

**La création de liens solides entre agriculteurs  
Malgaches et niches de marchés stables : un défi  
urgent**



Jairo PAIZANO P  
Étudiant - Stagiaire  
IFAD-IRC  
Juillet, 2009

## Sommaire

<b>1. Introduction .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Les systèmes de marchés agroalimentaires (SMA).....</b>	<b>3</b>
2.1 Quelques repères historiques.....	3
2.2 Les éléments à l'origine des changements des SMA.....	4
<b>3. Les petits agriculteurs et les systèmes de marchés agroalimentaires en évolution.....</b>	<b>5</b>
3.1 Les trois type d'approches.....	6
3.1.1 <i>Systèmes agroalimentaires localisés (SYAL) et les agro-industries rurales (AIR).....</i>	<i>6</i>
3.1.2 <i>Districts industriels et groupements d'agro-industries .....</i>	<i>7</i>
3.1.3 <i>Filières et liens commerciaux .....</i>	<i>9</i>
<b>4. Le Programme de promotion des revenus ruraux (PPRR)...</b>	<b>11</b>
4.1 Présentation .....	11
4.2 Mode d'intervention et groupes cibles .....	12
4.3 Zone d'intervention et contexte socio-économique .....	13
4.4 La proposition du PPRR pour relier les petits agriculteurs aux systèmes de marchés agroalimentaires .....	14
<b>5. Les centres d'accès au marché .....</b>	<b>15</b>
5.1 Les conditions nécessaires à l'établissement d'un CAM.....	16
5.2 Objectifs des CAM.....	17
5.3 Organisation et fonctionnement des CAM.....	18
5.4 Les fonctions au sein du CAM .....	18
5.5 Les relations entre le conseil d'administration et les gérants .....	19
5.6 Les mécanismes de mise en place et de suivi des activités .....	20
<b>6. Les résultats obtenus .....</b>	<b>21</b>
<b>7. Deux paysans appuyés par les CAM.....</b>	<b>23</b>
7.1 Le cas de M. Kosy.....	23
7.2 Le cas de M. Sambo .....	23
<b>8. Problèmes rencontrés dans la démarche des CAM.....</b>	<b>24</b>
<b>9. Conclusion .....</b>	<b>25</b>
<b>10. Bibliographie .....</b>	<b>26</b>

## **1. Introduction**

Le présent document a pour but de rendre compte des activités relatives à la mise en place des centres d'accès au marché (CAM) dans la région d'Analanjirifo, à Madagascar. Les CAM ont pour objectifs d'aider les petits producteurs à commercialiser leurs produits agricoles et d'organiser cette commercialisation ainsi que la valorisation des produits collectés au niveau du pôle.

Ce document est divisé en sept chapitres : une introduction théorique des systèmes de marchés agroalimentaires suivie d'une description des différentes approches qui sont apparues pour relier les petits agriculteurs aux marchés ; un chapitre traitant du Programme de promotion des revenus ruraux, programme dans lequel s'inscrivent les CAM ; une description des CAM ; un chapitre sur les résultats obtenus, un chapitre consacré à deux exemples de paysans qui ont reçu l'appui des CAM suivi d'un chapitre sur les problématiques rencontrées par les CAM et ; une conclusion.

## **2. Les systèmes de marchés agroalimentaires (SMA)**

### **2.1 Quelques repères historiques**

L'approche traditionnelle de production de denrées alimentaires, selon laquelle les agriculteurs cultivent sans se préoccuper du moment et du prix auquel ils vont vendre leurs récoltes, commence à être remplacée par des pratiques plus organisées et planifiées, avec beaucoup plus de coordination entre les agriculteurs, les transformateurs, les détaillants et autres acteurs de la chaîne d'approvisionnement. Les agriculteurs produisent de plus en plus pour satisfaire les exigences des acheteurs plutôt que de compter sur les marchés pour absorber ce qu'ils produisent (Shepherd, 2007). En conséquence, les systèmes de marchés agroalimentaires (SMA) fluctuent de manière importante et les marchés intérieurs connaissent une modernisation rapide, mais inégale.

La modernisation des marchés offre de plus grandes opportunités économiques à l'ensemble des agriculteurs dans les pays du sud. Cependant, les petits producteurs risquent d'être dépassés ou de ne pas parvenir à satisfaire les conditions qui permettent de pénétrer ces marchés (Vorley, B. et al., 2008). Selon Gideon, E. et al (2007), les systèmes de marchés agroalimentaires continuent de changer sous les effets de la mondialisation, de la libéralisation économique, et de facteurs démographiques, notamment l'urbanisation. Ces changements

ont conduit à l'émergence de nouveaux acteurs et ont créé de nouvelles opportunités sur le marché. Cependant, les producteurs sont exposés à des risques accrus liés à l'accès, à l'incertitude des marchés, à l'instabilité des prix et au risque de ne pas pouvoir augmenter leur performance.

## **2.2 Les éléments à l'origine des changements des SMA**

*Mondialisation.* Le pouvoir d'achat est de plus en plus concentré dans les mains de quelques multinationales et de chaînes internationales de supermarchés, ce qui affaiblit le pouvoir de négociation des producteurs des pays développés et en développement. Dans le même temps, les grandes firmes agroalimentaires font de plus en plus pression sur les petites exploitations familiales, qui reconnaissent qu'il est plus difficile d'affronter la concurrence.

*Urbanisation.* L'urbanisation croissante et l'évolution des préférences et du pouvoir d'achat des consommateurs ont conduit à une modernisation croissante du commerce de détail et de la transformation des produits alimentaires, qui souvent requièrent des conditions ou des normes industrielles de qualité et de sécurité sanitaire s'appuyant sur la traçabilité et la certification. La conformité aux normes de main d'oeuvre et d'environnement peut également être exigée, ce qui, proportionnellement, est bien plus onéreux pour les petits que pour les grands exploitants agricoles. Les populations urbaines ont tendance à manger davantage de viande, des produits laitiers, du blé, des fruits et légumes frais, et il existe une demande croissante de qualité (IFPRI, 1996). Cette situation ne se limite pas aux pays développés, mais c'est également un phénomène croissant dans les pays asiatiques comme la Chine, l'Inde et la Thaïlande, qui connaissent de grands changements dans la consommation alimentaire en raison de la hausse du pouvoir d'achat de la classe moyenne.

*Influence grandissante des chaînes de supermarchés.* La « dé-fragmentation » du système alimentaire est la conséquence d'une évolution des structures de la demande alimentaire urbaine, qui implique la centralisation des grands marchés (Reardon et al. 2003). La « dé-fragmentation » commence souvent dans les sous-secteurs de denrées non périssables et des céréales, pour s'étendre par la suite aux sous-secteurs des produits frais comme les fruits et légumes, la viande, le poisson, les œufs et le lait. L'augmentation, bien documentée, du nombre de supermarchés reflète en partie cette tendance de la demande. Les améliorations en matière de technologie et de logistique de gestion des stocks ont permis aux supermarchés d'exploiter les nouvelles opportunités de marché mieux que ceux

situés à chaque extrémité de la filière. Par exemple, les supermarchés ont tendance à établir des systèmes d'approvisionnement qui sont en dehors du système traditionnel, entraînant la centralisation des achats, l'utilisation croissante des importateurs ou des grossistes spécialisés, l'utilisation accrue des contrats formels et informels, et une rapidité dans la mise en œuvre des normes du secteur privé (Reardon et al., *ibid*). L'Amérique latine a été la première, parmi les régions en développement, en croissance du secteur des supermarchés, suivie par l'Asie, puis l'Afrique.

