

# La collaboration avec le Secteur Privé pour améliorer l'économie des territoires

*Partage d'expériences du  
Programme MATOY*





# SOMMAIRE

<b>1</b>	<b>Le Programme MATOY en bref</b> .....	8
<b>2</b>	<b>Un programme mis en œuvre dans un contexte difficile mais prometteur</b> ...	10
<b>3</b>	<b>Comprendre la stratégie du Programme MATOY</b> .....	11
<b>3.1</b>	<b>Un objectif visant la création d'emplois et l'amélioration des revenus des petit-e-s producteurs et productrices</b> .....	11
<b>3.2</b>	<b>Une approche mixte cherchant à faciliter l'accès des producteurs et productrices aux marchés et le respect de l'équité entre les acteurs</b> .....	11
<b>3.3</b>	<b>Une stratégie d'intervention développée autour de partenariats directs avec des opérateurs économiques engagés</b> .....	12
3.3.1	Le Partenariat direct avec les lead firms .....	12
3.3.2	Une implication des autres intervenants dans les actions .....	12
3.3.3	Une participation active aux dialogues politiques .....	13
3.3.4	Des principes de financement responsabilisant .....	13
3.3.5	Une démarche prévoyant le désengagement, la pérennisation et la réplication des acquis .....	14
<b>3.4</b>	<b>Le processus de promotion des chaînes de valeurs développé par le Programme MATOY</b> .....	14
3.4.1	Une sélection objective et rigoureuse des lead firms .....	14
3.4.2	Une analyse des Systèmes de Marchés selon l'approche M4P .....	14
3.4.3	Une phase préparatoire de la collaboration avec les lead firms .....	14
<b>4</b>	<b>Description et analyse des expériences</b> .....	15
<b>4.1</b>	<b>Le cas du haricot lingot blanc de Miandrivazo</b> .....	15
4.1.1	Une chaîne de valeurs développée dans une filière désorganisée .....	15
4.1.2	La STOI, lead firm partenaire du Programme MATOY sur la promotion de la chaîne de valeurs haricot lingot blanc.....	17
<b>4.2</b>	<b>Le cas du blé local dans la région Vakinankaratra</b> .....	21
4.2.1	La production de blé local, une activité laissée à l'abandon malgré son poids économique.....	21
4.2.2	Les Moulins de Madagascar Farine SA (LMMF), partenaire direct de Programme MATOY dans la relance du blé local .....	22
<b>4.3</b>	<b>Le cas du miel d'eucalyptus, un produit phare de l'Amoron'i Mania</b> .....	28
4.3.1	BEAU MIEL et T'TELO, les lead firms partenaires directs du Programme MATOY .....	29
<b>4.4</b>	<b>Le cas de la chaîne de valeurs arachide, un potentiel levier de l'économie de l'Amoron'i Mania</b> .....	35
4.4.1	L'Entreprise BODO, le lead firm de la chaîne de valeurs arachide.....	35
<b>5</b>	<b>Les enseignements tirés de ces expériences pour une réplication et une mise à l'échelle</b> .....	38
<b>5.1</b>	<b>Sur l'agriculture contractuelle</b> .....	38
<b>5.2</b>	<b>Sur l'accompagnement des lead firms</b> .....	39
<b>5.3</b>	<b>Sur l'approche systémique</b> .....	40
<b>6</b>	<b>Conclusion</b> .....	42

# LISTES

## LISTE DES CARTES

---

**Carte 1.** Zones d'intervention MATOY ..... 9

## LISTE DES TABLEAUX

---

**Tableau 1.** Evolution de la production et du revenu moyen obtenu par les producteurs ..... 18

**Tableau 2.** Evolution de la production et du revenu moyen obtenus par les producteurs de blé panifiable ..25

**Tableau 3.** Evolution de la production et du revenu moyen obtenus par les apiculteurs .....31

**Tableau 4.** Evolution de la production et du revenu moyen obtenu par les producteurs .....37

# ABREVIATIONS ACRONYMES

<b>AD2M</b>	: Appui au Développement du Menabe et du Melaky	<b>FIFAMANOR</b>	: Flompiana FAmbolena Malagasy NORveziana
<b>AIM</b>	: Action Intercoopération Madagascar	<b>FOFIFA</b>	: FOibe Flkarohana momba ny FAmbolena
<b>ANCOS</b>	: Agence Nationale de Certification Officielle des Semences	<b>FORMAPROD</b>	: Projet de Formation pour la Productivité
<b>AR</b>	: Ariary (monnaie locale)	<b>FRDA</b>	: Fonds Régional de Développement Agricole
<b>AROPA</b>	: Appui aux Réseaux des Organisations Paysannes	<b>GES</b>	: Genre et Equité Sociale
<b>BAD</b>	: Banque Africaine de Développement	<b>GPS</b>	: Groupement des Producteurs de Semences
<b>CCI</b>	: Chambre du Commerce et de l'Industrie	<b>LMMF</b>	: Les Moulins de Madagascar Farine S.A.
<b>CGA</b>	: Centre de Gestion Agréée	<b>MAMAFI</b>	: Mampivoatra an' Amoron'i Mania amin'ny Fanjarian-tsakafo fotony
<b>CHF</b>	: Francs Suisses	<b>MINAGRI</b>	: Ministère de l'Agriculture
<b>COI</b>	: Commission de l'Océan Indien	<b>ONG</b>	: Organisation Non Gouvernementale
<b>COS</b>	: Comité de Supervision (MATOY)	<b>OPCI</b>	: Organisme Public de Coopération Intercommunale
<b>DET</b>	: Développement Economique du Territoire	<b>PAB</b>	: Plan d'Action Budgétisé
<b>DRDR</b>	: Direction Régionale du Développement Rural	<b>POA</b>	: Plan d'Opération Annuel
<b>DREF</b>	: Direction Régionale des Eaux et Forêts	<b>PROJERMO</b>	: Projet d'appui aux Jeunes Ruraux dans le Moyen Ouest
<b>DRI</b>	: Direction Régionale de l'Impôt	<b>SNFA</b>	: Stratégie Nationale de Financement Agricole
<b>DRTP</b>	: Direction Régionale des Travaux Publics	<b>SNFAR</b>	: Stratégie National de Formation Agricole Rurale
<b>FAFAFI/SPAM</b>	: FAnentanana FAmbolena sy Flompiana, Synodam-Paritany Avaratrimania	<b>STOI</b>	: Société de Trading de l'Océan Indien
<b>FEDEVACO</b>	: Fédération Vaudoise de Coopération	<b>UCD</b>	: Unité de Coordination Décentralisée de MATOY
<b>FIDA</b>	: Fonds International pour le Développement Agricole		



# PREFACE

Favoriser un accès durable et équitable des petits producteurs aux marchés, aux services et aux moyens de production suscite beaucoup de questions et d'intérêts chez les parties prenantes du développement économique des pays en voie de développement comme Madagascar.

Le Programme MATOY a essayé de l'expérimenter en collaborant avec le secteur privé pour développer des modèles d'affaires selon une approche « chaîne de valeurs » combinée avec l'approche « M4P » (Making Market Work for the Poor). Conjugée avec le renforcement des Régions et des organisations de Communes dans leurs rôles économiques, l'action du Programme MATOY se trouve au cœur du processus de développement économique des territoires (DET).

Bien que des résultats positifs significatifs aient été constatés et que ce processus soit en bonne voie, il n'est pas encore complètement achevé. La poursuite des efforts déployés ainsi que la valorisation des acquis du Programme doivent être de mise pour une réelle prise en charge par les acteurs de leur propre développement, notamment sur la fourniture de services performants favorables à la création d'emplois et de revenus durables dans les zones rurales malgaches.

Le chantier de capitalisation de MATOY vise la traçabilité des connaissances et la recherche des enseignements tirés de l'expériences des acteurs de développement à tous les niveaux et des membres du consortium d'ONG qui l'ont mis en œuvre et qui méritent d'être valorisés.

Sa mise en œuvre a impliqué des porteurs de connaissances depuis l'élaboration du cadre de référence (enjeux, objectifs, cibles, thèmes développés) jusqu'à la rédaction de ce document par l'équipe du Programme. La démarche participative adoptée dans le processus a été une source d'enseignements riches et diversifiés pour toute l'équipe du Programme ainsi que ses partenaires.

Le présent document apporte des pistes de réflexions issues de la capitalisation des expériences du Programme MATOY dans la mise en œuvre du processus de DET. Il s'adresse aux parties prenantes du développement économique de Madagascar, entre autres, le secteur privé, les Collectivités Territoriales Décentralisées ainsi que les différents Ministères et partenaires techniques et financiers intervenant dans le domaine du développement rural, de la promotion de la bonne gouvernance et de l'économie territoriale à tous les niveaux.

Antananarivo, le 31 mars 2017



**Le Directeur National du  
Programme MATOY**

**Feno  
ANDRIAMANALINA**

# 1. Le Programme MATOY en bref

Fondée en 1955, HELVETAS est devenue l'une des plus grandes organisations suisses de coopération au développement, suite à sa fusion avec Intercooperation en 2011. Avec 1'400 collaborateurs, HELVETAS est présente dans plus de 30 pays, à Madagascar depuis 1982. Ses projets s'engagent pour améliorer les conditions de vie de personnes défavorisées dans les régions rurales. Ils concernent les domaines suivants : eau et infrastructures (installations sanitaires, approvisionnement en eau, ponts et routes rurales) ; agriculture et marché (alimentation, agriculture biologique, commerce équitable) ; environnement et climat (sol, forêt, eau) ; formation (alphabétisation, formation professionnelle) ; démocratie et paix (gouvernance locale, droits humains, culture).

SAHA est une ONG de droit malgache créée en 2011 par des cadres de l'ancien Programme SAHA convaincus de l'importance de la promotion de la bonne gouvernance au service de l'économie locale. Elle a comme domaines de compétences la gouvernance et le développement local avec un accent particulier mis sur l'accompagnement de la maîtrise d'ouvrage des acteurs, la fiscalité locale, la sécurisation foncière et l'appui à la société civile.

AIM est une ONG de droit malgache créée en 2004 en tant qu'association par des anciens cadres d'Intercooperation. Elle a obtenu le statut d'ONG en 2015. Etant une organisation polyvalente, AIM développe des expériences en matière de gestion de projets/programmes dans plusieurs domaines à savoir la gestion des ressources naturelles, la sécurité alimentaire, la santé communautaire, l'eau et l'assainissement ainsi que le développement de filières agricoles et artisanales.

Madagascar ne figure plus parmi les programmes bilatéraux de la Coopération Suisse (DDC), qui était en phase de désengagement du pays depuis 2009. Ce retrait avait d'ailleurs déjà été amorcé par la clôture du Programme SAHA<sup>1</sup> en 2012.

Pour favoriser l'institutionnalisation et la mise à l'échelle des acquis de ses 50 ans de présence à Madagascar, la DDC a néanmoins décidé de poursuivre son intervention dans le pays en finançant le Programme MATOY avec une enveloppe de 6,4 millions CHF pour une période de 4 ans (2013-2016).

MATOY (Miara-Miasa ho Antoky ny Toekarena Ifofony, trad. libre : « Travaillons ensemble pour le Développement Economique Local ») visait l'amélioration des conditions de vie d'un million de personnes issues majoritairement de ménages défavorisés dans trois régions d'intervention (Amoron'i Mania, Vakinankaratra, Menabe) à travers la promotion du Développement Economique des Territoires (DET).

