

ESPACE LIBRE

Le marketing territorial comme instrument d'arbitrage stratégique dans les économies dépendantes : le cas comparé de la Guyane et du Sénégal

Moustapha Aladji^aDOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v35n2.2207>

RÉSUMÉ. Les économies africaines et ultramarines font face à des vulnérabilités structurelles : dépendance aux importations alimentaires, fragmentation productive et exposition aux chocs exogènes. Il en résulte un paradoxe stratégique pour les PME agroalimentaires : l'ancrage territorial conditionne la résilience, mais demeure insuffisant, sans insertion sélective dans des marchés élargis. Cet article examine comment le marketing territorial et les circuits courts opèrent comme dispositifs d'arbitrage multiéchelles dans des territoires dépendants. À partir d'une analyse documentaire comparative enrichie d'entretiens semi-directifs conduits en Guyane en 2025, il documente les tensions entre ancrage local, ouverture internationale et autonomie productive dans deux cas contrastés : la Guyane et le Sénégal. Trois mécanismes interpénétrés ressortent (territorialisation de la valeur, gouvernance hybride et hybridation productive), montrant que les circuits courts sécurisent l'ouverture, sans sacrifier la résilience locale. Un modèle inspiré de l'impossible trinité de Mundell (1963) formalise ces tensions et identifie trois régimes d'arbitrage.

Mots clés : Arbitrages stratégiques, circuits courts, économies dépendantes, gouvernance hybride, marketing territorial

ABSTRACT. Economies in Africa and in France's overseas territories face structural vulnerabilities: dependence on food imports, fragmented production, and exposure to external shocks. This creates a strategic paradox for agri-food SMEs: local embeddedness underpins resilience, yet it is not enough without selective entry into wider markets. This article examines how territorial marketing and short supply chains work as multi-level trade-off mechanisms in dependent regions. Drawing on a comparative review of documents and on semi-structured interviews conducted in French Guiana in 2025, it documents the tensions between local embeddedness, international openness, and productive autonomy in two contrasting cases: French Guiana and Senegal. Three interlocking mechanisms emerge — the territorialization of value, hybrid governance, and productive hybridization — showing that short supply chains secure openness without sacrificing local resilience. A model inspired by Mundell's impossible trinity (1963) formalizes these tensions and identifies three trade-off regimes.

Key words: Strategic trade-offs, short supply chains, dependent economies, hybrid governance, territorial marketing

^a Docteur en sciences économiques, Université de Guyane, Cayenne (Guyane) et chercheur associé, Centre de recherche institutionnelle, Université Bernardo O'Higgins, Santiago (Chili)

Introduction

Les territoires dépendants brûlent en silence. Derrière la sophistication apparente des chaînes de valeur mondiales, des économies entières restent prisonnières d'une dépendance structurelle aux importations alimentaires et aux décisions prises hors de leurs frontières.

La Guyane, un territoire ultramarin de la France, importe plus de 80 % de sa consommation alimentaire, malgré 83 534 km² de territoire et un potentiel agronomique exceptionnel : seuls 15 000 des 800 000 hectares potentiellement utilisables sont effectivement cultivés (DAAF de Guyane, 2022). Au Sénégal, la facture alimentaire annuelle dépasse les 1 000 milliards de FCFA, tandis que la production nationale de riz couvre encore difficilement les besoins du pays, malgré les objectifs du *Programme d'accélération de la cadence de l'agriculture sénégalaise* (PRACAS) (DAPSA, 2022).

Cette situation souligne les limites persistantes des filières locales face à des produits importés souvent plus compétitifs. Toutefois, de nouvelles formes d'adaptation apparaissent, notamment à travers des PME agroalimentaires qui combinent ressources locales, transformation industrielle et logiques de marché.

