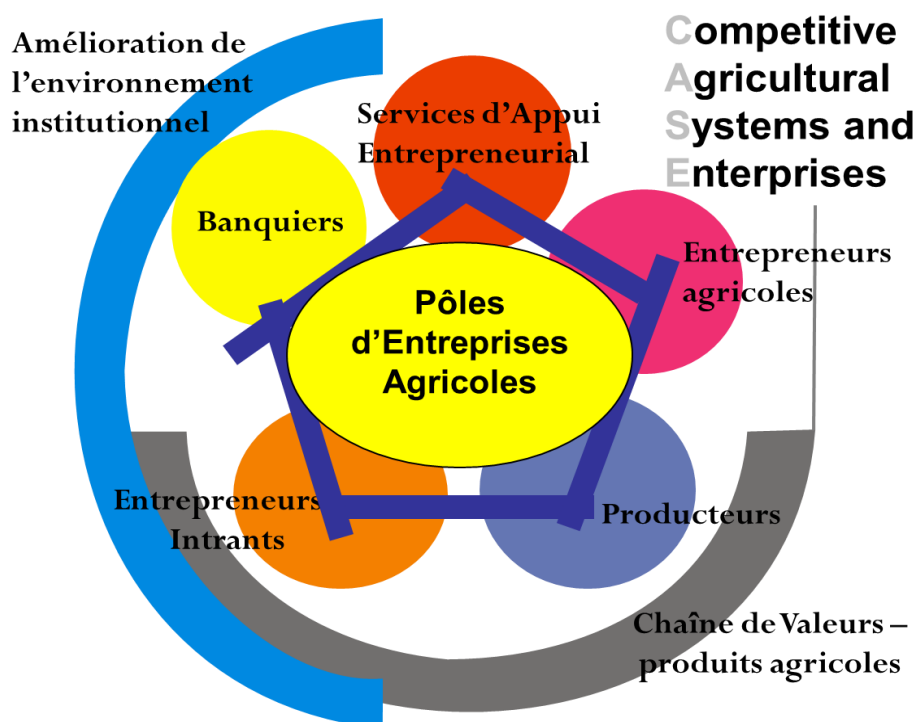
## Expériences de CASE comme outil de promotion des filières agricoles

L'outil CASE (Compétitive Agricultural System and Entreprises) est un outil de promotion des filières agricoles développé par l'IFDC. Il s'applique aussi bien aux filières végétales, animales qu'halieutiques.