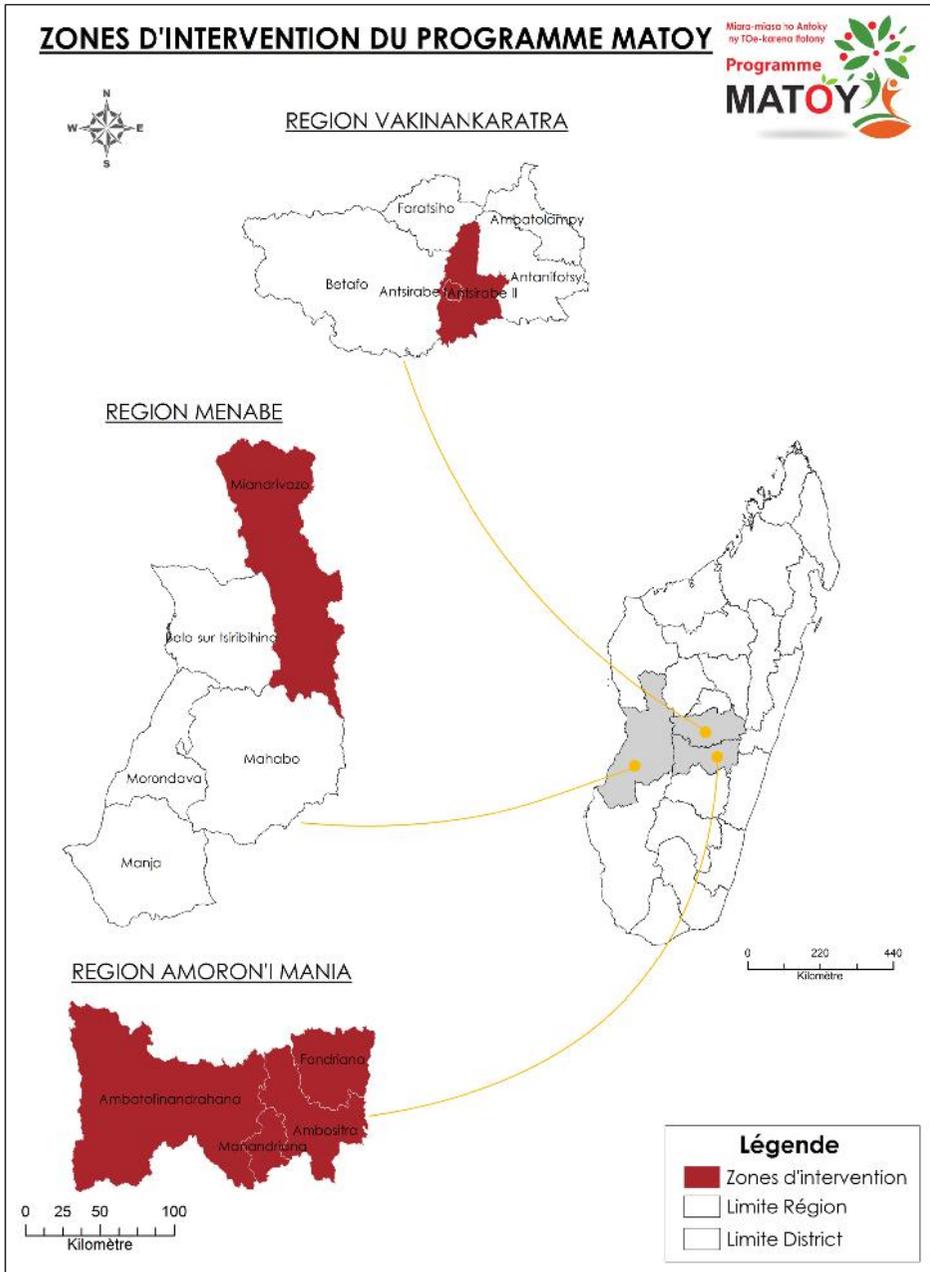
---

<sup>1</sup> / SAHA (Sahan'Asa Hampandrosoana ny eny Ambanivohitra) est un programme de la DDC mis en œuvre pendant la période du 2000-2012. Il a promu la gouvernance locale et l'économie locale.

Il s'est fixé comme mission l'accompagnement du processus y afférant par les appuis institutionnels des acteurs-clés et avait comme but principal la prise en compte de ces expériences dans l'amélioration des décisions et des pratiques en matière de développement à Madagascar.

Il a été mis en œuvre par un consortium de trois Organisations Non Gouvernementales (ONG) qui ont cherché à mutualiser leur expertise pour renforcer leur contribution au processus de développement de Madagascar. Il s'agit d'HELVETAS Swiss Intercooperation (HELVETAS), de l'ONG SAHA (Soa Afafy Hampahomby ny Ho Avy) et de l'ONG AIM (Action Intercoopération Madagascar)





## 2. Un Programme mis en œuvre dans un contexte difficile mais prometteur



Démarré en 2013, le Programme MATOY est intervenu dans un contexte marqué par des difficultés en raison de la crise politique sans précédent que Madagascar a traversé entre 2009 et 2014. En 2016, le pays est encore en quête de stabilité politique malgré son retour progressif à l'ordre constitutionnel depuis début 2014.

Ce contexte n'a fait qu'amplifier la pauvreté des zones rurales, laquelle provient en partie de la faiblesse du secteur privé. Depuis plus de 40 ans, la croissance économique de Madagascar reste limitée par le manque d'investissements privés, surtout dans le secteur agricole, principal pourvoyeur d'emplois et de revenus du pays.

Cette situation s'explique essentiellement par de conditions cadres insuffisantes à savoir et pour ne citer que celles-ci, des infrastructures structurantes, l'insécurité quasi-générale, des mesures fiscales incitatives ainsi que l'accès aux informations et au financement. Le secteur privé rural est fortement handicapé par le désengagement de l'Etat dans la fourniture des services, y laissant ainsi un vide considérable.

Pour renforcer le processus de développement rural, le gouvernement malagasy a pris l'initiative d'élaborer diverses stratégies visant la promotion de l'agriculture tournée vers le marché, comme la Stratégie Nationale de Formation Agricole Rurale (SNFAR) ou encore la Stratégie Nationale de Financement Agricole (SNFA).

La mise en œuvre de ces stratégies se trouve néanmoins freinée par divers obstacles. Les producteurs et productrices ont toujours du mal à se positionner sur des marchés plus

rémunérateurs à cause du manque de visibilité des signaux des marchés ainsi que de leur accès difficile aux moyens et au savoir-faire que ces marchés exigent. De l'autre côté, les opérateurs ont toujours du mal à fournir des produits de qualité et en quantité suffisante à leurs clients.

L'esprit d'affaires (recherche de meilleures conditions pour faire un maximum de bénéfiques et avoir plus de stabilité) peut amener certains à décider d'arrêter ou changer d'activités ou même de territoire. De plus, les opérateurs qui sont basés à l'extérieur d'un territoire n'y réinvestissent pas suffisamment, surtout les collecteurs qui se contentent d'acheter les produits à bas prix aux producteurs et productrices. Cette situation générale handicape donc fortement la capacité des acteurs privés ruraux à se prendre en charge.

Cependant, de nombreuses expériences dans beaucoup de pays y compris à Madagascar<sup>2</sup> montrent que la collaboration entre des opérateurs économiques détenteurs de marchés et des producteurs et productrices permet de surmonter ces obstacles. C'est pourquoi, le Programme MATOY a choisi de mettre dans sa stratégie d'intervention, la collaboration directe avec le secteur privé pour faciliter l'accès des petits producteurs et productrices aux marchés, aux moyens et aux services. Cette collaboration entre dans une démarche de promotion de chaînes de valeurs inclusives cherchant ainsi à impliquer le maximum d'acteurs.

Le Programme s'est fixé comme mission de renforcer les dynamiques des acteurs permettant ainsi d'obtenir des impacts à la fois au niveau des ménages, mais aussi au niveau territorial.

---

2 / Cas de BIONEXX sur l'artémisia, de MALTO sur l'orge, de l'Ets Gallois sur le sisal, de Lécofruits SA sur les légumes d'exportation.

## 3. Comprendre la stratégie du Programme MATOY

### 3.1. Un objectif visant la création d'emplois et l'amélioration des revenus des petits producteurs et productrices

Le Programme MATOY a été conçu pour promouvoir le développement économique des territoires (DET) dans ses zones d'intervention en renforçant les Collectivités Territoriales Décentralisées dans leurs rôles de pilotage et de coordination des actions de développement et en promouvant des modèles d'affaires privés jugés favorables au processus y afférant.

Pour générer plus d'emplois et de revenus dans les territoires concernés, la promotion de ces modèles d'affaires a été menée avec le développement de chaînes de valeurs inclusives, à savoir le blé, le miel, le haricot lingot blanc et l'arachide, portées par des opérateurs économiques détenteurs de marchés sûrs.

La volonté de ratisser large au niveau territorial ainsi que celle de contribuer activement à l'amélioration des politiques et stratégies sectorielles touchant le secteur privé ont amené le Programme à intervenir au niveau intermédiaire, notamment intercommunal et régional.

Le plan directeur du Programme MATOY prévoyait d'englober 25 000 petit-e-s producteurs et productrices vulnérables impliqué-e-s en amont des chaînes de valeurs. Selon l'approche « M4P » – Making Markets Work For the Poor (*Faire Fonctionner les Marchés pour les Pauvres*)- qu'il a adoptée, la vulnérabilité de ces producteurs et productrices se manifeste par leur incapacité d'accéder aux marchés des biens et services dans les chaînes en question.

Pour le Programme MATOY, les bénéficiaires étaient disséminés dans les maillons d'une chaîne de valeurs au niveau des fonctions d'appui et régaliennes, du développement des marchés interconnectés et de nouveaux produits et services, sources de valeurs ajoutées et d'emplois.

### 3.2. Une approche mixte cherchant à faciliter l'accès des producteurs et productrices aux marchés et le respect de l'équité entre les acteurs

Le Programme MATOY vise un partage équitable des risques et des bénéfices entre les acteurs touchés par son action. Dans sa démarche, le Programme a essayé de combiner l'approche « M4P » avec celle de « chaîne de valeurs ».

La première consiste à réaliser des actions pour lever les goulots d'étranglement bloquant l'accès des acteurs aux différents marchés de biens et de services d'une chaîne de valeurs. Quant à la deuxième, elle analyse la répartition des fonctions, des coûts et de la valeur ajoutée entre les acteurs impliqués.

Le Programme MATOY se voulait être un catalyseur et facilitateur du bon fonctionnement des chaînes de valeurs qu'il promeut avec les acteurs. Son intervention cherchait principalement à mobiliser, renforcer et responsabiliser les acteurs concernés pour enclencher des changements dans ces systèmes garants de la compétitivité de ces chaînes de valeurs sur les marchés cibles. Son action respectait l'approche « marché » qui focalise les efforts de tous les acteurs vers la satisfaction des exigences des marchés en termes de quantité, de qualité et de régularité.



L'intégration de manière transversale des dimensions genre et équité sociale (GES) dans les actions constitue un principe cadrant la conduite du Programme.

### 3.3. Une stratégie d'intervention développée autour de partenariats directs avec des opérateurs économiques engagés

#### 3.3.1. Le Partenariat direct avec les lead firms

Dans l'objectif d'offrir un meilleur accès des petits producteurs et productrices aux marchés, aux moyens de production et au savoir-faire, le Programme MATOY s'est engagé dans une démarche innovante de collaboration directe avec des opérateurs économiques appelés ici « lead firms ». Cette collaboration a tourné principalement autour du développement de leurs activités en tissant des relations gagnant-gagnant avec d'autres acteurs, à savoir les petit-e-s producteurs et productrices en tant que fournisseurs de produits ainsi que les salariés ou prestataires de services au sein des chaînes de valeurs promues.

Appelés « partenaires directs », ces opérateurs sont des entreprises formelles détentrices de marchés sûrs qui s'engagent à travailler équitablement avec les producteurs et productrices et d'autres acteurs, pour développer des chaînes de valeurs inclusives et viables. C'est cette position qui a amené le Programme MATOY à les qualifier de « lead firms ». Elles ont été sélectionnées par le biais d'un appel à manifestation d'intérêt ouvert diffusé en juin 2013.

La collaboration entre MATOY et chaque lead firm a été cadrée par un Contrat Programme de trois ans. Ce Contrat pré-

cisait les résultats attendus et les responsabilités de chaque partie selon des objectifs de croissance prévus par le plan d'affaires de la lead firm. Sa réalisation a été matérialisée par des Plans d'Actions Budgétisés (PAB) élaborés et mis à jour par les deux parties à chaque fin de campagne et ce après une évaluation conjointe des résultats obtenus.

A l'issue des études préalables et à travers les actions proprement dites, le Programme MATOY a identifié avec les lead firms des nouveaux produits et services à fort potentiel en termes de création d'emplois et de valeurs ajoutées.

A la fin de chaque campagne, les deux parties ont effectué une évaluation conjointe pour analyser l'atteinte des objectifs du plan d'affaires puis apporter collectivement les mesures correctives qui s'imposaient pour atteindre les résultats escomptés.

#### 3.3.2. Une implication des autres intervenants dans les actions

Afin d'améliorer la performance de chaque chaîne de valeurs et pérenniser les acquis, le Programme MATOY a développé des partenariats avec d'autres intervenants jugés mieux placés pour venir en appui aux lead firms dans les aspects opérationnels.

L'implication de ces acteurs a eu pour objectif d'améliorer les fonctions d'appui et les règles régissant la chaîne de valeurs pour résoudre les goulots entravant son bon fonctionnement. Le partenariat avec d'autres intervenants visait aussi à mobiliser des cofinancements et à accroître l'effet levier sur la chaîne de valeur afin d'améliorer l'environnement des affaires des acteurs concernés et du secteur privé en général.



Il s'agit des directions et/ou des services, départements, Fonds et projets ministériels, des acteurs privés (par exemple Airtel Money), des associations spécialisées, des OPCI (Organismes Publics de Coopération Intercommunale) et des Régions concernés par l'action du Programme. L'implication des OPCI et des Régions a eu pour objectif de les aider à prendre en compte dans leurs actions la réponse aux besoins des acteurs des chaînes de valeurs.

Dans la plupart des cas, la collaboration avec ces acteurs a été matérialisée par des Conventions de partenariat pour une durée d'une année renouvelable, à l'exception des OPCI et des Régions ayant signé des Contrats Programmes d'une durée de trois ans, au même titre que les lead firms en tant que partenaires directs du Programme MATOY.

### 3.3.3. Une participation active aux dialogues politiques

Le Programme MATOY a participé activement aux dialogues politiques au niveau national et territorial pour faire entendre les bonnes pratiques et les préoccupations locales dans les réflexions des acteurs politiques autour des questions touchant le secteur privé.

Au niveau national, le Programme a participé aux réunions des groupes des bailleurs de fonds actifs dans le développement rural et aux concertations relatives à l'élaboration du Programme Sectoriel de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (PSAEP). Il a appuyé méthodologiquement et financièrement le processus de mise à jour de la politique foncière qui prend en compte l'accès du secteur privé et des petits exploitants à la terre.