La littérature récente met en évidence trois grands axes d'analyse :

- D'abord, Mugano et Dorasamy (2024) soulignent le rôle structurant des PME dans les trajectoires de transformation économique en Afrique en raison de leur contribution à l'emploi, à l'innovation et à la dynamisation des économies locales.
- Ensuite, Reardon et ses collègues (2021) mettent en lumière une véritable « révolution silencieuse » portée par ces entreprises dans les segments intermédiaires des systèmes alimentaires, notamment dans la transformation, la logistique et la distribution. Par ailleurs, Belletti et Marescotti (2020) montrent que les circuits courts ne se limitent pas à une fonction logistique, mais participent également à la valorisation des territoires et des ressources locales. Cette lecture rejoint les travaux de Chaffotte et Chiffolleau (2007), qui ont mis en évidence, dans les contextes français et européen, la double portée économique et socioterritoriale de ces dispositifs.
- Enfin, Kato et ses collègues (2022) rappellent que la réussite des stratégies de développement territorial repose largement sur la cohérence et sur la coordination entre acteurs publics, entreprises et structures intermédiaires.

La littérature aborde toutefois ces différentes dimensions de manière largement cloisonnée, ce qui limite une compréhension globale des arbitrages stratégiques à l'œuvre. Les travaux consacrés au marketing territorial mettent principalement l'accent sur la valorisation des ressources endogènes, sans réellement examiner les tensions qu'une forte logique d'ancrage territorial peut générer vis-à-vis des exigences d'ouverture aux marchés extérieurs (Meyronin, 2015). À l'inverse, les recherches portant sur la gouvernance hybride (Galego et collab., 2021) et sur les circuits courts (Maréchal, 2008) décrivent les mécanismes de coordination entre acteurs, mais sans formaliser empiriquement les situations dans lesquelles le renforcement d'une dimension se fait au détriment des autres. Enfin, rares sont les études qui mettent en parallèle des territoires africains et ultramarins faisant face à une même dépendance alimentaire structurelle, mais inscrits dans des cadres institutionnels profondément différents.

En conséquence, cet article cherche à approfondir ces différentes dimensions en répondant à la question suivante : *Comment le marketing territorial et les circuits courts permettent-ils aux PME agroalimentaires d'arbitrer entre ancrage local, ouverture internationale et autonomie productive dans des territoires marqués par une forte dépendance ?*

Pour y répondre, nous avons mené une analyse documentaire comparative systématique entre la Guyane et le Sénégal, complétée par des entretiens semi-directifs réalisés en 2025 auprès d'acteurs économiques guyanais. En mobilisant un cadre conceptuel inspiré de l'impossible trinité (ou triangle d'incompatibilité) de Mundell (1963), cette recherche met en évidence les tensions structurelles qui traversent ces arbitrages et les formes d'équilibre partiel susceptibles d'en émerger.

Cette recherche apporte trois contributions distinctes :

Sur le plan théorique

Elle propose, à notre connaissance, la première transposition formalisée de la logique de l'impossible trinité de Mundell (1963) au champ du développement territorial, dans une perspective proche des approches territoriales développées par Belletti et Marescotti (2020). Alors que la littérature aborde séparément le marketing territorial comme mécanisme de valorisation endogène, la gouvernance hybride comme modalité de coordination et les circuits courts comme forme de relocalisation, nous montrons que ces trois dimensions entretiennent une relation de tension structurelle puisqu'un territoire dépendant ne peut maximiser simultanément l'ancrage local, l'ouverture internationale et l'autonomie stratégique.

Sur le plan empirique

Cette recherche met en parallèle deux territoires, l'un africain et l'autre ultramarin, soumis à une même dépendance alimentaire structurelle, mais inscrits dans des cadres institutionnels contrastés, tout en identifiant trois régimes d'arbitrage observables, notamment ancrage/ouverture, ancrage/autonomie et ouverture/autonomie.

Sur le plan opérationnel

Elle débouche sur des dispositifs concrets et différenciés, transférables à d'autres contextes ultramarins, africains ou insulaires.

L'article s'organisera autour de quatre parties, à savoir le cadre théorique; le contexte et la méthodologie; les résultats; et une discussion.

1. Cadre théorique

1.1 Le marketing territorial comme construction institutionnelle

Le marketing territorial est particulièrement approprié pour adopter une vision globale de la compétitivité des territoires et ainsi éviter une focalisation sur certains de ses composants (Huggins et Thompson, 2017). Les approches territoriales du développement soulignent que la performance économique ne repose pas uniquement sur les avantages comparatifs traditionnels, mais aussi sur la capacité des acteurs locaux à coordonner leurs actions autour de ressources spécifiques (Porter, 1990; Camagni, 2002). Dans cette perspective, Kato et ses collègues (2022) montrent que l'efficacité des stratégies de développement territorial dépend de la cohérence entre acteurs publics, entreprises et organisations intermédiaires. Le territoire apparaît ainsi non comme un simple support géographique, mais comme une construction institutionnelle et relationnelle au sens de Pecqueur (2001), dont la compétitivité repose sur des ressources spécifiques non transférables.