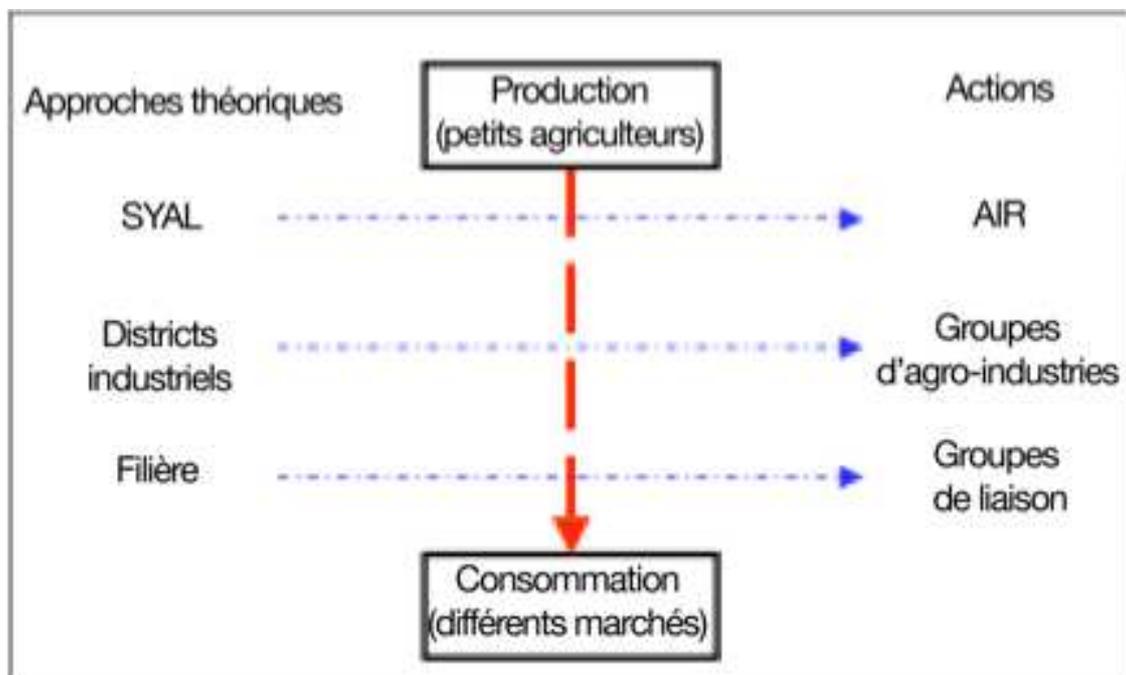
*Autres processus régionaux et mondiaux.* L'augmentation du pouvoir d'achat des consommateurs et les préoccupations liées au réchauffement de la planète, au commerce équitable et éthique, ainsi qu'à la sécurité des produits alimentaires, sont en train de créer de nouveaux segments de marché et d'imposer des nouvelles contraintes. Les négociations commerciales internationales, notamment le cycle de Doha de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), ont été suspendues en Juillet 2006 à cause des subventions agricoles dans les pays industrialisés. Les processus d'intégration régionale sont une autre tendance qui pourrait permettre d'augmenter les débouchés des agriculteurs des pays en développement.

### **3. Les petits agriculteurs et les systèmes de marchés agroalimentaires en évolution**

Les petits agriculteurs sont de plus en plus liés aux marchés et aux agro-industries par des relations et des alliances commerciales, mais aussi avec d'autres parties prenantes de la chaîne. De nombreux modèles de liens commerciaux existent : certains sont le fait des producteurs, d'autres des acheteurs et d'autres sont encouragés par les intermédiaires, notamment des organisations non gouvernementales. Le modèle commercial influe fortement sur la façon dont la valeur est créée, saisie ou partagée par les agriculteurs, les PME et les autres acteurs de la chaîne. Il est donc important d'établir des modèles commerciaux intégrés, équitables et durables pour les agriculteurs (Vorley, B. et al., 2008). Certains facteurs contribuent à impliquer les petits agriculteurs de façon soutenue et équitable, comme par exemple l'organisation des producteurs, la coordination et l'intermédiation sur les marchés, l'aide aux entreprises et les services financiers, le comportement des acheteurs, les politiques propices et les infrastructures (Vorley, B. et al., *ibis*). D'après de nombreuses études (voir bibliographie), trois grandes approches théoriques sont

apparues ces dernières années, chacune ayant proposé des actions précises pour relier les petits agriculteurs avec les SMA (cf. schéma 1).

Ainsi, les différentes expériences qui ont été développées ont deux points en commun : (a) elles cherchent à améliorer les capacités techniques et de gestion des agriculteurs, pour garantir une qualité et quantité constantes aux acheteurs et créer des relations commerciales stables ; et (b) l'organisation des agriculteurs, visant à inclure les petits producteurs. Malgré les efforts réalisés jusqu'à présent, la participation des petits exploitants aux marchés modernes constitue encore l'exception plus que la règle (Vorley, B. et al., ibis).



**Schéma 1** : Les types d'approches. SYAL : systèmes agroalimentaires localisés; AIR : agro-industries rurales (AIR)

### 3.1 Les trois types d'approches

#### 3.1.1 Systèmes agroalimentaires localisés (SYAL) et les agro-industries rurales (AIR)

Les systèmes agroalimentaires localisés (SYAL) correspondent à des concentrations rurales d'industries de transformation de produits agricoles, dotées d'une organisation efficace apportant de la valeur ajoutée à la production agricole locale. Ils sont attachés par leur fonctionnement à un territoire spécifique (Tillie, 2006, Muchnik & Sautier, 1998). Les SYAL sont créés dans le but de chercher des avantages procurés par cette concentration, qui relèvent d'externalités

de type Marshallien. La proximité géographique des entreprises leur permet d'assurer la présence de fournisseurs et de clients en nombre suffisant, d'un bassin de main d'oeuvre hautement spécialisée dans les activités que requiert l'industrie de transformation, et facilite la diffusion d'informations sur les marchés. Le fait de partager une même origine, une histoire et des valeurs communes, forge une identité locale qui facilite les relations entre les entrepreneurs et augmente la confiance qu'ils s'accordent, diminuant ainsi les coûts de transaction et favorisant la diffusion des innovations entre unités de production (Tillie, P. 2006). D'après Tillie (2006), sa logique de fonctionnement ne repose pas uniquement sur la recherche des coûts de production les plus bas, mais également sur l'obtention de meilleurs prix pour leurs produits, ainsi que sur une démarche de qualité. C'est pour cette raison que cette approche a été présentée comme favorisant l'accroissement du revenu agricole et donc la lutte contre la pauvreté (Boucher, 2004 ; Boucher, Carimentrand & Requier-Desjardins, 2003).

### *3.1.2 Districts industriels et groupements d'agro-industries*

Le concept de « district industriel » a été élaboré pour la première fois par l'économiste britannique Alfred Marshall à la fin du XIXe siècle, mais ses analyses n'ont pas été immédiatement prises en compte. Le concept a resurgi en 1980 lorsque des observateurs ont détectés en Italie la croissance d'un secteur de petites et moyennes entreprises (PME). La publication du livre « The Competitive Advantage of Nations », en 1990, par Michael Porter, a également contribué à diffuser ce concept (Meyer-Stamer, J. et al., 2005). Les districts industriels sont des systèmes productifs, géographiquement définis, caractérisés par un grand nombre de petites et moyennes entreprises impliquées dans les différentes étapes concourant à la production d'un produit homogène. Ces localisations particulières ne sont rien d'autre que des districts industriels et peuvent être interprétées comme des systèmes locaux définis par des propriétés sociales, économiques et territoriales (Champagne de Labriolle, C. « Une analyse marshallienne des districts industriels italiens »). Pour expliquer la localisation de l'industrie, Marshall se réfère tout d'abord aux avantages naturels qui ont trait aux conditions de l'offre et de la demande. Il montre que seule l'utilisation (avantages endogènes) que l'on fait est primordiale. Ces avantages internes (ou économies) sont la résultante d'une combinaison de nombreux autres facteurs spécifiques (religieux, économique, politique) pouvant être créés par une localisation industrielle en l'absence de grandes entreprises. Les économies d'agglomération apparaissent comme la conséquence des relations de proximité et dérivent de l'organisation industrielle et sociale, et de l'accumulation des compétences. Elles permettent une diminution des

coûts de transaction et de production (Champagne de Labriolle, C., *ibid.*).

Le concept de groupement d'agro-industries a été utilisé initialement par Michael Porter (1990) pour expliquer la performance des groupes de sociétés dans un lieu donné et dans une activité particulière (Biasizo, R. et al.). À cette époque, le concept était uniquement lié à des activités manufacturières et de haute technologie dans les pays industrialisés, mais plusieurs applications et adaptations lui ont été ajoutées par la suite. Dans la littérature française, par exemple, on retrouve une démarche théorique et pratique similaire dans les concepts de « pôle de compétitivité » et de « systèmes productifs locaux ».