Figure 6: Compétitive Agricultural System and Entreprises

Le modèle 3 théorique

## 2- CASE, UNE APPROCHE INTÉGRÉE (1/1)

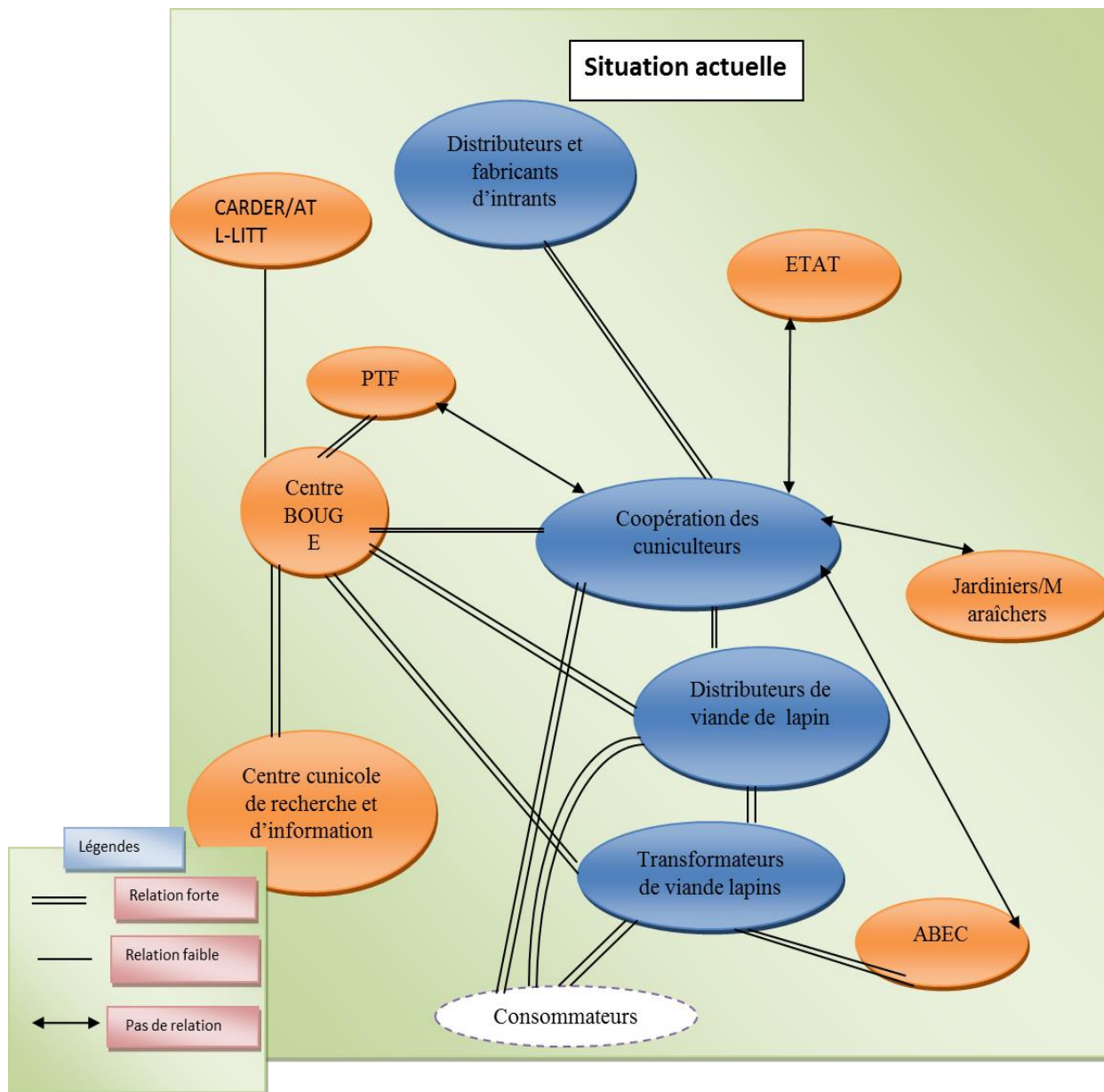


L'approche s'appuie sur trois dimensions d'analyse à savoir :

- L'environnement institutionnel c'est-à-dire l'environnement des affaires composé des institutions étatiques et des privés capables de faire des appuis conseils, et de prendre des mesures incitatives au développement des filières.
- La chaîne de valeurs Ajoutée agricole c'est-à-dire la succession des activités de production, de transformation, de commercialisation et de consommation qui produit des valeurs ajoutées au niveau de chaque maillon.
- Le Pôle d'Entreprise Agricole (PEA) qui est composé des acteurs directs de la chaîne c'est-à-dire les fournisseurs d'intrants, les producteurs, les transformateurs, les commerçants auxquels s'ajoutent les acteurs indirects tels que la banque, les services d'appui entrepreneurial

L'application de l'approche CASE pour la promotion de la filière lapin (Cluster lapin)

Figure 7: Le modèle 3 du Cluster lapin



### Description du modèle 3 cluster lapin

Les distributeurs et fabricants d'intrants fournissent les intrants aux coopératives des cuniculteurs. Ceux-ci élèvent des lapins qu'ils livrent aux distributeurs de viande de lapin. Ces derniers ont pour clients principaux les transformateurs de viande de lapin qui livrent de lapins transformés aux consommateurs.

Dans l'environnement institutionnel de ce modèle, il est noté le CARDER qui offre des appuis de renforcement de capacités au centre cunicole de recherche et d'information, les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) qui appuient le SAE Bouge. Ce dernier est en relation avec la coopérative des

cuniculteurs, les distributeurs de viande de lapin et les transformateurs de viande de lapin qu'il accompagne dans l'élaboration de plan de campagne, le suivi évaluation et la mobilisation des ressources. L'Association Béninoise des Cuniculteurs (ABEC) accompagne les transformateurs de viande de lapin.