Au niveau territorial, il a accompagné les Régions dans l'organisation de débats relatifs aux filières concernées ou non

par les chaînes de valeurs et la mise en place de structures de concertations initiées par le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation.

Ces actions lui ont permis non seulement de développer des échanges avec différents Ministères, comme celui de l'Élevage et de l'Agriculture, de l'Industrie et de la Promotion du Secteur Privé, des Finances et du Budget et celui du Commerce et de la Consommation, mais aussi de renforcer l'appui apporté aux lead firms et aux chaînes de valeurs.

### 3.3.4. Des principes de financement responsabilisant

La réalisation des Contrats Programmes avec les lead firms a fait l'objet de cofinancement des actions par les deux parties. Le Programme a amené ses apports dans une logique de partage de risques et de coûts sur des actions qui ne peuvent pas être financées entièrement par les lead firms pendant une période jugée encore instable politiquement et économiquement.

D'autres actions qui ne font pas l'objet d'une intervention directe des lead firms ont été cofinancées par le Programme MATOY et les partenaires concernés par les sujets comme les services techniques déconcentrés de l'État, des établissements parapublics ou encore d'autres projets d'appuis comme par exemple l'amélioration des conditions cadres, l'organisation d'ateliers de réflexions, le développement de nouveaux produits et services).

### 3.3.5. Une démarche prévoyant le désengagement, la pérennisation et la réplique des acquis

La responsabilisation des lead firms dans la concrétisation de leurs plans d'affaires, l'implication des autres acteurs



---

3 / Ce formulaire décrit l'entreprise, ses activités, la spéculation proposée, l'intervention dans la chaîne de valeurs, la capacité de production, les rôles des petits producteurs et productrices dans le projet, les apports proposés et le projet de collaboration avec le Programme MATOY ainsi que des éléments financiers.

---

4 / Y compris la contractualisation avec les producteurs.

dans les dynamiques ainsi que la réalisation des évaluations conjointes sont autant de stratégies qui visent la pérennité des chaînes de valeurs. Les plans d'affaires eux-mêmes prévoient déjà le partage des coûts des actions futures entre les acteurs dans une logique de continuité.

De leur côté, les ONGs membres du consortium SAHA - HELVETAS - AIM cherchent à valoriser les acquis du Programme MATOY dans la réalisation de leurs plans stratégiques.

### 3.4. Le processus de promotion des chaînes de valeurs développé par le Programme MATOY

#### 3.4.1. Une sélection objective et rigoureuse des lead firms

Pour identifier les lead firms, le Programme MATOY a lancé un appel à manifestation d'intérêt ouvert aux opérateurs souhaitant développer leurs affaires dans le secteur agricole dans les trois régions concernées. Les intéressés ont manifesté leur intérêt par le biais d'un formulaire<sup>3</sup>.

Le Programme a présélectionné les opérateurs sur la base de critères, entre autres le nombre d'années d'activités, l'assurance quant à leurs débouchés, le nombre et les revenus des producteurs visés, leur engagement dans les actions (contractualisation avec les producteurs, cofinancement des actions, collaboration avec les autres acteurs, y compris les autorités locales<sup>4</sup>), ainsi que leur régularité envers l'administration fiscale et leurs partenaires. Cette étape a amené le Programme à réaliser une enquête de moralité et de solvabilité sur les soumissionnaires.

#### 3.4.2. Une analyse des Systèmes de Marchés selon l'approche M4P

Le Programme MATOY a fait la sélection finale de ces lead firms à travers l'Analyse des Systèmes de Marchés. Appelée aussi « Rapid Market Appraisal », il s'agit d'une étude rapide pour mieux comprendre le fonctionnement d'une chaîne de valeurs en analysant les rôles et la performance des acteurs impliqués dans les fonctions essentielles de la chaîne.

Cette étude a permis d'identifier les principaux goulots d'étranglement de la chaîne de valeurs ainsi que les actions pour les lever. Le Programme MATOY a valorisé les résultats de cette étude pour choisir les portes d'entrée de la collaboration avec les lead firms.

#### 3.4.3. Une phase préparatoire de la collaboration avec les lead firms

Des conventions intérimaires d'une durée de quelques mois ont été signées avec les lead firms. Ces conventions ont été focalisées par l'élaboration de plans d'affaires inclusifs des lead firms, l'élaboration de Plans d'Action Budgétisés (PAB) qui cadrent la mise en œuvre de ces plans d'affaire, la négociation sur les résultats et les responsabilités de chacun dans la mise en œuvre des PAB pour finir par la signature des Contrats Programmes.

Les plans d'affaires des lead firms ont cherché à développer l'analyse de la faisabilité des projets et de leur rentabilité pour l'ensemble des acteurs. Ils décrivaient les modalités d'intégration des acteurs dans les chaînes de valeurs selon un partenariat « gagnant-gagnant ». Ils prévoyaient aussi le renforcement des lead firms dans le pilotage des chaînes de

valeurs comme l'implication des acteurs d'appui, le développement des marchés puis le développement de réseaux des producteurs. Leur contribution à la bonne gouvernance à travers leur participation aux réflexions en faveur du développement des territoires et au paiement des ristournes a également été prise en compte.

Les différentes étapes d'étude et d'opérationnalisation

citées ci-dessus constituaient l'entrée en matière du Programme pour la suite à savoir la mise en œuvre des activités de développement des chaînes de valeurs porteuses.

## 4. Description et analyse des expériences

### 4.1. Le cas du haricot lingot blanc de Miandrivazo

#### 4.1.1. Une chaîne de valeurs développée dans une filière désorganisée

Le haricot du type lingot blanc (HLB) connu sous le nom de Great Northern ou Alubia est produit par les paysans de Miandrivazo depuis les années 60. Très apprécié pour sa couleur, sa facilité de cuisson, sa saveur ainsi que la quasi-absence de résidus chimiques, ce produit a fait la renommée de cette zone avec son appellation de « lingot blanc de Miandrivazo ».

Pratiquée en décroue, sa production est caractérisée par un très faible recours à la fertilisation minérale et aux traitements chimiques contrairement à celle des autres régions. Par contre, elle demande le recours à une importante main d'œuvre qui vient pour une partie de l'extérieur du territoire et dont 45 % proviennent essentiellement du Sud-Est du pays. La superficie cultivée varie autour de 2 000 Ha suivant la décroue. Le rendement à l'hectare tourne autour de 850 Kg.





Le HLB est demandé aussi bien au niveau local qu'international. Selon une étude mandatée par le Programme MATOY en 2014, 55% de la production est destinée à l'exportation avec une demande croissante. L'Inde constitue la principale destination avec près de 43% en volume. Elle est suivie par le Pakistan (12%), les Emirats Arabes Unis (7%), l'Europe et les pays voisins (l'Afrique du Sud, La Réunion, les Comores et Maurice). Les marchés régionaux (COI, SADC, COMESA) offrent des opportunités encore peu exploitées pour ce produit.

Au niveau local, la demande est très forte durant les deux premiers mois suivant la récolte (juillet et août). Depuis 5 ans, le prix du kilogramme fluctue entre 1700 et 3500 Ariary en fonction de la demande. La Chine et l'Argentine constituent de sérieux concurrents pour Madagascar. La flambée des prix observée en 2013 est due à de fortes inondations en Inde et en Chine.

Ayant atteint un pic de 6.270 tonnes en 1995, la production du HLB de Miandrivazo ne cesse de chuter pour atteindre un volume annuel moyen de 3.000 tonnes. Cette situation découle de l'introduction massive de semences tout-venant dans la zone alors qu'il n'existe aucun dispositif de contrôle de la qualité des semences issues des autres régions.

Des efforts sont déployés pour redynamiser la filière mais les résultats restent mitigés à cause de plusieurs goulots d'étranglement, entre autres :

- l'insécurité causée par les vols de zébus qui décapitaient les ménages ruraux, tout en réduisant l'effectif des zébus mobilisables dans l'agriculture et le transport ;

- l'accès difficile des producteurs aux crédits des institutions financières locales face aux coûts élevés de la main d'œuvre, des intrants et plus particulièrement des semences certifiées. Cette situation met depuis longtemps les producteurs sous l'emprise des usuriers et des collecteurs débouchant sur une situation d'endettement chronique à cause des taux de remboursement pouvant atteindre le double des montants empruntés (pratique du « 2 contre 1 »).

De plus, après avoir fait le triage des haricots qu'ils achètent aux producteurs pendant une campagne, les collecteurs gardent les écarts de triage pour les distribuer à ces producteurs en tant que semences avant le prochain semis, tout en leur réclamant le double de la quantité à la prochaine récolte (pratique de 2 contre 1) ;

- le laxisme dans l'application de la réglementation de contrôle des semences et du pesage pendant la campagne de collecte, favorisant les coups de balance pratiqués par les collecteurs ;
- l'insécurité foncière, la majorité des terrains étant encore inscrits aux noms des colons ;
- le taux élevé d'analphabétisme des producteurs limitant leur capacité d'assimilation sur le transfert de technologie et le renforcement des capacités techniques.

#### 4.1.2. La STOI, lead firm partenaire du Programme MATOY sur la promotion de la chaîne de valeurs haricot lingot blanc

Suite à la présélection et à l'analyse des systèmes de marché, le Programme MATOY a décidé de collaborer avec la Société Trading de l'Océan Indien (STOI) pour développer la chaîne de valeurs HLB dans le district de Miandrivazo.

La STOI est une Société à Responsabilité Limitée travaillant dans d'autres régions sur la collecte de produits de rente destinés à l'exportation (vanille, litchis primeurs biologiques et autres grains secs) et la production d'engrais naturel (Taroka).

En 2013, elle a poursuivi la diversification de son activité en démarrant la collecte de haricot à Miandrivazo, une zone qui lui était encore tout à fait inconnue.

##### ≡ La consistance de la collaboration avec la STOI

Selon le principe d'intervention systémique dans la chaîne de valeurs le Programme MATOY a accompagné la STOI dans la réalisation de son plan d'affaires sur les aspects suivants :

- la facilitation du démarrage de la production de semences à travers l'implication du projet AD2M<sup>5</sup> qui a permis à la STOI d'acheter 3 tonnes de semences pour les multiplier dans les régions d'Analamanga et d'Amoron'i Mania<sup>6</sup> ;

- l'animation des réflexions de l'équipe de la STOI dans le développement du réseau de producteurs, notamment le choix des zones, la sélection des producteurs, la clarification des clauses des contrats et la facilitation de leur accès aux semences ;
- le développement de services d'encadrement des producteurs par le biais de la définition des termes de référence de chaque type d'agents et de leur formation, la conception et la valorisation d'un système de suivi de la production (géo-référencement des parcelles, montage des cartes des dispositifs et des producteurs, avec le degré de risques par localité, les productions attendues, etc.) ;
- la mise en relation de la STOI avec les fournisseurs locaux de semences, la facilitation de l'approvisionnement en semences Ri52 certifiées pour contrecarrer la règle informelle « 2 contre 1 » qui pénalise les producteurs, le dénouement des goulots d'étranglement de la chaîne de valeurs ;
- l'accompagnement du Project Manager de la STOI dans la supervision de son équipe et la collaboration avec les intervenants (FOFIFA, ANCOS, CIRDA/ DRDA, Communes, OPCI Fivoarana, District). A ce titre, l'implication des Communes a été pertinente pour appuyer la STOI à limiter la fuite de production ;
- la promotion des services de location de motoculteurs, à travers le cofinancement du Fonds Régional de Déve-



5 / *Projet d'Appui au Développement du Menabe et du Melaky, financé par FIDA, combinant sécurisation foncière décentralisée et la mise en valeur productive du milieu rural.*

6 / *En 2013, le projet a dû faire face au manque de semences dans la zone.*

loppement Agricole du Menabe, l'achat de motoculteurs au profit de l'OPCI Fivoarana et l'appui à ce dernier dans la mise à disposition de ces matériels aux opérateurs locaux sous contrats de leasing ;

- le cofinancement de la participation de la STOI aux différentes manifestations commerciales et économiques (Foire Internationale de Madagascar, Foire Madagascar au Caudan à l'Île Maurice, foires organisées par la Région du Menabe et aux concertations autour de la filière haricot) ;
- la sécurisation des investissements de la STOI (la mobilisation des Communes et des chefs de Fokontany dans le choix des producteurs, l'organisation de la collecte et la sensibilisation des producteurs sur le respect des engagements contractuels, l'étude du cycle d'endettement des producteurs, etc.) ;
- les évaluations conjointes annuelles permettant aux acteurs concernés de mesurer ensemble l'atteinte des objectifs du plan d'affaires inclusif et d'apporter les mesures correctives qui s'imposaient pour résoudre les problèmes en vue du bon fonctionnement et de la compétitivité de la chaîne de valeurs ;
- l'appui à la mise à jour du plan d'affaires inclusif de la STOI qui intégrait la mise en place d'une unité de transformation de haricot dans le territoire.

### ≡ Des résultats prometteurs

L'évaluation des résultats de la STOI permet de constater une évolution positive en termes de nombre de producteurs, de superficies cultivées et de production recouvrée.