Le pôle de compétitivité est une combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées engagés dans des projets communs au caractère innovant. Ce partenariat s'organise autour d'un marché et d'un domaine technologique et scientifique qui lui est attaché, et doit rechercher une masse critique pour atteindre une compétitivité et une visibilité internationale (source: <http://www.cdif.fr>, 23/2009).

Les systèmes productifs locaux (SPL), pour leur part, sont des groupements d'entreprises et d'institution proches géographiquement et collaborant dans un même secteur d'activité. Les SPL constituent des réseaux interdépendants, formés par les entreprises (notamment des PME) aux activités similaires ou complémentaires, et qui mettent en commun leurs moyens pour répondre efficacement aux exigences du marché (source: <http://www.cdif.fr>, 23/2009).

Dans la littérature hispanophone, on retrouve la démarche théorique d'« agglomération productive », définie par la Commission économique pour L'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) en Amérique Latine.

Selon la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED, 2001), les concentrations sont définies comme des agglomérations d'entreprises situées dans un ou plusieurs secteurs, qui bénéficient de la synergie créée par un réseau dense de concurrents, d'acheteurs et de fournisseurs. Leur fonctionnement requiert des acheteurs, des fournisseurs sophistiqués et de l'expertise humaine et des ressources, ainsi que des institutions financières et de soutien bien développées (CEPALC, 2005).

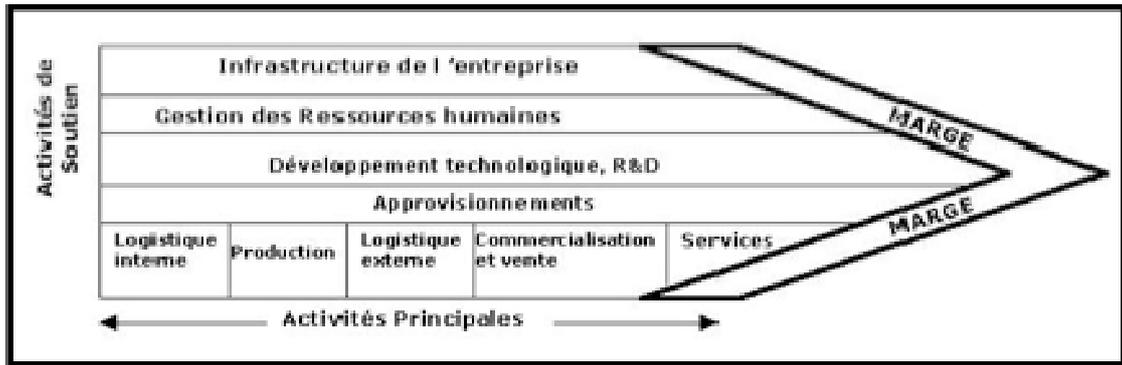
Niveau d'analyse	Concept de groupement	Objet d'analyse
National (macro)	Lien entre secteurs dans une structure économique	Spécialisation commerciale de l'économie
Sectoriel (meso)	Liens entre industries	Avantages compétitifs stratégiques
Entrepreneurial (micro)	Contacts entre entrepreneurs	Plan d'affaires et actions en partenariat

**Tableau 1:** Niveau d'analyse et concept de groupements

### 3.1.3 Filières et liens commerciaux

Les filières sont des alliances stratégiques verticales impliquant des partenaires distincts et indépendants. Il ne s'agit pas d'intégration verticale, mais plutôt d'un style de gestion, d'une nouvelle façon de penser et d'apprendre ensemble. Les entreprises qui en font partie évoluent avec succès indépendamment les unes des autres : ce n'est ni une prise de contrôle sur les autres, ni une béquille pour les entreprises en difficulté. Le concept de filière repose sur la synergie de groupe, la collaboration, l'égalité et la confiance méritée. Le maillage de ces entreprises permet de se concentrer sur une occasion d'affaires en particulier, de façon à générer des bénéfices à long terme pour toutes les entreprises impliquées. Les partenaires cherchent à optimiser leurs expertises et leurs capacités combinées, en collaborant au bénéfice de tous les partenaires de la filière (Vincelette, J.). Le concept a été introduit par M. Porter (L'avantage concurrentiel, 1986), et utilisé et développé tant en économie industrielle qu'en sciences de la gestion, en particulier dans le domaine de la gestion stratégique.

L'évolution de l'économie mondiale, l'émergence d'approches transversales, le développement, et l'efficacité de l'analyse des organisations en termes de processus ont constamment renforcé l'intérêt de ce concept. La filière demeure un instrument indispensable d'analyse, en particulier des conséquences de l'intégration des processus et de la création de valeur qui en résulte (source: <http://www.lavoisier.fr>, 21/2009)



**Schéma 2** : Filières

**Source** : <http://chohmann.free.fr/chaîne.htm> (21/2009)

Albert Hirschman (1958) avait, lui aussi, donné des éléments théoriques sur les filières dans son ouvrage « Strategy of Economic Development », où il avait soulevé la théorie de leurs effets sur le développement, et souligné l'importance de bien connaître les liens existant en amont et en aval des différentes activités économiques et productives. Selon son hypothèse, le développement est accéléré lorsque l'on investit dans des projets et des industries avec de fortes possibilités d'être liés en amont et en aval (Urrutia, M. 2008). Cette notion se réfère à l'ensemble des forces qui génèrent des investissements et qui sont actionnées lorsque la capacité de production des industries qui produisent des intrants pour un secteur, ou l'utilisation des produits, est insuffisante ou inexistante (Vega, A. 2008).

Le concept de liens commerciaux implique une connexion physique entre le producteur et le consommateur final, ainsi que des opérations commerciales et financières comme la vente et l'achat de marchandises. Il est possible de le définir, dans un sens large, de quatre manières différentes : (a) par les transactions financières ou les intermédiaires qui s'engagent dans les transactions ; (b) par les voies par lesquels les transactions se produisent et le type d'installations utilisées pour les opérations ; (c) par la façon dont ils sont reliés par des réseaux de transport et de communication, et ; (d) par la répartition spatiale des opérations - où elles se produisent et si cela constitue un motif (Tracey-White, J. 2005). Par ailleurs, les liens commerciaux sont classés comme verticaux lorsque la transaction a lieu entre des entreprises situées à différents échelons de la filière, et comme horizontaux lorsque la transaction a lieu entre des entreprises qui opèrent dans le même segment de la chaîne (Eschborn, 2007). Le but de ces liens est de faciliter la circulation des produits entre les différents niveaux du système de commercialisation. L'entrée du

processus est la production agricole (l'offre) et la sortie est la consommation de ce produit par les consommateurs (la demande) (Tracey-White, J. 2005).

<b>agriculteur &gt;&gt; commerçant &gt;&gt; marché</b>	Les opérateurs ont toujours interagi avec les agriculteurs sur une base individuelle. Ils peuvent également acheter les produits agricoles sur les marchés locaux ou à la ferme.
<b>agriculteur &gt;&gt; détaillant &gt;&gt; marché</b>	Il existe la possibilité d'établir des contrats commerciaux entre certains supermarchés et un groupe d'agriculteurs produisant un produit spécifique. La faiblesse de ce système réside dans le fait que les grandes chaînes de supermarchés ne veulent généralement pas s'engager avec les agriculteurs à long terme.
<b>agriculteur &gt;&gt; leader paysan &gt;&gt; marché</b>	Dans certains cas, de grands exploitants sont chargés de regrouper les produits des petits agriculteurs et coordonner la commercialisation.
<b>agriculteur &gt;&gt; coopératives &gt;&gt; marché</b>	Il existe de nombreux exemples de bon fonctionnement de coopératives de commercialisation. La production des membres est regroupée et commercialisée à travers la coopérative.
<b>agriculteur &gt;&gt; transformateur &gt;&gt; marché</b> <b>agriculteur &gt;&gt; exportateur &gt;&gt; marché</b>	Il est possible d'établir des contrats commerciaux directement avec les transformateurs et les exportateurs. Ce type de contrat n'est pas facile à obtenir et il est nécessaire d'aider les agriculteurs pendant la négociation.
<b>agriculture sous contrat</b>	Il s'agit de contrats commerciaux entre des entreprises et des groupes d'agriculteurs. Il y a plusieurs avantages à ce mode de production pour les entreprises. Les contrats avec les petits agriculteurs leur permettent de surmonter les problèmes liés à l'accès à la terre. Pour les agriculteurs, ce type de contrat permet d'avoir un marché assuré.