L'Etat et les maraîchers n'ont pas de relation avec les acteurs de la chaîne

### Le rôle des acteurs

Les acteurs enjeux sont les distributeurs et fabricants d'intrants, la Coopérative des cuniculteurs, les distributeurs de viande de lapin, les transformateurs de viande de lapin (restaurants, maquis etc.). Ce sont les acteurs directs de la chaîne de valeur.

Les acteurs de l'environnement institutionnel sont ; le CARDER, les PTF, le SAE Bouge (ONG), le centre cunicole de recherche et d'information, et ABEC.

Le tableau suivant présente le rôle de chaque acteur

Figure 8: Rôle des acteurs du dispositif Cluster lapin

<b>Acteurs</b>	<b>Rôles</b>
Distributeurs et fabricants d'intrants	Ce sont des acteurs qui mettent à disposition des coopératives de cuniculteurs, des intrants de production de lapins.
Coopérative des cuniculteurs	Les éleveurs de lapins sont regroupés en coopérative de producteurs de lapins. C'est la coopérative des cuniculteurs.
Distributeurs de viande de lapins	Ce sont des tenants de petits abattoirs, qui abattent et distribuent la viande de lapin aux clients.
Transformateurs de viande de lapin	Ce sont les restaurants et maquis qui transforment la viande de lapin pour la consommation immédiate.
CARDER	Institution étatique de formation et d'appui conseil en vulgarisation et itinéraires techniques de production végétale, animale et halieutique.
PTF	Accompagnement technique et financier
(SAE) : Bouge ONG	Il accompagne les acteurs de la chaîne de valeur pour l'élaboration de plan de campagne, le suivi évaluation et la mobilisation des ressources.
Centre cunicole de recherche et d'information	Centre de recherche sur la production de lapin
Association Béninoise des Cuniculteurs (ABEC)	Dans le modèle, cette association est en relation les transformateurs de viande de lapin

### Les mesures incitatives

Au nombre des mesures incitatives dans cette approche, il faut noter :

- Les PTF qui font des appuis techniques et financiers ;
- La présence de SAE qui est garant du fonctionnement du modèle ;
- Le centre de recherche est primordial pour apporter des réponses aux problèmes et besoins des cuniculteurs ;

- Association Béninoise des Cuniculteurs (ABEC) qui est un creuset d'échanges et de plaidoyer pour les cuniculteurs.

### Impacts

Les impacts les plus importants sont :

- Assurance de revenus réguliers aux acteurs ;
- Création d'emplois ;
- Dynamisme au niveau de la chaîne de valeur.

### Les facteurs de succès

Les facteurs qui marquent le succès sont :

- Relations d'affaire entre les acteurs de la chaîne de valeur
- Appuis institutionnels
- Présence d'une structure d'appui entrepreneurial (SAE)

### Les leçons tirées

Les principales leçons tirées sont celles qui suivent :