De 2014 à 2016, les revenus moyens réalisés par les producteurs étaient respectivement de 1 1 872 248 AR, 944 132 AR et 1 924 000 AR. La baisse constatée en 2015 a été due à la chute du rendement due aux inondations des terrains et à la baisse du prix du haricot sur le marché international. Les écarts de tri ont baissé de 30 %

à 10 %, si dans la pratique et pour l'exportation, ils atteignaient plus de 50 %.

L'amélioration des résultats en 2016 vient essentiellement de l'approvisionnement des producteurs en semences certifiées, l'amélioration de la qualité de leur encadrement qui a permis d'augmenter les rendements (1,36T/Ha contre une moyenne locale de 0,85T/Ha).

En 2015, le coût d'encadrement des producteurs représentait 76 % des charges fixes de la STOI, représentant ainsi un coût moyen de 83 Ariary par producteur, soit 61 Ariary par kilo.

**Tableau 1 : Evolution de la production et du revenu moyen obtenu par les producteurs**

Principaux indicateurs d'état	Unité	2013	2014	2015	2016
Nombre des producteurs	personne		209	524	550
Dont femmes	femme		35	130	126
Superficie totale cultivée	Ha		251	524	765
Production totale des producteurs	Tonne		251	468	803
Production rachetée par STOI	Tonne		64	249	527
% production rachetée par STOI			25,5%	53,1%	65,7%
<b>Revenu moyen réalisé par les producteurs</b>	<b>AR</b>		<b>1 872</b>	<b>944</b>	<b>1 924</b>

### ≡ **Des effets et impacts immédiats chez tous les acteurs**

Des effets positifs ont été constatés à l'issue des trois dernières campagnes :

- pour les producteurs, une amélioration progressive des revenus grâce à la politique de prix adoptée par la STOI, l'amélioration des rendements, la réduction de la quantité des semences utilisées (70 kg/Ha au lieu de 120 Kg/ha) et la baisse des écarts de triage. 212 producteurs et productrices sur 550 ont pu sortir du cercle vicieux du système « 2 contre 1 » sur les semences appliqué par les collecteurs dans la zone ;
- pour la STOI, un développement de son marché par l'acquisition de contrats fermes de 1 000 tonnes pour 2017 contre 500 tonnes en 2016 et une stabilisation progressive de son réseau de producteurs et productrices grâce à une amélioration de la confiance mutuelle et enfin, un intérêt croissant de la part des producteurs et productrices de semences de travailler avec la STOI sur des quantités plus conséquentes ;
- pour les opérateurs locaux, une augmentation de la demande de services de motocolteurs surtout pendant la période de pic des travaux agricoles et de collecte ;
- pour la compétitivité de la chaîne de valeurs, le renforcement des synergies entre la Direction Régionale de l'Agriculture, le FOFIFA et l'ANCOS sur l'encadrement des producteurs et la certification des semences ainsi que l'amélioration de la renommée du lingot blanc de Mian-drivazo qui a connu une augmentation des prix d'environ 10% sur le marché local ;

- pour les Communes, une augmentation des ristournes collectées qui ont été payées par la STOI (plus de 6 Millions d'Ariary en 2015).

Cette situation a renforcé l'engagement de la STOI dans la chaîne de valeurs se traduisant par l'augmentation du nombre des producteurs partenaires en 2017 et la mise en place d'une unité de transformation de haricot à Malaimbandy.

### ≡ **Les facteurs de réussite**

Pour la STOI, la réussite du projet est due à sa rigueur dans la sélection des producteurs et de son engagement vis-à-vis des producteurs, l'implication des autorités de proximité avec qui elle a entretenu une bonne collaboration, l'adoption de techniques culturales améliorées et l'effort consenti pour renforcer les relations avec les Communes.

Pour le Programme MATOY, le contenu de son appui a été adapté aux besoins spécifiques de la lead firms et des contextes de son intervention, notamment la facilitation de l'élaboration du plan d'affaires inclusif, l'accompagnement de l'installation des dispositifs d'appui, la facilitation de l'intervention des autres acteurs, les efforts sur les questions semencières et la sécurité et le développement des services motocolteurs.

De même, les modalités d'accompagnement de la STOI ont renforcé la confiance entre les deux parties à travers les échanges étroits avec l'équipe et la réactivité et la flexibilité des deux parties. Tous ces facteurs ont permis de résoudre les difficultés rencontrées pendant l'intervention du Programme et de conforter le modèle d'affaires liant les producteurs et productrices et la STOI.



### ≡ **Les difficultés et les facteurs de blocage**

La STOI a été confrontée à des difficultés qui ont eu des conséquences sur ses résultats :

- son statut de « nouveau venu » dans la zone selon la perception des acteurs locaux et la surenchère des collecteurs ont amené bon nombre de producteurs à ne pas respecter les contrats ;
- l'existence des producteurs qui ont pris une mauvaise habitude avec des anciens projets en ne livrant pas leurs produits chez STOI. Pour justifier cet acte, ces producteurs ont dit que c'est l'argent du Programme MATOY mais non de STOI ;
- la fixation du prix du haricot selon les prix du marché local par le siège, les problèmes de logistique et/ou de transfert financier entre le siège et le terrain ainsi que la faible motivation de certains collaborateurs (exemple, les collecteurs peseurs qui réclamaient plus de 10 Ar/kg collecté) n'ont fait que de favoriser la fuite des produits ;



- l'aggravation de l'insécurité qui a amené certains producteurs à rendre les semences avancées à la STOI par peur de ne pouvoir les rembourser ;
- le faible engagement des autorités locales dans l'action, notamment par rapport à la sensibilisation des producteurs sur l'importance du respect de leurs engagements contractuels vis-à-vis des opérateurs et à la lutte contre la concurrence déloyale, éléments qui ont exposé les investissements de ces derniers aux risques ;
- le manque d'informations sur la fluctuation annuelle du prix du produit sur le marché international ;
- l'existence de producteurs qui mélangent des produits issus des semences livrées par la STOI avec du haricot tout venant, afin de tirer profit des bonus sur la quantité offerte par cette dernière ;
- l'existence des collecteurs procédant à une surenchère sur les prix proposés aux producteurs partenaires de la STOI dans l'objectif d'avoir des meilleurs produits.

Toutefois, il est à noter que même si les résultats montrent une évolution positive, ils restent encore loin des objectifs fixés par la STOI dans son plan d'affaires initial. Il s'avère que la lead firm s'est fixé des objectifs ambitieux alors qu'il faut tenir compte d'un temps d'apprentissage de l'agriculture contractuelle autant pour la lead firm que pour les producteurs. Aussi, le Programme MATOY et la STOI ont dû réajuster le plan d'affaires en 2016.

### ≡ **Les facteurs de durabilité du modèle de projet**

Malgré ces difficultés inhérentes à la réalité du terrain, plusieurs faits sont considérés comme facteurs de durabilité de ce modèle de projet :

- la disponibilité en quantité suffisante de semences certifiées accessibles aux producteurs, le respect des engagements contractuels par les acteurs concernés et l'application de mesures en cas de non-respect ;
- la prise de responsabilité des acteurs (Ministères, Région, Communes, fokontany, Plateforme Haricot) dans la réglementation des activités pour la sécurisation des investissements privés dans le territoire ;

## **4.2. Le cas du blé local dans la Région Vakinankaratra**

### **4.2.1. La production de blé local, une activité laissée à l'abandon malgré son poids économique**

Le blé a été introduit à Madagascar en 1775 à Fort-Dauphin par la Compagnie des Indes pour satisfaire le besoin des colons. L'expérience a montré que les Hautes Terres, le Moyen Ouest et le Moyen Est (Lac Alaotra) sont propices à sa culture si une irrigation est disponible.

- l'existence d'une veille informationnelle et la sensibilisation des acteurs sur les enjeux de la promotion de la chaîne de valeurs ;
- l'amélioration significative de la sécurité.

Outre ces facteurs, la concrétisation du projet de transformation de haricot de la STOI a contribué à une meilleure valorisation des écarts de triage. La diversification des marchés, avec une labellisation du HLB a permis d'augmenter davantage les valeurs ajoutées de la production dans cette zone.

Le développement de la culture de blé sur les Hautes Terres a été enclenché par la Norwegian Missionary Society (NMS) par le biais de son insertion dans le programme de formation de la Ferme-Ecole Tombotsoa de l'Eglise Luthérienne Malagasy et l'installation d'une petite minoterie dans la dite Ferme-Ecole.

Les antécédents de la promotion de la chaîne de valeurs blé a été réalisée à travers trois types d'actions notamment :

- la mise en place du Centre FIFAMANOR (Flompiana Fambolena Malagasy NORveziana) à Andranomanelatra<sup>2</sup> en 1973 avec le cofinancement de la Norvège et de



*7 / Andranomanelatra est une commune rurale se trouvant à 20 km au nord d'Antsirabe, chef-lieu de la région du Vakinankaratra.*



Madagascar. Ce centre s'occupe de la Recherche et du Développement du blé, de la pomme de terre et du lait (sélection variétale, production de semences de base, encadrement des semenciers, mise au point et diffusion des techniques culturales et d'élevage) ;

- l'installation en 1985 à Andranomanelatra et par l'Etat Malagasy, de la minoterie KOBAMA, d'une capacité de production annuelle de 60 000 Tonnes de farine ;
- l'opération blé dans les années 80 et 90 par l'Etat Malagasy qui visait une diffusion à grande échelle de la production pour la KOBAMA. La production de semence était assurée par des semenciers encadrés par le FIFAMANOR qui assuraient aussi la vulgarisation et l'encadrement avec les services du ministère de l'Agriculture. Les intrants (semences, engrais, produits phytosanitaires) étaient préfinancés par la BTM (Bankin'ny Tantsaha Mpamokatra), actuellement Bank Of Africa (BOA).

Malheureusement, à cause de multiples problèmes et surtout le non remboursement des intrants par les producteurs, l'Opération Blé fût suspendue en 1996 et la minoterie fermée en 1998.

En 2000, avec la privatisation, la minoterie a été rachetée par le groupe REI (Razafindravahy Edgar Industrie) qui l'a fait tourner avec du blé importé jusqu'en 2011. Par la suite, l'usine a été reprise par Les Moulins de Madagascar Farine S.A (LMMF) avec du blé essentiellement importé de la Mer Noire. En 2013, avec une production de 60 000 T, LMMF occupait déjà 60 % du marché national en farine (100 000 T/an).

La production de farine est sujette à des contraintes, entre autres, la dépendance au blé importé qui demande une importante mobilisation de devises et les lacunes des services des Douanes dans le contrôle de l'importation de la farine. Cette situation est vécue par les industriels locaux comme une concurrence déloyale qui nécessite plus de vigilance des autorités.

Avec l'Association Professionnelle des Boulangers, LMMF a déjà milité auprès des hautes instances de décision en vue de la résolution de ce problème. A ce jour, aucune résolution satisfaisante n'a été enregistrée à cause notamment du temps limité d'intervention, de l'importance des ristournes sur la farine dans les ressources fiscales de l'Etat ainsi que l'influence des acteurs qui tirent profit du laxisme des autorités compétentes.

#### **4.2.2. Les Moulins de Madagascar Farine SA (LMMF), partenaire direct de Programme MATOY dans la relance du blé local**

LMMF est une filiale de la compagnie américaine Seaboard Company, un des leaders mondiaux dans la transformation et le négoce du blé. Dès le début, LMMF a eu l'idée de travailler sur le blé local. Les tests faits par des laboratoires de renommée internationale ont confirmé que le blé local permettait bien de produire du pain de qualité au même titre que le blé importé.

En 2012, pour tester la réactivité des acteurs locaux à une demande du marché, LMMF a posé devant son usine une banderole avec la mention « Nous achetons du blé local ». Cette année-là, elle a collecté une dizaine de tonnes ce

« C'est impensable que dans une zone où toutes les conditions sont réunies pour la production de farine avec du blé local<sup>8</sup>, nous donnions du travail aux producteurs, aux transporteurs et aux autres acteurs de la Mer Noire. Ainsi, Madagascar perd énormément sur le marché de devises » dicit Christophe Bardy, Administrateur Directeur Général de LMMF.

8/ Un climat et des sols favorables, des paysans expérimentés dans la production de semences et de blé panifiable pendant plusieurs années.

qui a montré que la production de blé existait bel et bien dans la région mais que les quantités restaient faibles vu les capacités de l'usine.

Cette conviction a animé ainsi LMMF et le Programme MATOY à travailler ensemble pour la relance du blé local. Pour le Programme, la volonté de LMMF de s'engager et sa capacité à augmenter encore sa part de marché constituaient des facteurs de réussite de l'intégration des petits producteurs dans un système de marché organisé et pérenne.

### ≡ Consistance de la collaboration entre le Programme MATOY et LMMF

LMMF ne voulait pas intervenir directement en amont de la chaîne de valeurs. Selon Christophe Bardy, Administrateur Directeur Général de LMMF : « Nous sommes des meuniers, nous n'avons pas la vocation de travailler sur la production. Mais nous sommes sûrs qu'avec notre engagement ferme à acheter le blé local à un prix intéressant, voire supérieur au prix du blé importé arrivé à notre usine, les producteurs vont acheter des semences pour cultiver du blé ».