**Tableau 2** : Types de liens commerciaux

## 4. Le Programme de promotion des revenus ruraux (PPRR)

### 4.1 Présentation

Initié par le Gouvernement de Madagascar et le Fonds international de développement agricole (FIDA), le Programme de Promotion des Revenus Ruraux (PPRR) est un programme d'appui aux producteurs basé sur le développement de partenariats entre les communautés paysannes et les opérateurs commerciaux. Il est structuré en quatre composantes :

- appui au développement des pôles et aux partenariats commerciaux
- appui à la structuration du monde rural et à l'amélioration de la base productive
- appui aux services financiers ruraux
- appui à la gestion du programme

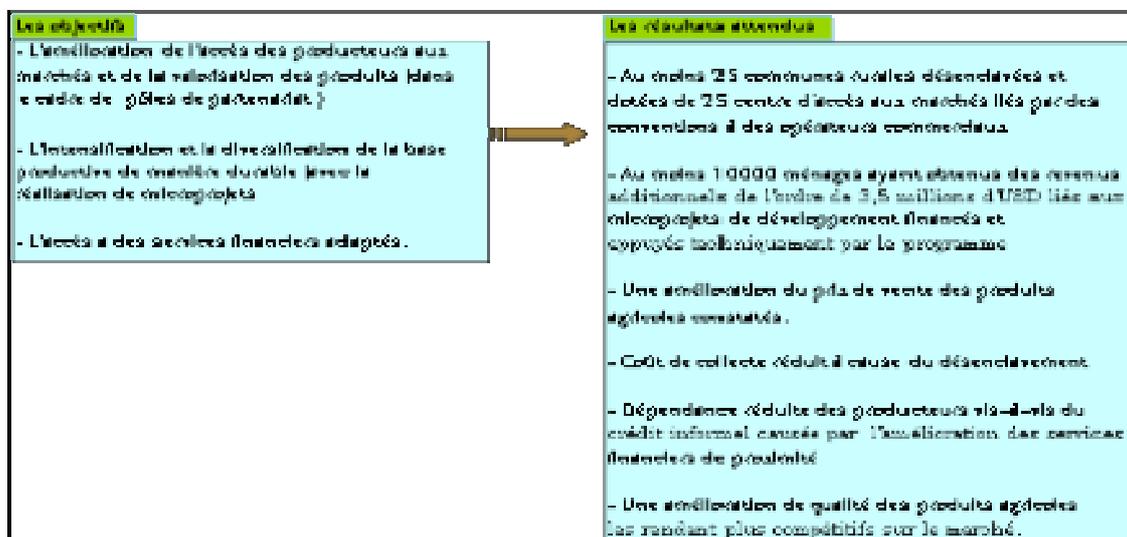


Schéma 3 : Les objectifs et résultats du PPRR  
Source : PPRR

#### 4.2 Mode d'intervention et groupes cibles

Une approche fortement participative est préconisée à tous les niveaux au sein des parties prenantes et à tous les moments du processus de mise en œuvre du programme. La qualité du système de communication entre les différents partenaires est fondamentale (réelle compréhension des priorités et contraintes respectives). L'accent est mis sur l'organisation fréquente d'ateliers de concertation, d'échanges d'expérience et d'auto-évaluation. Trois principaux groupes socio-économiques sont retenus comme groupes cibles prioritaires du PPRR :

- les ménages ruraux dépendant surtout des cultures de rente (économie monétisée fortement dégradée)
- les ménages ruraux dépendant surtout des produits vivriers (tavy et/ou parcelle irriguée)

- les ménages ruraux ayant peu ou pas de terre (tavy ou parcelle irriguée)

Une attention particulière est portée aux femmes chefs de ménages et aux jeunes déscolarisés.

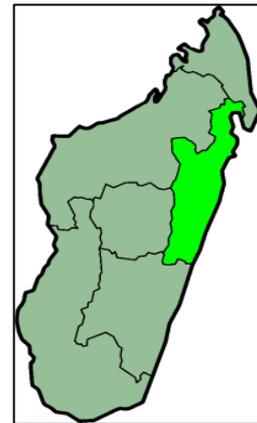
#### 4.3 Zone d'intervention et contexte socio-économique

Le littoral Est de Toamasina: le littoral Est de Toamasina (cf. figure 1 ci-contre), est localisé sur la façade orientale de Madagascar (370 km environ de la capitale). Elle est divisée en deux zones : Analanjirofo au nord et Atsinanana au sud, neuf sous-préfectures

et couvre une superficie de 77 881,5 km<sup>2</sup>, soit 5,5 % de la totalité de la Grande Ile. La combinaison des différents paramètres physiques relatifs à la pluviométrie, température, relief, sols et végétation aboutit à l'identification de trois ensembles, à savoir :

- la zone côtière
- la zone des collines
- la zone forestière

Figure 1 : Toamasina



Source:  
<http://en.wikipedia.org>

En 2002, les régions comptaient 3 millions habitants (FIDA, 2003). La population de ces régions est principalement composée de Betsimisaraka représentant 70% (au centre) et 85% (au sud) des habitants. Le reste, soit 30 à 15%, est composé d'immigrants Betsileo et Merina (marchands ambulants originaires d'Andramasina et de Manjakandriana entre autres). On distingue également une importante population d'origine chinoise et indienne, totalement intégrée aux populations locales, qui occupe le plus souvent le rôle de collecteurs, grossistes et détaillants dans le commerce.

L'ensemble de la zone littorale a une vocation rurale spécialisée dans la culture du riz et les cultures de rente, notamment le café, le girofle et le poivre. La riziculture constitue une activité de base pour la sécurité alimentaire dans la région. Il y existe également une production diversifiée de fruits frais comme le litchi, la banane, la mangue, etc. Les superficies cultivées représentent cependant moins de 12% de celle de la région. Cette mise en valeur n'occupe qu'un faible parti du potentiel, la majeure partie étant réservée à la riziculture. Les cultures vivrières représentent presque la moitié (48,65%) de la superficie totale cultivée.

La pauvreté dans la Province de Toamasina varie sensiblement d'une année à l'autre, à cause surtout de facteurs externes comme les cyclones et les cours mondiaux des produits agricoles. Cependant, elle se trouve régulièrement parmi les provinces les plus pauvres. Après une augmentation sensible de 1993 à 1997, la pauvreté globale avait diminué en 1999, pour monter de nouveau entre 1999 et 2001. Selon l'EPM de 2001, la Province représentait 16,6% de la population malgache, mais 19,7% du total des pauvres du pays. Sa population rurale correspondait à 13,2% des ruraux du pays, mais à 16,7% du total des ruraux pauvres. L'intensité de la pauvreté était de 82,3% pour l'ensemble de la Province mais de 87,9% pour les ruraux (FIDA, 2003).

#### **4.4 La proposition du PPRR pour relier les petits agriculteurs aux systèmes de marchés agroalimentaires**

La proposition faite par le PPRR pour relier les petits agriculteurs aux systèmes de marchés agroalimentaires (SAM) s'inspire de l'approche théorique des filières et liens commerciaux, présentée plus haut, et répond aux constats suivants liés à la commercialisation des produits agricoles dans les zones où opère le projet :

- Les liens entre les producteurs et le marché sont insuffisants, ce qui est caractéristique des circuits de commercialisation pour la plupart des produits agricoles dans la zone. Cela est dû au fait que les opérateurs commerciaux exposés au marché se déplacent très peu dans les zones de production et s'approvisionnent auprès d'un réseau de collecteurs locaux. Cette insuffisance a des conséquences préjudiciables pour l'ensemble des petits agriculteurs.
- Les systèmes de commercialisation traditionnels prévalant dans la zone du projet se caractérisent par une multitude d'intermédiaires en cascade, qui contribuent à brouiller les signaux du marché et à renchérir les marges de profit sur les produits. Le rétablissement de liens entre les opérateurs commerciaux et les producteurs profiterait aux deux parties : il permettrait aux opérateurs de s'approvisionner en produits de la qualité requise, et pour les producteurs cela éviterait de devoir payer les marges parfois abusives prélevées par les intermédiaires.