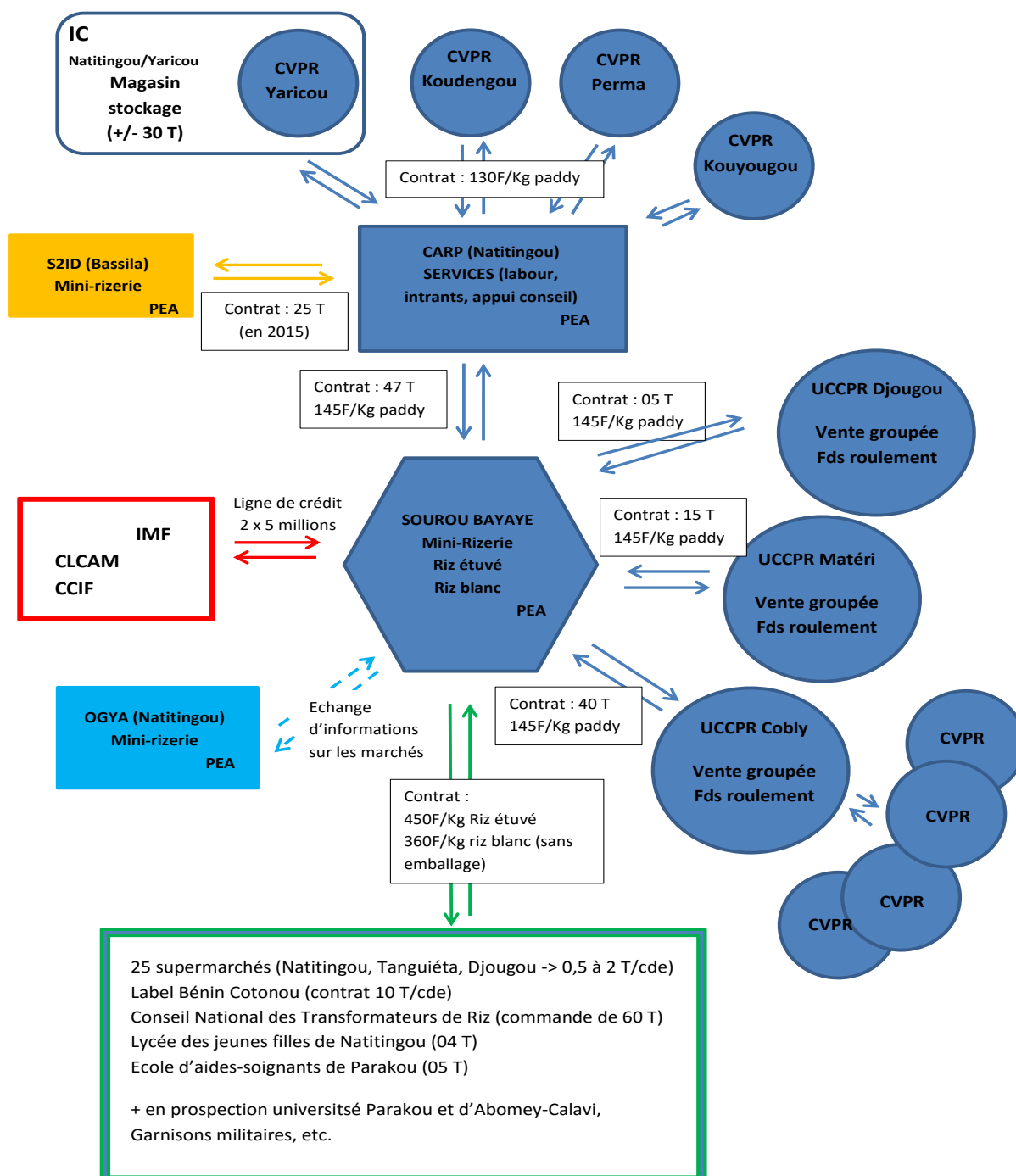
- Les résultats atteints ont créé l'engouement au niveau des acteurs de la chaîne de valeur Ajoutée ;
- Les cuniculteurs, structurés en coopérative, ont renforcé leur force de négociation;
- Le PEA constitue une plate forme qui permet au différents acteurs de discuter des goulots d'étranglement de la filière;
- Les actions menées ont permis de créer un lien entre les cuniculteurs et les structures déconcentrées du Ministère de l'Agriculture;
- La transparence dans les interventions renforce le partenariat;
- La fluidité dans la diffusion de l'informations.

## Expériences de la Coopération Technique Belge (CTB) / PROFI sur les clusters agricoles

Le Programme d'Appui au Développement des Filières Agricoles (PROFI) a opté pour l'intégration de l'outil Cluster dans la démarche de promotion des filières agricoles. Le PROFI a développé cet outil pour la promotion des filières des chaînes de valeur riz, maraîchage, anacarde dans le Mono-Couffo et Atacora-Donga. Globalement la démarche est commune mais le modèle d'affaire diffère.