LMMF a décidé d'externaliser le système d'approvisionnement en intrants et en encadrement pour la production de blé panifiable. Ils se sont engagés à acheter toute la production locale rendue à l'usine avec une quantité minimum de 500 kg, un prix de base incitatif majoré avec des primes de quantité et de qualité suivant des critères précis. Ils ont également proposé de vendre des sons de blé à prix réduit en contrepartie de 1 tonne de blé livrée à l'usine. Ces engagements ont été rendus publics à travers des affichages, des émissions radios et des interventions des partenaires (DRDA, FIFAMANOR, OPCI).

De ce fait, la collaboration entre le Programme MATOY et LMMF s'est focalisée sur trois types d'actions : une fonction d'appui, de réglementation et de noyau dur, tout ceci autour de la chaîne de valeurs du blé local.

**En amont**, le développement du réseau de producteurs ainsi que la mise en place et l'autonomisation du système de production de semences, d'encadrement des producteurs et de collecte ont tous été externalisés.

Sur ce chantier, l'accompagnement du Programme à la lead firm été focalisé sur:

- la facilitation de la communication avec les producteurs à travers la conception des supports de communication, la mise en relation de LMMF avec l'OPCI Fandrosoana, une intercommunalité regroupant plusieurs communes productrices de blé ;
- la formalisation du partenariat entre LMMF et le FIFAMANOR et le cofinancement des activités d'appuis de l'organisme. Le FIFAMANOR a identifié, formé et encadré les producteurs de semences, leur a fourni des semences de base et des intrants et a racheté les semences pour les livrer à LMMF. Il a assuré aussi la sélection de variétés répondant aux critères définis par LMMF, mis au point et à disposition des acteurs des techniques culturales adaptées. En contrepartie, LMMF a avancé un fonds à FIFAMANOR pour le démarrage de la production de semences et lui a acheté les semences produites. Le fonds a été alloué par le Programme MATOY jusqu'à hauteur de 95 %, le reste ayant été assuré par LMMF ;



9 / FAFAFI/SPAM :  
 FAnentanana momba  
 ny FAmbolena sy  
 Flompiana – Synodam-  
 Paritany Avaratr'i Mania.

- la formalisation de la collaboration entre LMMF et la DRDA du Vakinankaratra et le financement des activités d'encadrement des producteurs de blé panifiable, à travers un réseau de paysans relais. La DRDA a aussi assuré la collecte et la fourniture des informations sur la production ;
- l'appui au développement d'un système de distribution de semences (recherche de distributeurs, appui à la formalisation de la collaboration entre LMMF et le distributeur, formation et suivi des revendeurs). Le FAFAFI/SPAM<sup>2</sup> a été retenu de par ses spécificités qui sont adaptées aussi aux besoins des producteurs ;
- la négociation d'une réduction des ristournes sur le blé auprès de la Région Vakinankaratra ;
- la mise en place d'une interprofession du blé regroupant tous les types d'acteurs (LMMF, semenciers, producteurs de blé panifiable, collecteurs, transporteurs, FAFAFI) pour leur permettre de partager des expériences puis de discuter des aspects importants pour améliorer la compétitivité de la chaîne de valeurs (organisation de la collecte, pérennisation de la gestion des semences).

Sur le plan opérationnel, l'accompagnement du Programme MATOY s'est focalisée essentiellement sur le Project Manager recruté exclusivement par LMMF pour la relance du blé local. Le Project Manager assure la coordination des actions. A ce titre, il anime les réunions mensuelles de suivi avec les partenaires et convoque des réunions d'urgence. Il s'occupe également de la création et de la mise à jour des

bases de données sur la production issues des données fournies par les partenaires (FIFAMANOR, DRDA, OPCI, FAFAFI).

### ≡ **Les autres activités développées par le Programme MATOY**

En parallèle à cette collaboration avec LMMF, deux types d'actions ont été soutenus par le Programme MATOY :

- la réhabilitation et la construction des infrastructures hydro-agricoles dans le territoire de l'OPCI Fandrosoana en collaboration avec l'intercommunalité, la DRDA et le Département de Développement Durable de la Compagnie HOLCIM ;
- la promotion de l'artisanat de paille de blé (articles de décoration, packaging et charbon) afin de promouvoir la création de valeur ajoutée. En effet, l'étude menée par le CGA confirme les intérêts et les potentialités de cette activité (existence d'une demande locale, de savoir-faire, valorisation des pailles, protection de l'environnement).

Le Programme a mandaté l'association Capacity-Building for Communities (C for C) pour accompagner des artisans dans l'amélioration de la qualité de leurs produits, dans le développement de nouveaux designs, dans la recherche des clients et enfin les a aidés à faciliter leur participation aux six événements économiques nationaux (foires régionales, Foire Internationale de Madagascar) et un international (Foire Madagascar au Caudan, Maurice).

### ≡ **Des résultats prometteurs au niveau de la production**

La base de données de LMMF a affiché une augmentation du nombre des producteurs de blé panifiable et du volume de blé livré à l'usine. En 2015, le nombre de producteurs de blé panifiable a plus que doublé par rapport à l'objectif de LMMF. En 2016, il en est presque autant avec la quantité de blé produite.

Dès 2014, le rendement moyen a dépassé la prévision fixée selon les expériences de FIFAMANOR (2 T/Ha) : 2,1 T/Ha en 2014 et 2,4 T/Ha en 2015 et 2.8 T/Ha en 2016.

**Tableau 2 : Evolution de la production et du revenu moyen obtenus par les producteurs de blé panifiable**

Principaux indicateurs d'état	Unité	2013	2014	2015	2016
Nombre des producteurs (blé panifiable)	personne		549	1233	1604
Dont femmes	femme		96	305	397
Superficie totale cultivée	Ha		77	200	249
Rendement moyen	T/Ha		2,1	2.4	2.8
Production totale des producteurs	Tonne		161	474	700
Production rachetée par LMMF	Tonne		153	238	683
% production rachetée par LMMF			95,0%	50,2%	97,6%
Revenu moyen des producteurs	AR		199 645	224 140	648 850

Cette situation laisse à supposer que les producteurs n'ont pas acheté seulement des semences à prix non subventionnés mais ont aussi acheté d'autres intrants comme le fumier et les engrais chimiques. Elle montre aussi une évolution de la performance du système d'encadrement, avec les 16 paysans relais en 2015 et 19 en 2016 pour 19 Communes.

Le prix bonifié maximal appliqué par LMMF était de 1 255 Ar/kg, le prix unitaire moyen de 1143 Ar/kg et le prix unitaire minimal de 960 Ar/kg. Ces prix doivent être encore déduits des Impôts sur le Revenu Intermittent (IRI) à raison de 5 % et des ristournes à raison de 14Ar/kg.

Les artisans de paille de blé se sont érigés en Coopérative (Lofo Vita Tanana) qui a reçu des commandes de plus de 6 000 articles en 2016. La Coopérative a reparti 80 % des revenus générés entre les membres de la Coopérative en gardant 20 % pour l'achat d'une partie des matières premières et pour son fonctionnement interne.

### ≡ **Des effets et impacts immédiats chez tous les acteurs**

Des effets positifs ont été constatés à l'issue de ces trois campagnes :

- pour les producteurs, l'amélioration progressive des revenus grâce à l'augmentation des rendements et au prix d'achat appliqué par LMMF. A ceci s'ajoutent la possibilité d'avoir des sons de blé à des meilleurs prix en contrepartie de la livraison de blé à l'usine, l'opportunité d'augmenter la productivité grâce aux parcelles irriguées suite à la réhabilitation des ouvrages ainsi que la proximité des fournisseurs de conseils et de semences (paysans relais et revendeurs de FAFAFI/SPAM) ;

Les producteurs peuvent également choisir de travailler entre deux opérateurs qui appliquent des systèmes différents : le système vertical fermé et contractuel avec exclusivité et avance en intrants remboursés à la récolte, pratiqué par MALTO (filiale du groupe STAR), sur l'orge, et système ouvert et libre sans exclusivité, ni avance, ni subvention avec LMMF sur le blé). Dès 2015, MALTO a augmenté les prix de l'orge dans l'objectif de maintenir son réseau de producteurs.

- pour les Communes, une augmentation des ristournes collectées (plus de 11 Millions Ariary en 2015);
- pour les artisans, une possibilité de développer le marché de la paille de blé.

### ≡ **Les facteurs de réussite**

Quelques faits ont conduit à cette évolution notoire sur le blé local, entre autres :

- la politique de prix appliquée par LMMF qui a incité les producteurs à s'investir dans la production de blé sans subvention ;
- l'implication des acteurs possédant l'expertise dans la mise en place de systèmes de production de semences et d'encadrement de proximité (revendeurs locaux de FAFAFI, paysans relais) ;
- les actions pilotes comme la promotion de l'artisanat de la paille de blé.



### ≡ **Les difficultés rencontrées pendant l'accompagnement de cette dynamique**

En 2015, le FIFAMANOR n'a pas atteint l'objectif de production de semences. LMMF et le Programme MATOY ont décidé de renforcer la production par une convention avec le CFAMA (Centre de Formation et d'Application du Machinisme Agricole) qui dispose des moyens nécessaires. Cette action n'a pas donné les résultats attendus à cause de problèmes techniques non maîtrisés. Les échanges entre les parties concernées ont permis de gérer les frictions et de tirer des leçons face à la complexité de l'action.

La concurrence déloyale massive exercée par quelques importateurs de farine a énormément impacté la vente de LMMF. Ce qui a réduit de manière considérable le temps de fonctionnement de l'usine car elle fut obligée d'attendre des commandes. Malgré les interpellations conjuguées de différents acteurs dont le Ministère de l'Industrie qui a mobilisé aussi d'autres départements ministériels concernés (Douanes, Ministère du Commerce, etc.) et d'autres industriels (STAR, Savonnerie Tropicale, etc.), aucune mesure n'a été prise.

En février 2016, LMMF a fait aussi savoir sa décision de se retirer de la relance du blé local car elle ne pouvait pas poursuivre seule cette action compte tenu de l'échéance programmée du Programme fin 2016, en conjonction avec la concurrence déloyale déjà mentionnée. Néanmoins, suite à une négociation entre les deux parties, LMMF a maintenu son engagement d'acheter du blé en 2016 mais a réduit le prix d'achat de 1 000 à 850 AR/kg. En février 2017, elle a confirmé sa décision de quitter le pays le 01 avril 2017.

Malgré cela, le nombre de producteurs de blé panifiable n'a pas diminué, car de 2015 à 2016, il était passé de 1 266 à 1 604.

### ≡ **Les facteurs de durabilité du modèle de projet**

Le maintien en activité de l'usine d'Andranomanelatra sous la gestion de LMMF ou d'un autre investisseur constitue le facteur contribuant à la durabilité de ce projet.

Sans tenir compte du problème de LMMF et de la nécessité de la poursuite des réflexions sur l'autonomisation du système d'approvisionnement en semences, le positionnement d'un opérateur privé qui investit sur la minoterie dans le cadre d'une agriculture contractuelle peut aussi renforcer la chaîne de valeurs blé local de manière significative et durable.

La décision du retrait de LMMF n'a pas pu être suffisamment abordée par MATOY vu le temps limité de son intervention. L'appel à manifestation d'intérêt que le Programme a lancé en août 2016 a permis d'identifier quelques opérateurs intéressés sur la transformation du blé mais leur capacité n'est pas suffisante pour valoriser les plus de 1 100 producteurs déjà actifs dans la production.

Dans le cadre du renforcement de sa présence à Madagascar, HELVETAS s'est engagée à marquer une présence dans la chaîne de valeurs du blé en 2017, en partie pour favoriser le maintien de la dynamique des acteurs qui a considérablement évolué depuis 3 ans et demi.





### 4.3. Le cas du miel d'eucalyptus, un produit phare de l'Amoron'i Mania

La région de l'Amoron'i Mania est connue comme un des berceaux de l'apiculture malgache. Le miel figure parmi les filières « porteuses » de la région. La partie orientale de l'Amoron'i Mania est constituée du corridor forestier, son réservoir d'essaims et d'eau et du plateau qui dispose de forêts d'eucalyptus majoritairement privées. C'est la population du corridor, la tribu des Zafimaniry, qui fournit les apiculteurs du plateau de la tribu Betsileo en essaims.

Les principaux bassins de production apicole se trouvent dans les districts d'Ambositra et de Fandriana qui font partie du territoire d'influence de l'OPCI Miray Enintsoa, partenaire direct du Programme MATOY.

Le savoir-faire traditionnel en apiculture est répandu dans ces localités. De nombreux ménages la pratiquent en tant que complément de revenus en vendant leur miel sur les marchés locaux. Cette filière compte environ 2 500 apiculteurs dont 80 % évoluent encore dans l'apiculture semi-traditionnelle (utilisation des ruches en bois sans emploi systématique de cadres). Les tiers de la main d'œuvre (suivi, récolte, conditionnement) sont assurés par les femmes.

La demande de miel d'eucalyptus du territoire est en augmentation d'autant plus que l'offre devient rare suite à l'attaque du varroa<sup>10</sup>. Malgré l'existence du miel d'eucalyptus de la région Haute Matsiatra, la concurrence n'est pas forte car l'offre de l'Amoron'i Mania ne suit pas encore la demande. Les opportunités sont croissantes en termes d'ou-

verture aux marchés de niche bio et équitable ou de produits labellisés ainsi que d'autres produits dérivés à haute valeur ajoutée (propolis, cire).