De façon concrète, le programme travaille sur le développement de partenariats avec les opérateurs commerciaux, en essayant de démontrer que ces partenariats génèrent des résultats positifs tant

pour les opérateurs que pour les producteurs. Le regroupement des producteurs en coopératives capables d'organiser la commercialisation des produits de leurs membres, le développement des centres d'accès au marché destinés à la commercialisation groupée des produits, le développement de labels et le financement d'actions à coûts partagés entre le programme et les opérateurs commerciaux constituent autant d'éléments de la stratégie du programme.

Les activités principales, mises en place par la composante « appui au développement des pôles et aux partenariats commerciaux », qui vise à améliorer l'accès des producteurs aux marchés et à valoriser les produits dans le cadre des pôles de partenariat, sont :

- la création et la mise en opération des centres d'accès au marché (CAM)
- l'information et la communication,
- l'appui aux unions gestionnaires des CAM
- la mise à disposition de conseillers en commercialisation et d'infrastructures commerciales pertinentes
- l'étude et l'appui au développement de marchés nationaux et internationaux et de nouvelles cultures

## **5. Les centres d'accès au marché**

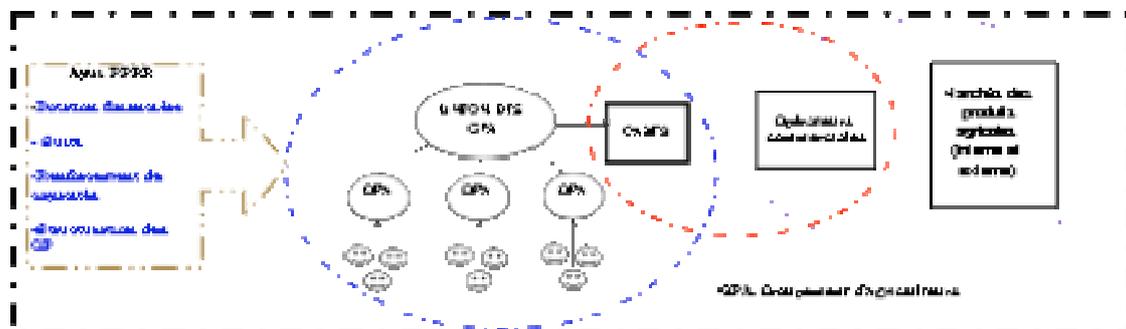
En quatre années d'opération, le PPRR a déjà mis en place dix CAM, dont neuf sont entièrement fonctionnelles. Sept ont été créés au cours de la première phase du programme (2004-2007) et les trois autres au cours de l'année 2008, soit au début de la deuxième phase. Ces CAM appartiennent à des différents pôles, à savoir : les pôles de Maningory, Iazafo Sud, Anjahambe, Soanierana, Vohilengo, Manantsatrana, et Monompana pour les sept premiers et Iazafo Nord, Toamasina et Sainte Marie pour les trois derniers. Ils effectuent l'achat et la vente de plusieurs produits agricoles, et le nombre de produits commercialisés est variable selon chaque CAM (cf. tableau 3 ci-dessous).

CAM	Nombre d'OP	Nombre d'agriculteurs	Activités et produits communs réalisés par les CAM
Mamangwey	43	512	Coffee et transformation des grains (café torréfié et moulu)
Manica Sud	58	1 705	Coffee et transformation de produits agricoles (café)
Manicomozimbo	13	622	Coffee et produits laitiers (café, lait, beurre et fromage)
Manhiça	24	1 065	Coffee et produits laitiers (café, lait, beurre et fromage) et transformation des produits pour l'obtention des huiles essentielles et produits soignés.
Matigosa	22	216	Coffee et transformation des produits agricoles pour l'obtention des huiles essentielles
Manhiça Est	16	548	Coffee et produits laitiers (café, lait et huiles essentielles)
Manhiça Ovest	28	611	Coffee et transformation de produits agricoles (café, lait, beurre et fromage)
Manhiça Nord	62	1 055	Coffee et produits agricoles (café, lait, beurre et fromage) et produits soignés (café, lait, beurre et fromage)
Tourismos	14	196	Coffee et produits agricoles (café, lait, beurre et fromage) et produits soignés (café, lait, beurre et fromage)
<b>Total</b>	<b>307</b>	<b>4 231</b>	

**Tableau 3** : Données générales sur les CAM

Source : PPRR

Les centres d'accès au marché sont à la fois un bâtiment, géré par une union d'organisations paysannes, pour le stockage et la transformation des produits, et un outil économique servant à assurer la commercialisation et la valorisation des produits agricoles des membres de l'union (cf. schéma 4).



**Schéma 4** : Situation des CAM

Source : Paizano, J., (2009).

### 5.1 Les conditions nécessaires à l'établissement d'un CAM

Les conditions nécessaires à l'établissement d'un CAM sont les suivantes:

- Potentiel de développement de chaque zone (produits à commercialiser), vulnérabilité de ces zones et intérêt des producteurs envers le programme
- Organisation d'un Comité de développement du pôle. Cette structure, avec l'aide de la cellule « Organismes d'appui et de

gouvernance locale des organisations paysannes » du PPRR, réalise un plan de développement du pôle et un plan de développement du fonkontany. Chaque fonkontany est composé de plusieurs villages.

- Des associations ou des groupements sont identifiés ou créés, et inventoriés. Ces associations sont par la suite restructurées en organisations paysannes de base puis regroupées sous une structure de développement du village (SDV). Les SDV, regroupées dans un fonkontany, réfléchissent aux problèmes et contraintes rencontrés par le fonkontany et élaborent le plan de développement du fonkontany.
- Enfin, une organisation paysanne faîtière (OPF), ou coopérative, est mise en place. Elle regroupe des décideurs des organisations paysannes de différents fonkontany. C'est au sein de l'OPF que sont choisis les membres devant diriger et gérer toutes les activités du CAM.

## 5.2 Objectifs des CAM

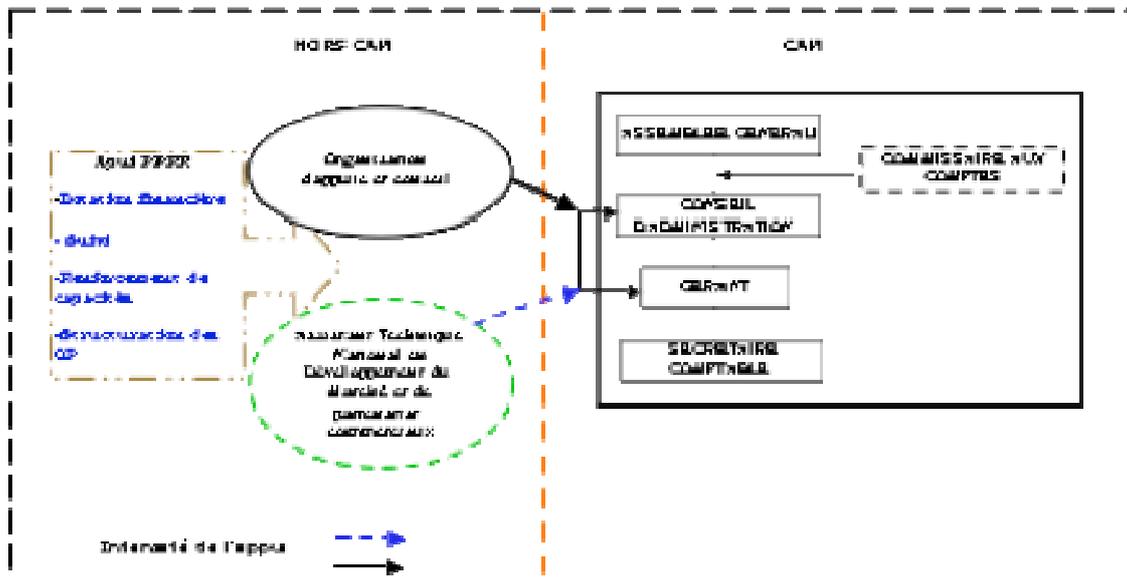
<b>Objectif général:</b> faciliter la commercialisation des produits des petits producteurs en leur permettant de tirer une meilleure plus-value tout en assurant la rentabilité du CAM	
<b>Objectifs spécifiques</b>	Répondre aux attentes des producteurs en matière de commercialisation de leurs produits et d'augmentation des revenus tirés des cultures de rente.  Organiser de manière rentable la commercialisation et la valorisation des produits collectés au niveau du pôle.
<b>Cadre général de travail</b>	La filière : compte tenu de leur vocation et de leur statut d'entreprise commerciale, les CAM sont perçus comme un nouvel acteur économique incontournable au niveau du pôle d'activité dans lesquels ils ont été implantés. Ils sont actifs autant en amont de la filière, avec les producteurs, qu'en aval, avec les acheteurs.
<b>Mesures et actions de développement</b>	Un bâtiment, pour le stockage et la transformation des produits.  Un système de formation pour les gérants et le conseil d'administration en techniques de négociation et en