Nous présentons ci-après le Cluster riz

Figure 9: Modèle cluster riz étuvé, riz blanc



### Description du modèle d'affaire

Les Coopératives Villageoises de Producteurs de Riz (CVPR), livrent le riz paddy au CARP à Natitingou ou bien aux Unions Communales de Coopératives de Producteurs de Riz (UCCPR) de Cobly, Matéri et de Djougou par les ventes groupées. Le CARP et les UCCPR approvisionnent à leur tour la mini rizerie de Sourou Bayayé. Celle-ci transforme le riz paddy en riz blanc et riz étuvé qui sont livrés sur plusieurs marchés à Natitingou, Tanguiéta, Djougou, à Label Bénin, au lycée des jeunes filles de Natitingou etc. En dehors de ces acteurs directs, qui sont dans la chaîne de valeur ajoutée, il y a des acteurs indirects qui constituent l'environnement institutionnel de la chaîne de valeur. Ce sont :

IC qui dispose d'un magasin de stockage qu'il loue aux CVPR. Il y a aussi le S2ID à Bassila qui est une mini rizerie qui prend aussi une partie de riz paddy livrée au CARP. L'IMF (CLCAM et CCIF) appuie financièrement la mini rizerie de Sourou Bayayé. Il est noté la présence de OGYA qui est une mini rizerie située à Natitingou qui a des relations d'échanges d'information sur le marché avec la mini rizerie Sourou Bayayé.

Il faut remarquer que dans ce modèle, il y a beaucoup de contrats qui formalisent des relations d'affaire entre acteurs

### Rôle des acteurs du Cluster riz étuvé, riz blanc

Les acteurs qui interviennent dans ce modèle jouent des rôles complémentaires qui concourent à la délivrance des produits finis qui sont le riz étuvé et le riz blanc. Le tableau n° ci-après détaille les rôles des acteurs.

Tableau 13: Rôles des acteurs

<b>Acteurs</b>	<b>Rôles</b>
Coopératives Villageoises de Producteurs de Riz (CVPR)	Producteurs de riz paddy associés en coopérative
CARP	Services intrants appui-conseils aux producteurs
Unions Communales de Coopératives de Producteurs de Riz (UCCPR)	Association au niveau communal des CVPR. Ce sont des producteurs de riz paddy
Mini rizerie de Sourou Bayayé	Agrégateur avec une forte capacité managériale qui s'approvisionne en riz paddy au niveau des producteurs. Il transforme le riz paddy en riz blanc et riz étuvé
IC	Emmagasinage de riz
S2ID	Mini rizerie
IMF	Institution de Micro Finance
OGYA	Mini rizerie, échanges d'informations sur le marché



### Mesures incitatives

Ce modèle d'affaire comporte plusieurs mesures incitatives qui sont :

- Le financement apporté à la mini rizerie. Une partie de ce financement descend au niveau des producteurs ;
- Les contrats signés entre acteurs rassurent sur les relations d'affaire ;
- Les appuis conseils de CARP ;
- Les échanges d'informations sur les marchés

### Impacts

Les impacts générés par le modèle d'affaire sont :

- Assurance de revenus réguliers aux acteurs ;
- Création d'emplois ;
- Dynamisme au niveau de la chaîne de valeur.

### Facteurs de succès

Les facteurs du succès les plus importants sont :

- Relations d'affaire contractuelles entre les acteurs de la chaîne de valeur
- Financement du modèle
- Présence de CARP pour le labour et les appuis conseils
- Présence des mini rizeries de relai qui contribue à transformer le maximum de riz paddy

### Leçons tirées

Les plus importantes leçons tirées sont :

- Le Fonds de Roulement (FR) donne la capacité aux unions communales d'amorcer un processus de vente groupée. Il est donc important et sensible.
- Les acteurs doivent faire preuve de flexibilité et de compréhension mutuelle
- La table filières riz dans l'AD a contribué à la construction de liens d'affaires entre les groupes d'acteur des différents maillons
- La Loi des Finances préconisant la consommation des produits locaux dans les administration et structures à caractère publiques a constitué un atout