Quelques problèmes majeurs ont été identifiés suite à l'Analyse des Systèmes de Marché de cette chaîne de valeurs :

- la réduction du potentiel mellifère due à l'exploitation non contrôlée des forêts d'eucalyptus pour la production de bois d'œuvre et de charbon. La coupe est pratiquée pendant la saison sèche (juin-septembre) ce qui coïncide avec la floraison. Elle s'arrête en octobre provoquant ainsi la désertion des essaims vers le corridor forestier ;
- l'épidémie du varroa qui sévit dans la région depuis 2012 provoque des pertes importantes de colonies d'abeilles ;
- le manque d'encadrement pour la maîtrise de la désertion des essaims et de la lutte contre le varroa ;
- l'accès difficile des apiculteurs au financement pour leur permettre d'investir dans des matériels adéquats (ruches améliorées, extracteurs, etc.) ;
- les apiculteurs hésitent à contracter des crédits en raison des risques multiples.

Même si les acteurs prennent conscience de la nécessité de la préservation des forêts, les autorités locales ne s'y impliquent pas suffisamment car leur exploitation leur apporte plus en ristournes que d'autres activités comme l'apiculture.

---

10 / *Maladie causée par un parasite qui provoque des dégâts importants en apiculture*

#### 4.3.1. BEAU MIEL et T'TELO, les lead firms partenaires directs du Programme MATOY

Le Programme MATOY a démarré la collaboration avec BEAU MIEL en 2013. Il s'agit d'une entreprise familiale qui évolue dans la collecte de miel depuis les années 1980 en écoulant ses produits sur le marché local. BEAU MIEL n'avait pas encore expérimenté l'agriculture contractuelle.

Afin d'atteindre une masse critique en nombre d'apiculteurs pouvant susciter les intérêts des communes dans la protection des forêts et d'éviter le monopole de la collecte de miel dans le territoire, le Programme a trouvé pertinent d'appuyer un autre opérateur, d'où la venue de T'TELO.

T'TELO est une entreprise sociétaire formant un groupe avec une société de fabrication de produits de nettoyage. Elle évolue dans la collecte et l'exportation de miel en Europe : miel d'eucalyptus de la région Analamanga, miel de litchi, de palissandre et de niaouli dans d'autres régions. T'TELO a déjà mis au point un produit anti-varroa (T'varoa) qu'elle a soumis au ministère de l'Elevage pour une demande d'homologation.

Si T'TELO et BEAU MIEL ont des profils et des marchés différents, elles ont l'objectif commun de mettre en place un modèle d'apiculture contractuelle avec un système d'encadrement internalisé des apiculteurs pour les professionnaliser en vue d'une meilleure production.

#### ≡ La consistance de la collaboration avec les deux lead firms

L'existence du projet de sécurité alimentaire MAMAFl<sup>11</sup> qui intervient sur la filière miel a offert des opportunités de partenariat intéressantes et une synergie d'action avec le Programme MATOY pour soutenir les plans d'affaires des deux lead firms et promouvoir la chaîne de valeurs miel. Le Contrat Programme tripartite a précisé les engagements de chaque partie :

- pour les lead firms, le pilotage des chaînes de valeurs par le développement des marchés et l'amélioration de la qualité/traçabilité des produits ; le renforcement des réseaux d'apiculteurs par la mise en place des systèmes d'encadrement ;
- pour le Projet MAMAFl, le renforcement des réseaux d'apiculteurs par la mise en place de systèmes d'encadrement et de suivi des apiculteurs, le financement des matériels (ruches, extracteurs, enfumoirs) ainsi que des activités de reboisement ;

De plus, il a été prévu que les matériels soient avancés aux apiculteurs qui les rembourseraient petit-à-petit pendant 5 ans à travers la vente de miel. Les lead firms ont mis en place un fonds « revolving » constitué par ces remboursements afin d'équiper de nouveaux producteurs ;

- pour le Programme MATOY, l'appui à l'élaboration des plans d'affaires, l'accompagnement aux lead firms dans le pilotage des chaînes de valeurs et des activités permettant de lever certains goulots d'étranglement (renforcement du potentiel mellifère, lutte contre le varroa et les concertations inter-acteurs).

*11 / MAMAFl : financé par l'Union Européenne et mis en œuvre par AIM, en partenariat avec HELVETAS et SAHA*



Le Programme MATOY a accompagné les deux lead firms dans les activités suivantes :

- leur mise en relation avec le Projet MAMAfi et l'animation de la planification de la mise en œuvre, la négociation pour aboutir à la signature des Contrats Programmes Tripartites de 3 ans avec BEAU MIEL et de 2 ans avec T'TELO ;
- la contribution à leurs réflexions sur le développement des réseaux d'apiculteurs en lien avec le pilotage des chaînes de valeurs : la fixation, d'une manière concertée avec les apiculteurs du prix d'achat du miel, la mise en place et l'opérationnalisation des services d'encadrement, de collecte et de paiement de proximité ;
- leur mise en relation avec la Direction Régionale de l'Elevage (DIREL) pour une collaboration dans la mise en place d'un système de traçabilité à travers la codification des ruches ;
- l'appui à la diversification des produits (production de propolis<sup>12</sup> pour T'TELO et d'encaustique pour BEAU MIEL) et à l'amélioration du packaging pour BEAU MIEL ;
- le cofinancement de leur participation aux événements économiques (foire thématique organisée par le Programme MATOY en 2015, Foire Internationale de Madagascar, Foire Madagascar au Caudan, Île Maurice) ;

- l'implication de l'OPCI Miray Enintsoa dans le renforcement du potentiel mellifère à travers le reboisement au niveau des Communes productrices. A ce titre, les lead firms ont cofinancé avec l'OPCI la plantation de jeunes plants d'eucalyptus Citriodora<sup>13</sup>. Par ailleurs, l'OPCI s'est engagé avec le groupe TAF dans la promotion de la culture de café arabica, également une plante mellifère, dans le centre Est et à l'Ouest de l'Amoron'i Mania. Ce grand groupe disposant d'une importante part de marché de café souhaite mettre en place un modèle d'agriculture contractuelle sur ce produit ;
- l'appui à T'TELO dans le processus d'homologation de son produit anti-varroa (T'varoa) ;
- la conduite des évaluations conjointes afin de permettre aux concernés de tirer les enseignements, définir les ajustements pour la prochaine campagne et mettre à jour les plans d'affaires.

### ≡ **Des résultats prometteurs malgré les difficultés**

Après deux campagnes, BEAU MIEL a travaillé avec 200 apiculteurs et T'TELO avec 125. BEAU MIEL a peuplé en essaims 936 ruches sur les 1 000 apportées par le Projet MAMAfi et T'TELO 1740 sur 2500 apportées.

---

**12 /** La propolis est un puissant antibiotique fabriqué par les abeilles à l'intérieur de la ruche afin de la protéger des microbes, des bactéries et des virus. Sa production reste encore peu développée à Madagascar.

---

**13 /** La Citriodora a l'avantage de fleurir pendant les mois d'octobre – novembre, ce qui permet d'éviter la désertion des essaims.

**Tableau 3 : Evolution de la production et du revenu moyen obtenus par les apiculteurs**

Principaux indicateurs d'état	Unité	2013	2014	2015	2016
Nombre des producteurs	personne		175	250	325
Dont femmes	femme		26	31	41
Nombre de ruches utilisées	ruche		1863	2343	4215
Production totale	Tonne		11,9	13,9	27,0
Production rachetée par T'Telo et Beau Miel	Tonne		11,9	11,0	22,0
% production rachetée			99,8%	78,8%	81,5%
Revenu moyen des producteurs	AR		132 053	78 392	263 000

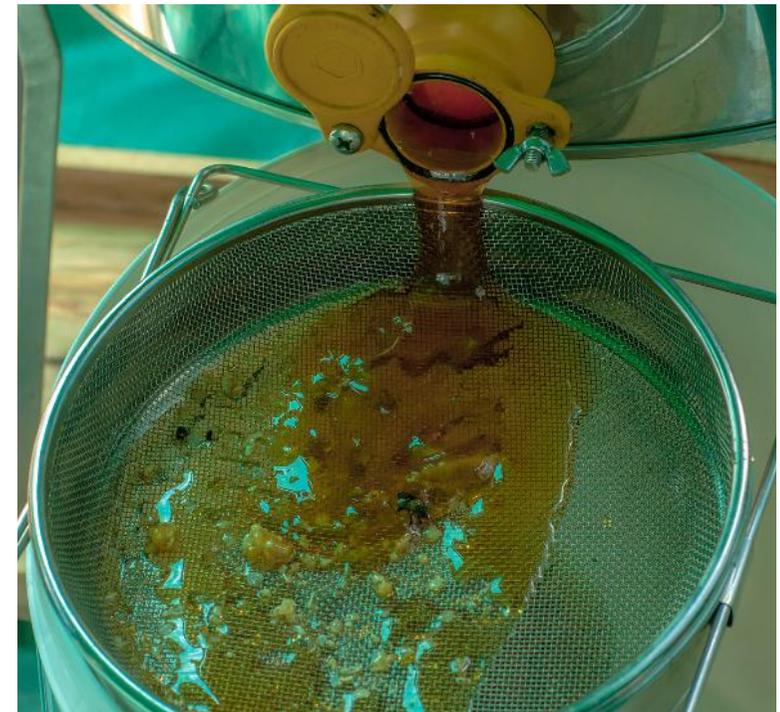
« Les apiculteurs ont peur de l'engagement contractuel ou ne lui accordent pas suffisamment d'importance. C'est pour cela que les contrats sont également signés par les Maires, afin d'y ajouter une dimension sociale et communautaire qui a une grande valeur dans le Betsileo. Nous sommes perdants si ses apiculteurs ne trouvent pas leur compte dans le partenariat. C'est pour cela que nous sommes ouverts aux négociations de prix avant la campagne et que nous leur venons en aide sur les aspects techniques mais aussi financiers et sociaux. C'est le gagnant-gagnant ! »  
Mme Tsiferana Mandimby, gérante de BEAU MIEL.

« Exclusivité à la vente, sécurisation des achats à prix fixe et juste, avances pour des moyens de production performants, formation continue et sensibilisation des apiculteurs, qualité du produit fini », tels sont les ingrédients du cocktail « gagnant-gagnant » d'après M. Christian Rajaosafara, Directeur Général de T'TELO.

Les deux lead firms ont mis en place un système d'encadrement fonctionnel. Le taux de refus du miel livré est passé de 50% avant la mise en place du système d'encadrement à 5%.

En 2015, la production des apiculteurs de T'TELO a été très faible à cause du retard de la mise en place des ruches pendant cette année de première campagne.

Même si BEAU MIEL a réduit de 10 % son prix en 2015, les apiculteurs partenaires sont toujours loyaux envers elle.





### ≡ **Des effets positifs immédiats constatés chez tous les acteurs**

Les effets positifs constatés à l'issue de l'action sont :

- pour les apiculteurs, l'acquisition de ruches modernes, l'amélioration de leur technicité (maîtrise de la désertion des essaims, de la production de propolis pour ceux de T'TELO), une amélioration progressive des revenus des apiculteurs grâce à l'augmentation des rendements et au prix d'achat pratiqué par les lead firms ;
- pour les fournisseurs d'essaims, l'existence de nouveaux marchés plus importants et l'amélioration de leurs chiffres d'affaires ;
- pour les lead firms, l'augmentation des commandes.

L'action a renforcé les synergies entre les lead firms, les OPCI et la Direction Régionale de l'Elevage. La confiance entre les lead firms et leurs partenaires apiculteurs a été renforcée.

Les deux lead firms ne se sont pas livrées à une concurrence du fait qu'elles n'intervenaient pas uniquement dans la Commune de Marosoa et qu'elles ciblaient des marchés différents - d'autant plus que pour BEAU MIEL, la fidélité de ses producteurs était déjà acquise.

### ≡ **Des facteurs de réussite**

Plusieurs facteurs ont conduit à l'obtention de ces résultats, entre autres :

- l'implication du Projet MAMAFI dans l'action qui a permis aux lead firms d'assurer l'accès des apiculteurs aux matériels et au service d'encadrement ;
- pour BEAU MIEL, l'implication des autorités locales dans les contrats avec les apiculteurs et la fidélité de ces derniers ;
- l'approfondissement des réflexions avec les lead firms sur la fixation des prix d'achat du miel et la mise à proximité des services d'encadrement, de collecte et de paiement adaptés aux besoins des apiculteurs et garantissant ainsi la confiance entre celles-ci et les apiculteurs ;

Avant la campagne, T'TELO avait fixé le prix d'achat pendant une assemblée générale avec les apiculteurs sur la base de critères de rentabilité pour la société tout en restant juste et rémunérateur pour les apiculteurs. Quant à BEAU MIEL, elle l'a fait avec le Groupement d'Apiculteurs Pilotes et ce, par rapport à une prévision des conditions du marché.

- l'implication importante des lead firms en maîtres d'ouvrage dans le pilotage de la chaîne de valeurs qui a renforcé leur prise de responsabilité et de décision tout au long de la mise en œuvre du projet.