	planification d'activités liées à la commercialisation et à la valorisation des produits, et recherche de nouvelles formes de rentabilité et de durabilité du CAM.
--	--

**Tableau 4** : Résumé des objectifs des CAM  
**Source** : Paizano, Jairo et PRR

### 5.3 Organisation et fonctionnement des CAM

La figure ci-dessous, (cf. schéma 5) illustre les différents acteurs attachés à l'organisation et au fonctionnement du CAM, ainsi que les relations de gestion et de renforcement de capacités mises en place.



**Schéma 5** : Organigramme typique du CAM  
**Source** : Paizano, J. (2009)

### 5.4 Les fonctions au sein du CAM

L'assemblée générale est l'organe suprême de délibération de l'union. Elle réunit l'ensemble des agriculteurs qui appartiennent aux groupements inscrits dans les CAM. Les réunions sont annuelles (réunion ordinaire) et sur convocation si nécessaire (réunion extraordinaire).

Le conseil d'administration est l'organe d'administration des CAM. Il est composé de trois à douze membres élus par et parmi les membres de la coopérative. Son mandat est fixé pour trois ans, renouvelable une fois. La périodicité des réunions est trimestrielle.

Le commissaire aux comptes est nommé par l'assemblée générale

pour un mandat d'une durée de trois ans, renouvelable une fois. Il intervient trimestriellement au CAM notamment pour faire les vérifications sur la bonne tenue des livres (comptable et physiques) et des pièces justificatives y afférentes, des dépenses effectuées et des recettes obtenues, et du respect du budget établi et approuvé par le conseil d'administration.

Le gérant est la personne chargée de la gestion commerciale, budgétaire, administrative et financière du CAM. Il est directement responsable de la gestion des équipements et des fonds, de la mise en opération des stratégies et des objectifs du CAM, et du développement des plans d'opérations.

Le secrétaire comptable est la personne chargée de la tenue du livre de compte, du cahier d'achat, du cahier de ventes et du cahier de stock des produits. Il est chargé d'exécuter les opérations d'achat et de vente des produits.

L'assistant technique en commercialisation est, comme son nom l'indique, chargé d'appuyer et de former le gérant et le conseil d'administration en techniques de négociation et de planification d'activités liées à la commercialisation des produits, et de recherche de nouvelles formes de rentabilité et de durabilité du CAM. Ce service est rendu par l'organisation d'appui SR Consulting, employée par le PPRR. SR Consulting met à disposition un assistant technique en commercialisation pour deux CAM.

L'assistant technique national en développement du marché est la personne chargée d'appuyer de façon ponctuelle le gérant dans la recherche de nouveaux partenariats commerciaux au niveau national. Il est directement responsable du renforcement des capacités des CAM pour qu'ils puissent interagir avec les exportateurs, obtenant ainsi un rapprochement entre producteurs et acheteurs.

## **5.5 Les relations entre le conseil d'administration et les gérants**

Il existe une relation de travail très étroite entre le conseil d'administration et les gérants. Ces deux entités sont au cœur même de la démarche des CAM : ils travaillent ensemble pendant l'élaboration du programme de travail annuel<sup>1</sup> en début d'année, et du

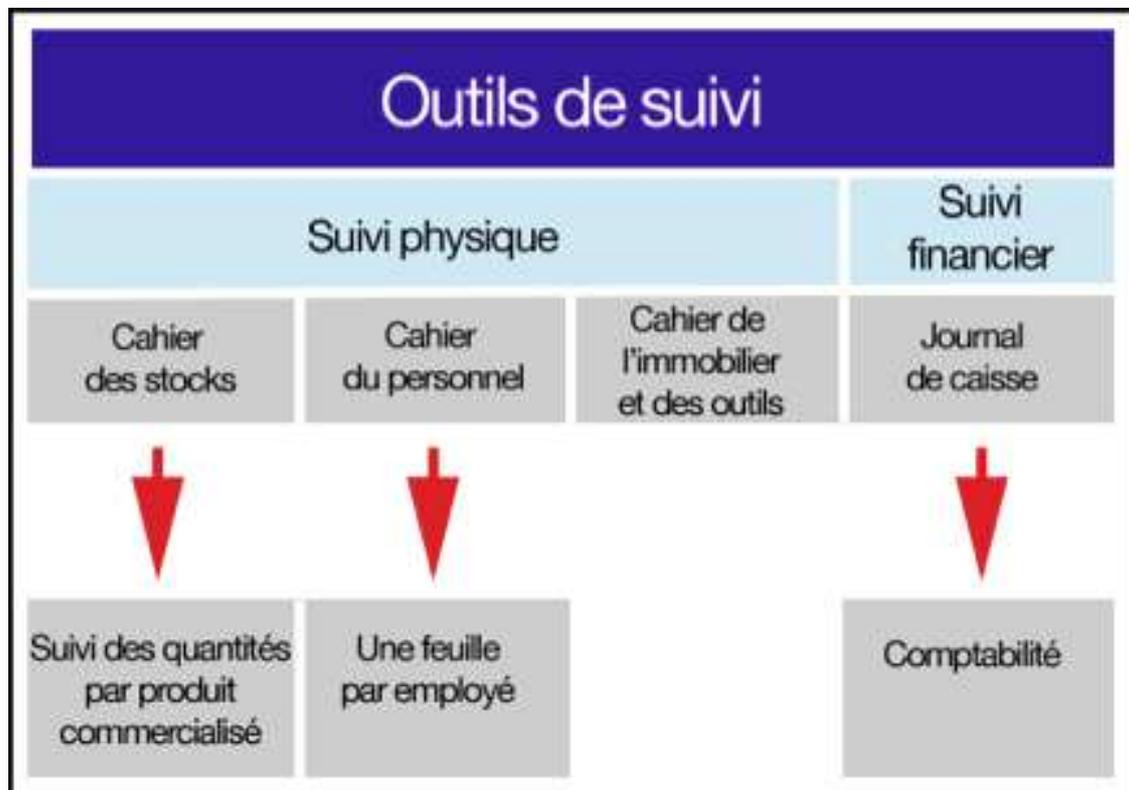
---

<sup>1</sup> Il s'agit de la planification de campagne ou d'opération à réaliser au cours de l'exercice suivant. Pour assurer le bon déroulement des activités, il doit être réalisé en détail et avec soin pour chaque opération envisagée par le CAM.

budget annuel<sup>2</sup>, puis s'accordent pour résoudre les problèmes qui apparaissent pendant le déroulement des activités planifiées. Les gérants sont chargés de la rédaction du programme de travail annuel et du budget annuel, et le conseil d'administration a pour rôle de les valider.