### Des stratégies différentes riches d'enseignements pour les deux lead firms

- Dans le choix des apiculteurs, BEAU MIEL a ciblé davantage les apiculteurs vulnérables, avec qui, elle a tissé des relations de confiance depuis des années, tandis que T'TELO a préféré travailler avec des apiculteurs sélectionnés selon leur capacité de gérer une vingtaine de ruches<sup>14</sup> ;
- Dans la contractualisation avec les apiculteurs, BEAU MIEL a choisi de travailler sur la base de contrats de six ans tandis que T'TELO a limité la durée à un an seulement ;
- Sur l'encadrement de proximité, BEAU MIEL a impliqué des apiculteurs bénévoles appelés « Apiculteurs Pilotes bénévoles » qui ont assuré l'interface entre elle et les apiculteurs, la sensibilisation au métier d'apiculteur et le conseil aux exploitations. Chaque apiculteur pilote a appuyé 10 apiculteurs. Par contre, T'TELO a confié à des techniciens la sensibilisation, la formation et le suivi avec, en moyenne, 10 apiculteurs visités par semaine. L'encadrement de ces techniciens est assuré par les experts en apiculture du siège du lead firm ;
- Par rapport à la fixation des prix, BEAU MIEL l'a fait avant la campagne avec les Apiculteurs Pilotes Bénévoles qui représentaient les apiculteurs dans les concertations autour du contrat et des prix ;
- Quant à la bonification des prix, BEAU MIEL a accordé une prime de qualité du miel livré (jusqu'à 1 500 AR/litre aux apiculteurs les plus performants) tandis que T'TELO ne l'a pas fait. En effet, selon T'TELO, la bonification sur la quantité incite les apiculteurs à ajouter du miel venant des autres sources qui ne sont pas sous contrat ;
- Chez BEAU MIEL, la structure d'encadrement est constituée d'un responsable technique en charge de la réalisation du plan d'action de la société et de 2 techniciens salariés. Pour T'TELO, cette structure est composée d'un Project Manager qui assure l'interface entre le terrain et le siège, planifie les activités in situ et contribue aux réflexions stratégiques, un responsable technique et trois techniciens encadrant chacun 40 apiculteurs ;
- BEAU MIEL a collecté le miel auprès des apiculteurs pilotes qu'elle a doté d'extracteurs tandis que T'TELO a utilisé un extracteur mobile et s'est déplacé de localité en localité pour collecter le miel en effectuant sur place le paiement.

---

14 / La capacité de gérer 20 ruches est le minimum pour qu'un apiculteur puisse tirer suffisamment de revenus de son exploitation selon T'TELO.



### ≡ **Les difficultés rencontrées**

L'éloignement et la dispersion géographique des apiculteurs a alourdi le fonctionnement du système d'encadrement. De plus, et malgré l'existence d'arguments de poids, certains producteurs ont montré une réticence aux engagements contractuels et n'ont pas accordé suffisamment de valeur à la signature des contrats.

Pour le Programme MATOY, le contenu de son appui (élaboration du plan d'affaires, implication des autres acteurs selon la vision systémique) ainsi que la manière dont il a accompagné les lead firms (échanges étroits et directs, appui aux réflexions, réactivité et flexibilité dans la recherche de solutions) a renforcé la confiance entre les deux parties. La facilitation grâce au Programme MATOY de l'accès de BEAU MIEL à un crédit de collecte à la Banque BOA en est un exemple.

Le réajustement de la stratégie de plaidoyer en vue de l'homologation du T-varroa, comme par exemple, la réalisation des tests scientifiques (comparaison de l'efficacité du T-varroa aux autres produits) est nécessaire avant le passage à l'homologation. Ces tests peuvent durer jusqu'à deux 2 ans au moins.

### ≡ **Les facteurs de durabilité de ce modèle de projet**

Plusieurs facteurs peuvent influencer la durabilité de ce projet :

- le respect mutuel des engagements contractuels et la performance des échanges entre les apiculteurs et les lead firms qui garantissent la stabilisation de leur relation ;
- l'efficacité du système d'encadrement des apiculteurs qui est garantie par l'amélioration de la qualité d'intervention des techniciens et des apiculteurs pilotes. Au vu de la situation actuelle, le coût de ce système n'occasionne pas une charge majeure pour BEAU MIEL alors qu'il est encore relativement élevé pour T'TELO, laquelle devrait encore augmenter le nombre d'apiculteurs partenaires ;
- la performance de la gestion du fonds revolving (remboursement des matériels) ;
- la maîtrise du passage à une phase où les apiculteurs arrivent à apurer le remboursement des matériels. Effectivement, une fois libres de tout engagement, ils ne sont plus tenus de respecter l'exclusivité d'achat par T'TELO et BEAU MIEL ce qui les expose à une concurrence d'autres opérateurs ;
- la performance des acteurs dans la protection de l'environnement et dans la lutte contre le varroa, y compris l'homologation de la T-varroa de T' TELO.

#### 4.4. Le cas de la chaîne de valeurs arachide, un potentiel levier de l'économie de l'Amoron'i Mania

La production et la transformation d'arachide constituent des activités qui intéressent au plus haut point les agriculteurs de la région de l'Amoron'i Mania. Près de la moitié de la production régionale vient du district d'Ambatofinandrahana qui bénéficie d'un climat favorable et d'une fertilité exceptionnelle du sol.

Couvrant environ les deux tiers de la superficie régionale, ce district abrite le quart de la population totale de la région. Sa partie Ouest qualifiée de « no man's land » dans le Schéma Régional d'Aménagement du Territoire<sup>15</sup> (SRAT) est classée par la Région Amoron'i Mania comme zone cible de sa politique de migration pour équilibrer le développement de son territoire pour les 30 prochaines années à venir.

Les producteurs sont généralement concentrés dans des petits villages isolés. Les vastes superficies inoccupées servent de pâturages pour les zébus. En moyenne, un producteur cultive sur une surface de 0,5 à 2 hectares. Une minorité, mieux lotie, exploite des superficies plus grandes. Les producteurs sont confrontés à un manque d'accès aux moyens de production (matériels, intrants sans compter l'insécurité ambiante).

A cause du très mauvais état de la RN35 - impraticable en période de pluie - et favorisant l'insécurité, les ressources

de ce territoire sont faiblement exploitées. Les productions sont achetées à bas prix par les intermédiaires à cause du mauvais état permanent de la route et la détérioration des ponts.

Pour y faire face, la Région de l'Amoron'i Mania et les opérateurs locaux avec l'appui de Programme MATOY ont cofinancé la réhabilitation des points noirs sur la RN35. Les transporteurs et les producteurs assurent la manutention et le transport des madriers depuis Ambositra vers les lieux de réhabilitation.

##### 4.4.1. L'Entreprise BODO, le lead firm de la chaîne de valeurs arachide

Il s'agit d'une entreprise familiale active dans la production et la collecte de produits agricoles (arachide, paddy, manioc) qui sont ensuite vendus à Ambositra et à Antsirabe. Cette entreprise a eu l'avantage de disposer de moyens (tracteurs, camions). Son propriétaire, fils d'un migrant installé dans la commune rurale d'Amborompotsy depuis les années 1910, fait partie des rares entrepreneurs bien ancrés dans cette zone qui fait partie du « no man's land » de la région. C'est cette situation qui a motivé le Programme MATOY à la sélectionner pour promouvoir la chaîne de valeurs arachide.

L'Entreprise BODO utilise une variété d'arachide appelée localement « Donga », qui a convaincu les producteurs de la région de par sa résistance aux maladies et à la sécheresse ainsi que pour son rendement élevé en matière de produc-




---

*15 / Le SRAT est un outil de planification et de gestion du territoire à l'échelle d'une région selon un principe de localisation et d'utilisation du sol pour les 10 années à venir*

tion et d'extraction d'huile. Pas encore homologuée, cette variété n'est pas inscrite au Catalogue Officiel des variétés, une démarche obligatoire pour accéder aux marchés d'exportation.

### ≡ **La consistance de la collaboration avec l'Entreprise BODO**

L'appui du Programme MATOY à la mise en œuvre du plan d'affaire de la lead firm a été réalisé à travers différentes activités, entre autres :

- l'appui aux réflexions du gérant dans la création des réseaux de producteurs (identification des critères de choix et la clarification des clauses de contrats entre le lead firm et les producteurs, incluant le prix d'achat de l'arachide, le mode de paiement des producteurs, le mode de remboursement des semences). Les contrats entre le lead firm et les producteurs ont été visés par les Fokontany (quartiers) et les Communes concernées. Les producteurs se sont engagés à augmenter la quantité des semences dans l'objectif de doubler la production d'une année à l'autre ;
- la recherche de semences pour approvisionner les producteurs ;
- l'appui à la mise en place et le renforcement de l'équipe locale de l'Entreprise (élaboration des termes de référence de chaque type de membre et de leur for-

mation, l'accompagnement du Project Manager<sup>16</sup> dans la supervision de l'équipe et la collaboration avec les acteurs, la facilitation de sa participation dans des réflexions autour de la promotion de la chaîne de valeurs). Le fonctionnement du dispositif a été cofinancé par le Programme MATOY (77 %) et l'Entreprise (23 %) ;

- l'implication de FOFIFA dans l'homologation de la variété « Donga », en collaboration avec le FOFIFA, l'ANCOS et le DRDA Amoron'i Mania et les projets AINA-MAMAFL ;
- la réalisation des évaluations conjointes de la mise en œuvre à la fin de la première campagne pour un apprentissage mutuel et une définition des ajustements ;
- la mise à jour du plan d'affaires de l'Entreprise, après un an, en tenant compte d'un projet de mise en place d'une huilerie.

### ≡ **Des premiers résultats encourageants**

Pendant la première campagne (2013-2014), l'Entreprise a travaillé avec 177 producteurs dont 86 femmes qui ont produit 150 tonnes en réalisant un revenu moyen de 274 100 AR avec un prix d'achat de 786 AR/Kg. Pour la deuxième campagne, 546 producteurs dont 123 femmes étaient sous contrat avec elle, pour une prévision d'achat de 754 tonnes à raison de 825 AR/Kg.

---

*16 / L'équipe de l'entreprise était composée d'un Project Manager, de 3 chefs de zone, de 7 chefs de groupes et de 28 chefs d'équipe encadrant chacun une vingtaine de producteurs.*

**Tableau 4 : Evolution de la production et du revenu moyen obtenu par les producteurs**

Principaux indicateurs d'état	Unité	2013	2014	2015	2016
Nombre des producteurs	personne		177	546	nd
Dont femmes	femme		86	123	nd
Superficie totale cultivée	Ha		74	273	nd
Rendement moyen	Tonne/Ha		2,0	2,0	nd
Production totale des producteurs	Tonne		151	546	nd
Production rachetée par l'Entreprise BODO	Tonne		150	0	0
% production rachetée			99,4%	0,0%	nd
Revenu moyen des PP	AR		274 084	316 567	nd

La collaboration avec cette entreprise a permis également au Programme MATOY de mobiliser ses tracteurs pour labourer les terrains des premiers migrants arrivés dans le premier site d'accueil organisé par la Région d'Amoron'i Mania dans une des trois communes du « no man's land » (Mandrosonoro).

### ≡ **Des difficultés conduisant à la résiliation du Contrat Programme**

L'éloignement et l'enclavement de la zone qui a limité le suivi sur le terrain ainsi que la difficulté de communiquer avec le responsable de l'entreprise constituaient les premiers pro-

blèmes rencontrés par le Programme MATOY dans la collaboration avec cette entreprise.

Puis en février 2015, suite à la coupure de la RN35 causée par les pluies, les camions et les autres produits de l'Entreprise (paddy, manioc) sont restés bloqués dans la zone. Cette situation a mis l'Entreprise devant un important problème de trésorerie impactant aussi le fonctionnement de la production d'arachide (paiement du personnel, collecte).

Afin de l'aider à solutionner ces problèmes, le Programme MATOY a avancé sa contribution au fonctionnement du personnel pour lui permettre de régler deux mois d'impayés de salaires tout en l'accompagnant à négocier une avance de son principal client.

Le décès de son propriétaire gérant a amplifié la difficulté de l'Entreprise. Malgré l'appui de l'équipe de MATOY dans la recherche de solutions (conversion de l'Entreprise en société avec l'injection financière d'un membre de la famille, négociation d'un crédit auprès de sa banque), la nouvelle gérante n'a pas pris de décision et n'a plus payé son équipe locale.

Ainsi, le Programme a été contraint de résilier le Contrat Programme avec cette lead firm. Les productions de ses petits producteurs ont été achetées par des collecteurs à des prix meilleurs que prévus dans leurs contrats. L'enquête lancée par le Programme MATOY a permis d'évaluer le revenu moyen des producteurs à 316 600 AR.

## 5. Les enseignements tirés de ces expériences pour une répliation et une mise à l'échelle



### 5.1. Sur l'agriculture contractuelle

L'agriculture contractuelle permet aux opérateurs économiques et aux producteurs d'accéder à des marchés plus rémunérateurs qui nécessitent des offres de produits de qualité et de quantité régulière en partageant les coûts, les risques et les profits.

Toutefois, elle nécessite l'instauration de la confiance entre les deux parties - garantie de leur « fidélité réciproque » - laquelle peut prendre plusieurs années pour s'instaurer durablement. Pour les lead firms, l'acquisition de cette confiance des producteurs dépend de plusieurs facteurs :

- une connaissance approfondie des producteurs (logiques, réalités, facteurs de vulnérabilité) nécessaire pour la définition des mesures différenciées, en fonction de leurs capacités, leur solvabilité et du degré de risques de fuite de produits ;
- un respect des engagements contractuels et des paroles données ainsi que des innovations permanentes dans la concrétisation de l'esprit « gagnant-gagnant » ;
- une communication efficace avec les producteurs facilitée par une capacité d'écoute élevée et une souplesse à leur endroit en cas de non atteinte des objectifs pour des causes non anthropiques ;

- une éducation des producteurs en matière d'activités économiques, voire d'autres (ex. alphabétisation fonctionnelle faite par la STOI) ;
- une réponse face à leurs problèmes de trésorerie ou, à défaut, la facilitation de leur accès à des moyens en adéquation avec les exigences du marché visé ;
- une mise à proximité des dispositifs d'appui faisant l'objet d'une supervision pour éviter le favoritisme et garantir la qualité de leur intervention ;
- une collaboration avec les autorités locales pour faciliter l'identification des producteurs crédibles, donner plus de poids à leurs contrats et limiter la fuite des produits.

La réponse à ces besoins nécessite l'intégration d'un responsable dédié au projet d'agriculture contractuelle<sup>17</sup> qui facilite la mise en œuvre de la stratégie des lead firms sur le terrain et la diffusion des informations de la base pour affiner les décisions stratégiques.

La mise en place et la valorisation maximale des parcelles de démonstration et des outils de suivi des producteurs (cartes physiques de localisation des producteurs tenant compte des risques de fuite de produits, du calendrier culturel et des techniciens qui les suivent avec leurs capacités et motivation) sont des bonnes pratiques permettant de respecter

17 / C'est l'exemple des Projects Managers des lead firms partenaires du Programme de MATOY

les calendriers convenus avec les producteurs, d'assurer la qualité de la production et d'éviter les fuites de produits.

La contractualisation avec les producteurs est importante mais pas forcément une condition sine qua non pour permettre aux lead firms d'acquérir la fidélité des producteurs. Sous réserve de faisabilité, le cas de LMMF montre que l'engagement des lead firms à rémunérer les producteurs avec des prix d'achat incitatifs permet aussi d'y arriver.

D'après la DRAE du Vakinankaratra, le caractère incitatif de ces prix d'achat permet de maintenir les producteurs avec une réponse aux exigences du marché, car la concurrence entre deux cultures peut conduire à une pénurie de main d'œuvre, augmenter le coût de production, diminuer la qualité des travaux agricoles ou encore limiter les superficies exploitées.

## 5.2. Sur l'accompagnement des lead firms

L'accompagnement des lead firm doit être adapté aux réalités du monde de l'entreprise, réalités différentes de celles des projets classiques et des organisations de producteurs. Il requiert une flexibilité, une réactivité et une prise en compte du temps d'apprentissage de ces lead firms, face aux changements des dynamiques, des obstacles et des imprévus.

Il requiert également une optimisation de la collaboration entre les acteurs concernés. Cet exercice reste difficile car la rationalité économique ainsi que les enjeux ne sont pas

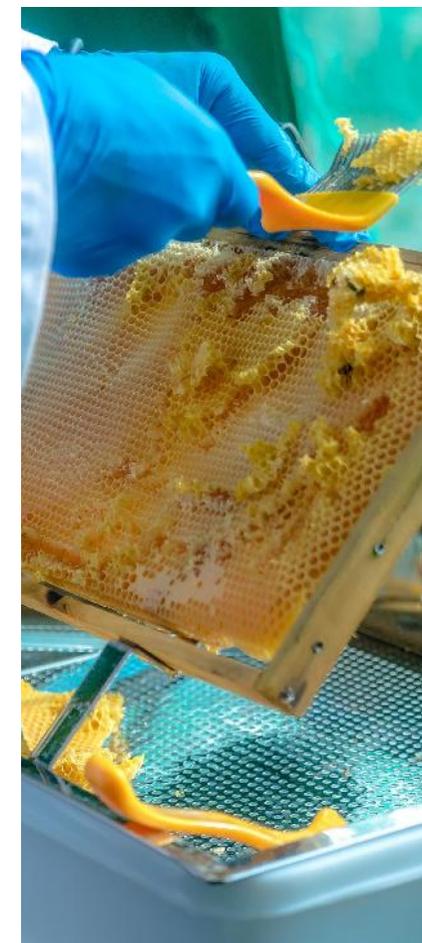
les mêmes pour chaque acteur qui entre en jeu dans la chaîne de valeurs.

La conception et l'utilisation des plans d'affaires sont des activités clés pour la collaboration avec les lead firms. Ces documents doivent servir de « feuille de route » pour leur accompagnement, même si parfois les prévisions s'avèrent loin des réalités du terrain. Ceci nécessite donc un appui à ces opérateurs dans leurs capacités réelles à les mettre en œuvre et à les adapter.

Le travail avec des lead firms de grande envergure qui ne s'impliquent pas dans des activités en amont, peut justifier l'implication de collecteurs qui, sous certaines conditions, peuvent constituer des porteurs d'appui aux producteurs selon les exigences du marché des lead firms.

La connaissance des critères de typologie d'un lead firm (marché, activités, taille, place dans la chaîne de valeurs, zone, coût de revient et investissement par producteur) permet d'orienter en amont la stratégie d'appui à l'élaboration et à la mise en œuvre de son plan d'affaire. Par exemple, l'existence de plusieurs activités du lead firm peut justifier un appui renforcé sur la gestion de la trésorerie car les dépenses requises par une activité peuvent impacter une autre.

Le cas de l'arachide montre que le développement des chaînes de valeurs avec une entreprise familiale nécessite un accompagnement plus rapproché de cette dernière sur la gestion de trésorerie en lien avec la commercialisation, surtout si l'entreprise exerce plusieurs activités. En effet,



le problème financier de l'Entreprise BODO avait sa source dans le retard de la vente de son paddy, un problème causé par la coupure totale de la route.

Si la lacune sur le suivi causée par l'éloignement de la zone a été plus ou moins comblée par le renforcement de l'équipe locale de l'Entreprise, sa trésorerie n'a pas été bien analysée par les deux parties. Outre ce problème, MATOY a été informé plus tard que l'Entreprise BODO avait aussi démarré une autre activité dans l'exploitation minière à Malaimbandy. Cette nouvelle activité a aussi impacté sa trésorerie.

La collaboration avec les entreprises familiales est sujette à des risques d'arrêt brutal car avec ce type d'entreprise, la prise de décision stratégique appartient parfois à une personne, contrairement au cas des entreprises sociétaires.

Ce cas soulève aussi une des difficultés du Programme MATOY dans la collaboration avec les lead firms. En effet, l'accès du Programme à l'information a varié selon les partenaires. Le Programme n'a pas pu exiger des informations considérées comme confidentielles par les partenaires, surtout celles qui ne touchaient pas les activités cadrées par le Contrat Programme, mais qui pouvaient impacter la performance de l'Entreprise dans la chaîne de valeurs (salaires des autres personnels, emprunts contractés, prix de vente exacts, etc.)



### 5.3. Sur l'approche systémique

L'intervention systémique renforce les acteurs qui gravitent autour d'une lead firm et aide à lever les goulots d'étranglement de la chaîne de valeurs. Le principal intérêt de cette approche réside sur le fait que l'environnement des affaires des acteurs privés intervenant dans des chaînes de valeurs est conditionné par plusieurs aspects :

- primo, les exigences des marchés visés, l'accès des producteurs aux moyens et aux services nécessaires pour y répondre, les logiques et réalités des producteurs qui sont elles-mêmes influencées par les liens sociaux et les facteurs de vulnérabilité ;
- secundo, les intérêts et la performance du secteur public et des autres acteurs concernés sur l'appui aux activités essentielles de la chaîne, puis la pertinence et la valorisation des politiques, des stratégies, des normes et des réglementations de ces activités ;
- tertio, la multiplication des nouveaux produits et services dans une chaîne de valeurs peut augmenter sa valeur ajoutée, mais aussi susciter les intérêts des acteurs à s'y impliquer.

A titre d'exemple, le bénéfice qu'un artisan réalise sur la transformation de la paille de blé issue d'une certaine superficie peut aller jusqu'au double de ce qu'un producteur peut gagner sur la production de blé avec cette même superficie.

La veille informationnelle sur l'évolution des marchés internationaux est capitale surtout pour les produits susceptibles de connaître une forte variation des prix.

L'ensemble des maillons d'une chaîne de valeurs doit être prise en compte dans le processus de développement territorial qui doit aller de pair avec l'amélioration de la gouvernance économique et institutionnelle, en renforçant les compétences locales et leur synergie.

Cela nécessite des dialogues permanents entre les acteurs, ainsi qu'une bonne répartition des tâches entre les acteurs en fonction de leur rôle naturel ou leur mission. Chaque acteur doit sans cesse innover pour maîtriser son métier et ses coûts pour devenir performant, puis augmenter la valeur ajoutée sur l'ensemble de la chaîne.

Les structures du type « interprofession » regroupant des acteurs représentant les intérêts de chaque maillon doivent permettre aux acteurs d'avancer dans ce sens. Elles peuvent aider les acteurs à mener un lobby multi-niveau pour intégrer leur chaîne de valeur dans la stratégie régionale.



## 6. Conclusion

La promotion des chaînes de valeurs par le Programme MATOY, même expérimentée pendant une durée limitée et dans un contexte difficile, est riche d'enseignements.

Le Programme MATOY a valorisé et adapté les principes de l'approche M4P selon ses capacités propres, celles de ses partenaires directs et leur contexte de travail.

En effet, le Programme a axé son intervention sur les différents goulots d'étranglement spécifiques des chaînes de valeurs afin de favoriser un changement des systèmes de marché dans ces chaînes. Comme un seul blocage rencontré par une lead firm suffit à perturber le fonctionnement de toute la chaîne de valeurs, le Programme a mis un accent très fort sur le renforcement de ces lead firms partenaires. Ces dernières en constituent en effet la pierre angulaire des ces chaînes grâce aux marchés qu'elles détiennent.

Ces lead firms continuent d'apprendre sur la collaboration avec des petit-e-s producteurs et productrices que l'engagement soit contractuel ou non puisque la mise en place d'un modèle optimal demande du temps. L'analyse des expériences du Programme montre cependant qu'elles avancent de manière progressive et continue dans la promotion des chaînes de valeurs tout en respectant les principes d'inclusion aussi bien au niveau des producteurs vulnérables qu'au niveau des acteurs de la chaîne.

Sur les différentes chaînes de valeurs, certaines actions méritent d'être poursuivies et/ou développées afin d'obtenir les changements positifs souhaités au niveau des acteurs.

Les solutions apportées pour lutter et s'adapter aux problèmes d'insécurité vécus par les acteurs de la chaîne de valeurs haricot lingot blanc à Miandrivazo ainsi que les efforts pour éliminer les semences tout-venant et le système de remboursement usurier pratiqué par les collecteurs doivent être valorisées et soutenues par les acteurs étatiques et les collectivités territoriales.

La pérennité des actions et du rôle de LMMF comme moteur de la relance de la chaîne de valeurs blé local est en péril à cause de la concurrence déloyale pratiquée au niveau de l'importation de farine de piètre qualité, vendue à des prix. LMMF a porté le dossier auprès de différents syndicats et Ministères, mais malgré le long chemin parcouru, les effets attendus ne sont pas encore atteints.

Pour la chaîne de valeurs miel, c'est principalement la déforestation causée par les feux de brousse et la coupe illicite qui constituent une menace. Les actions de contrôle et de reforestation pilotées par les Régions, les OPCI et les Communes doivent se poursuivre et elles sont d'autant plus intéressantes si les plants reboisés sont mellifères et productifs entraînant ainsi de nouvelles dynamiques régionales.

Malgré l'arrêt des collaborations autour de la chaîne de valeurs arachide, la région connaît une forte potentialité et des opportunités sur cette chaîne. L'implantation d'un lead firm sociétaire et plus solide permettrait de renforcer le rôle économique de l'arachide dans le développement économique du territoire dit de « no man's land ». Les efforts menés pour la caractérisation et le catalogage de la variété « Donga » doivent être poursuivis pour une production de qualité, en quantité et rémunératrice pour les petit-e-s producteurs et productrices.

De plus, et ce pour les quatre chaînes de valeurs appuyées par MATOY, l'appui à des organisations du type interprofession regroupant tous les corps de métier d'une chaîne de valeurs (noyau, fonctions d'appui, règles et normes) est un facteur important pour avancer dans le changement pérenne des chaînes de valeurs. Ces organisations favorisent les échanges sur les problématiques de celles-ci, la mise en cohérence de l'offre avec la demande et le renforcement du poids des acteurs dans le plaidoyer.

Toutes ces actions justifient bien l'importance, non seulement de la volonté mais aussi de l'engagement de l'Etat à jouer son rôle dans l'amélioration des conditions cadres dont fait partie le climat des affaires.