### 5.6 Les mécanismes de mise en place et de suivi des activités

Le fonctionnement des CAM est simple : les CAM achètent les produits aux producteurs puis s'occupent du stockage, dans le cas du riz et de la girofle, ou de la transformation, dans le cas du miel et du piment, en attendant le meilleur moment pour les vendre. Des outils ont été mis en place pour effectuer le suivi de ces activités. Il s'agit, d'une part du suivi de la réalisation des activités et, d'autre part, du suivi des données financières (cf. schéma 6).



**Schéma 6** : Outils de suivi des CAM

**Source** : Paisano, J., PPRR (2009)

Au niveau juridique, les CAM n'ont pas de statut. Ce sont les unions

<sup>2</sup> Le gérant prépare un budget annuel qui présente les prévisions des recettes et des dépenses du CAM à partir du plan de travail annuel.

d'organisations paysannes qui ont un statut de coopérative<sup>3</sup>. Le cadre suivant résume le statut juridique par rapport aux neuf CAM examinées.

Pôle	CAM's	Structure gestionnaire de CAM (l'UNION des OP)	Statut juridique	Régie par la loi
1	Ampasimbe-Mankongoy	KOPERATIVA TANATRI MANKONGOY (KOTAM)	Coopérative de producteurs	99 004
2	Izambo Sud	KOPERATIVA VOKOMANGANTAZAFI (KOVE)	Coopérative de producteurs	99 004
3	Samboramban-Ivongo	KOPERATIVANTRY TANTSASIA MIVONDRONA (KOTAMI)	Coopérative de producteurs	99 004
4	Anjehambie	KOPERATIVA TASARASINRY KMV ; KOPERATIVA MPAMUKAT RA VOILELENGO	Coopérative de producteurs	99 004
5	Vuililengy		Coopérative de producteurs	99 004
6	Ampasimbe-Manatsatrana	KOPERATIVA FANLONT MANATSATRANA	Coopérative de producteurs	99 004
7	Monompana	TSIMISIFA	Coopérative de producteurs	99 004
8	Izambo Nord	Régularisation en cours	Régularisation en cours	Régularisation en cours
9	Ranampana- Toamasina II	KOPERATIVA MLARA MANDROSO (KOMMA)	Régularisation en cours	Régularisation en cours

**Tableau 5 : Statuts juridiques**

**Source :** Paizano, J., PPRR (2009).

## 6. Les résultats obtenus

Neuf pôles ont été mis en place depuis 2005. Ils disposent de leurs propres infrastructures (bâtiments pour le stockage et la transformation) et mènent des activités commerciales articulées autour de l'opération de collecte et/ou de transformation de produits agricoles comme le piment, le paddy, les huiles essentielles, le litchi et l'apiculture. Certains CAM ont également bénéficié d'alambics et de décortiqueuses. Leur travail a profité à quelque 367 organisations paysannes et 4 211 familles d'agriculteurs dans 9 sous-préfectures de la région de Toamasina. Tous les CAM sont gérés par des structures de gestion de type union et coopérative. Aucun des CAM opérationnels n'est géré en partenariat avec un opérateur.

Compte tenu de leur vocation et de leur statut d'entreprise commerciale, les CAM sont perçus comme un nouvel acteur

<sup>3</sup> Régie par la loi 99 004 du 21 avril 1999 relative aux coopératives et au décret d'application N° 2000.256 du 3 août 2000, article 6.

économique incontournable au niveau du pôle d'activité dans lesquels ils ont été implantés. Il agissent également comme des laboratoires d'étude destinés à mieux comprendre les dysfonctionnements des circuits de commercialisation, permettant d'apporter des réponses plus adaptées aux besoins des agriculteurs pauvres de la région, via la restauration des liens entre les producteurs et les exportateurs, et l'amélioration des débouchés et de la position de négociation des producteurs.

Le renforcement des capacités des structures paysannes et de leurs dirigeants a amené des résultats positifs. Les formations se focalisent sur la gestion d'une entreprise commerciale, la gestion de marchés et sur la négociation (échanges d'expériences, visites auprès des opérateurs et coopératives au niveau national et régional), et sur le fonctionnement d'une coopérative économique et technique de gestion de qualité des produits.

Huit filières principales ont été retenues : le piment, l'apiculture, le maïs, le riz, les huiles essentielles, le girofle, le litchi et la pêche).

<b>Produits</b>	Quantité vendue via les CAM en <b>2005</b>	Quantité vendue via les CAM en <b>2006</b>	Quantité vendue via les CAM en <b>2007</b>	Quantité vendue via les CAM en <b>2008</b>	Quantité <b>totale</b> vendue via les CAM
Paddy	0	66 800	648 000	82 540	797 340
Girofle	0	0	4 665	965	5630
Huiles essentielles	0	0	1 233	881	2 114
Litchi	0	9 900	17 052	3 856	30 808
Piment rouge séché	0	200	800	206	1 206
Piment vert frais	0	80	380	0	460
Piment rouge frais	0	0	20	0	20
Piment en saumure	0	100	200	0	300
Miel	26	154	234	0	414

**Tableau 6** : Ventes par filière via les CAM (en kilogrammes)

**Source** : Paizano, J., PPRR (2009)

Le travail mené a permis d'inclure de façon plus équitable les petits agriculteurs dans les dynamiques des marchés régionaux, nationaux et internationaux, ainsi que de consolider le réseau socio-économique des régions dans lesquelles les centres ont été implantés.

## **7. Deux paysans appuyés par les CAM**

Les exemples ci-après illustrent l'impact du travail des CAM sur la vie de deux producteurs locaux de miel et de piment respectivement.

### **7.1 Le cas de M. Kosy**

M. Philémon Kosy, agriculteur Betsimisaraka, habite dans le village de Rantolava, Ampasina Maningory, à Fenerive Est. Il possède une petite exploitation d'environ 0,33 ha et utilise cette surface pour faire pousser du manioc, du riz, de la banane, du maïs, de la patate douce et parfois des produits maraîchers. Il élève également des volailles.

À travers le PPRR et le CAM, M. Kosy a reçu un soutien financier pour l'achat de combinaisons de protection et du matériel nécessaire tel que ruches, enfumoirs et lève-cadres, ainsi qu'une formation technique pour apprendre à manipuler les nouvelles ruches, plus faciles à entretenir et efficaces lors de la récolte. Le PPRR l'a également aidé à peupler les ruches et à gérer le calendrier de production. Une autre série de formations s'est principalement focalisée sur les soins du produit après récolte, de façon à améliorer la qualité du produit. M. Kosy a ainsi appris à extraire le miel par centrifugation, à le filtrer puis le stocker dans des seaux en plastique alimentaire, pour le conserver dans de bonnes conditions d'humidité et de température.

Avec l'augmentation de la qualité de sa production et du travail fourni pour mettre en valeur le produit, de nouvelles possibilités de marché sont apparues. Grâce au travail du CAM Maningory, qui a créé un rapport commercial plus direct entre l'apiculteur et les acheteurs de Tamatave, M. Kosy peut dorénavant éviter plusieurs intermédiaires et augmenter ainsi son revenu agricole. Pour plus de détails, lire l'article [\*La modernisation de la filière miel à Madagascar, le cas de M. Kosy.\*](#)

### **7.2 Le cas de M. Sambo**

M. Sambo, agriculteur Betsimisaraka, habite Vohibinany, Ampasina Maningory, dans le nord-est de Madagascar. Propriétaire d'une exploitation agricole de taille moyenne d'environ 5 ha, il y cultive des produits maraîchers, du riz, du litchi, du maïs, du manioc et du haricot. Il pratique aussi la pêche traditionnelle et produit du piment. Cette dernière culture a été renforcée par le travail du PPRR et des CAM. M. Sambo a bénéficié d'un soutien financier pour l'achat des semences et du matériel tels que pulvérisateurs, brouette, râdeaux, fourche et charrue, et d'un soutien technique destiné à apprendre la façon la plus appropriée pour mettre en place une culture de piments. Ces formations ont été focalisées sur les activités de préparation et d'entretien des parcelles au sein de la ferme, et la mise en place des

pépinières de piments. L'appui dont a bénéficié M. Sambo lui a permis de parfaire ses connaissances techniques et son savoir-faire relatif à la culture du piment. Ainsi, il appris comment faire sécher les piments pour en augmenter la durée de préservation. M. Sambo a également diversifié ses sources de revenus, ce qui lui permet de mieux se préparer à la période de soudure, toujours difficile à gérer pour les agriculteurs. Pour plus de détails, lire l'article *La filière piment à Madagascar, créatrice d'emploi : le cas de M. Sambo.*

## **8. Problèmes rencontrés dans la démarche des CAM**

Les CAM sont perçus par les producteurs comme une sorte de substitut commercial. Généralement, les agriculteurs vendent leurs productions aux boutiquiers, mais dans des conditions rarement avantageuses. Cependant, les boutiquiers sont les seuls qui leur fournissent du crédit et autres services nécessaires pour la vie courante. Il existe par conséquent une forte dépendance des agriculteurs envers les boutiquiers, dépendance que les CAM n'ont pas encore su briser. Les CAM jouent pour l'instant un rôle limité à la gestion commerciale. Pour les agriculteurs, si ces centres ne peuvent pas leur offrir un meilleur prix que les boutiquiers, leur utilité reste limitée et peu attrayante. Les CAM devraient donc penser à offrir d'autres services pour s'assurer une véritable appropriation de la part des producteurs, et le développement de tels services devrait se faire à travers une consultation avec les producteurs. Il serait également souhaitable de démontrer que les CAM peuvent devenir une plate-forme socio-économique pouvant apporter des solutions aux problématiques locales.

Jusqu'à présent, les produits commercialisés via les CAM sont de bonne qualité, supérieure à celle que proposée par les concurrents (collecteurs traditionnels). Cette affirmation est partagée par les agriculteurs, les techniciens et les exportateurs. En revanche, les quantités sont faibles, ce qui ne permet pas d'assurer une régularité des approvisionnements, élément nécessaire pour intéresser les exportateurs. Pour résoudre ce problème, une stratégie de commercialisation sera nécessaire. Il faudra ainsi concevoir une situation de campagne réaliste et organiser les types de cultures selon les produits que les exportateurs veulent vendre. Il faut, impérativement, créer des conventions commerciales avec les exportateurs, mais surtout, suivre et honorer ses engagements. Il serait également utile de travailler avec les exportateurs pour développer des circuits et des cultures non traditionnels dans la région du projet.

Les CAM connaissent des difficultés d'accès au crédit. Cette situation affaiblit leur travail et doit être solutionnée par le biais d'un partenaire ou d'un mécanisme financier. Les solutions potentielles devront être discutées avec l'ensemble des agriculteurs membres des organisations paysannes.

## **9. Conclusion**

Les centres d'accès au marché, mis en place par le Programme de promotion des revenus ruraux, représentent, malgré quelques limites, une solution innovatrice au problème de l'accès au marché des petits producteurs. Tout d'abord, leurs activités ont renforcé les concepts de partenariat et de partage de responsabilités dans le processus de développement rural, chaque acteur ayant un rôle important à jouer.

L'importance du rôle de l'agriculture dans la croissance économique et la réduction de la pauvreté est désormais reconnue par la plupart des organismes multilatéraux, agences de coopération nationales et organisations non gouvernementales. Le secteur de l'agriculture crée des emplois (à la fois au sein de l'exploitation et en dehors), permet de stabiliser les prix des produits alimentaires au profit des consommateurs et contribue à stimuler la croissance dans d'autres secteurs. Dans ce contexte, le travail des CAM est tout à fait pertinent, étant donné que les actions menées visent à aider les agriculteurs à relever les nouveaux défis auxquels ils font face ainsi qu'à exploiter les nouvelles possibilités qui émergent.

Les organismes multilatéraux, les agences de coopération nationales et les organisations non gouvernementales ont également pris conscience du fait que les projets de soutien à l'agriculture qui mettent l'accent sur l'augmentation de la production et de la productivité ne sont plus suffisants pour garantir la durabilité de la croissance des revenus des agriculteurs. Il apparaît de plus en plus évident que les activités de soutien à la production doivent être liées à la demande du marché et que les activités de production doivent être examinées dans le contexte de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, et des liens ou relations d'affaires au sein de cette chaîne. Les CAM sont ainsi des outils pertinents dont les actions sont adaptées au contexte actuel.

## 10. Bibliographie

Biasizo, R., Besson, N., Moughty, A. Cueto. *Agroindustria y Turismo en Entre Rios: ¿tienden a conformar clusters y potenciar el desarrollo local y regional?* El Salvador.

Boucher, F., Bridier, B., Muchnik, J. Requier, D. Globalización y Evolución de la Agroindustria Rural en América Latina: Sistemas Agroalimentarios Localizados. <http://www.prodar.org/cd.htm>. Universidad de Versailles/CIRAD/INRA, France.

Champagne de Labriolle, C. *Une analyse marshalienne des districts industriels italiens*. Université de Lyon. Lyon, France.

División de Desarrollo Productivo y Empresarial, plusieurs auteurs (2005). *Aglomeraciones en torno a los recursos naturales en América Latina y el Caribe. Políticas de articulación y articulación de políticas*. Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes. Santiago, Chili.

Eschborn, M. (2007). *Fortalecer enlaces comerciales y la asociatividad*. GTZ.

Fonds international de développement Agricole. (2003). *Programme de promotion des revenus ruraux. Rapport de pre-evaluation*. Tamatave/Antananarive, Madagascar.

Gideon E. Onumah, Junior R. Davis, Ulrich Kleih and Felicity J. Proctor (2007). *Empowering Smallholder Farmers in Markets: Changing Agricultural Marketing Systems and Innovative Responses by Producer Organizations*. European Consortium for Agricultural Research in the Tropics. European Economic Interest Grouping.

Meyer-Stamer, J., Harmes-Liedtke, U. (2005). *¿Cómo Promover Clusters?* Banco Interamericano de Desarrollo (BID) / mesopartner. Duisburg/ Buenos Aires, Argentine.

Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche (2003). *Monographie de la region de Toamasina. Unité de politique de développement rural (UPDR)*. Tamatave, Madagascar.

Oustry, M. (2007). *Analyse des causes de non remboursement des*

*crédits au Lac Alaotra à Madagascar*. CIRAD/IRC. Montpellier, France / Antananarive, Madagascar.

Shapiro, B., Woldeyes, A., Ramilison, H., Rakotondratsima, A. (2008). *Nourrir la terre, nourrir les hommes*. Antananarive, Madagascar / Rome, Italie.

Shepherd, A (2007). *Approaches to Linking Producers to Markets*. Division des infrastructures rurales et des agro-industries de la FAO, Rome, Italie.  
[www.fao.org/ag/ags/subjects/en/agmarket/linkages/agsf13.pdf](http://www.fao.org/ag/ags/subjects/en/agmarket/linkages/agsf13.pdf).

Tillie, P. (2006). *Libéralisation des filières agricoles, territoires et SYAL : quelles implications pour la pauvreté rurale ?* Université de Versailles Saint Quentin. Yvelines, France.

Tracey-White, J. (2005). *Rural-urban marketing linkages An infrastructure identification and survey guide*. FAO Agricultural Services Bulletin. Rome, Italie.

Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). (2006). *Rapport national sur le développement humain, Madagascar*. Antananarive, Madagascar.

Urrutia, M. (2008). *Los eslabonamientos y la historia económica de Colombia*. Desarrollo y Sociedad. Colombie.

Vega, A. José Armenta. (2008). *Eslabonamientos productivos y cambio estructural en Colombia, 1990-2004*. Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombie.

Vermeulen, S., Woodhill, J., Proctor, F. et Delnoye, R. (2008). *Chain-wide learning for inclusive agrifood market development*. Institut international pour l'environnement et le développement et Wageningen International.

Vincelette, J. (2007). *Une introduction au concept de chaînes de valeur, l'initiative de chaînes de valeur du Québec*. Québec, Canada.

Vorley, B., Mark Lundy, M., MacGregor, J. (2008). *Business models for small farmers and SMEs*. Institut international pour l'environnement et le développement (IIED) et Centre international d'agriculture tropicale (CIAT). Londres, Royaume-Uni, Cali, Colombie, Rome, Italie.