Dans le champ du marketing, Kotler et ses collègues (2022) soulignent que le marketing contemporain intègre des dimensions sociétales, communautaires et technologiques, devenant un dispositif de cocréation de valeur. Appliqué au territoire, ce cadre conduit à envisager le marketing territorial non comme un outil promotionnel, mais comme un mécanisme stratégique de coordination et de légitimation. Meyronin (2015) précise que le marketing territorial, pour être efficace, doit s'appuyer sur une gouvernance multiacteur cohérente, articulant institutions publiques, entreprises et société civile. Ces travaux convergent vers une conceptualisation du marketing territorial comme « package de dispositifs » au sens de Malmi et Brown (2008) : un ensemble d'instruments de valorisation, de communication et de gouvernance développés par différents acteurs, avec des finalités potentiellement multiples. Cette vision élargie permet de comprendre pourquoi l'efficacité du marketing territorial dépend de la cohérence d'ensemble de ces dispositifs et de leurs usages.

Cependant, la littérature sur le marketing territorial tend à se focaliser sur la construction de l'attractivité et sur les instruments de valorisation, au détriment de l'analyse des tensions structurelles qu'une stratégie d'ancrage fort impose face aux impératifs d'ouverture internationale. La manière dont ces dispositifs interagissent avec la gouvernance hybride et les circuits courts pour produire des configurations de compétitivité durable reste insuffisamment formalisée.

1.2 Les circuits courts et l'analogie de l'impossible trinité

Dans le secteur agroalimentaire, Belletti et Marescotti (2020) définissent les circuits courts comme des systèmes caractérisés par une réduction du nombre d'intermédiaires et par un renforcement du lien producteur-consommateur. Ce dispositif repose sur une proximité relationnelle et informationnelle favorisant la confiance et la traçabilité. Torre et Rallet (2005) soulignent que la proximité organisée, fondée sur des interactions répétées et sur des représentations partagées, constitue un déterminant clé de la coordination territoriale, indépendamment de la colocalisation physique. En contexte français et européen, Chaffotte et Chiffolleau (2007) ont montré que les circuits courts contribuent à la qualification des produits locaux et au développement de relations de confiance producteur-consommateur, tandis que Maréchal (2008) a documenté leur rôle dans l'ancrage territorial des PME agroalimentaires et dans la construction d'identités productives locales.

La littérature récente a néanmoins montré que les circuits courts ne peuvent être compris uniquement comme des instruments de relocalisation. Bjarnar et ses collègues (2025) soulignent que les grappes d'entreprises (*clusters*) ne sont plus des systèmes clos, mais des configurations hybrides insérées dans des réseaux transnationaux. Sanches-Pereira et ses collègues (2017) confirment que les chaînes localisées favorisent le développement durable lorsqu'elles s'insèrent dans des dynamiques plus larges. Hansmeier et Kroll (2024) montrent que les éco-innovations émergent plus efficacement dans des configurations territoriales combinant spécialisation locale et ouverture cognitive.

Afin de dépasser l'opposition binaire entre relocalisation et internationalisation, cette recherche mobilise une analogie avec l'impossible trinité (ou triangle d'incompatibilité) de Mundell (1963). Dans sa formulation originale, ce cadre stipule qu'un État ne peut pas simultanément maintenir un taux de change fixe, une mobilité parfaite des capitaux et une politique monétaire autonome.

La transposition que nous opérons ici est de nature structurelle et analogique : un territoire ne peut pas maximiser simultanément l'ancrage territorial, l'ouverture internationale et l'autonomie stratégique. Cette transposition est légitime à trois conditions : les territoires font face à des contraintes de ressources rendant impossible toute optimisation simultanée (Camagni, 2002); les mécanismes de gouvernance territoriale fonctionnent comme des systèmes à somme non nulle (Kato et collab., 2022); et les tensions entre logiques locales et mondiales dans les chaînes agroalimentaires sont empiriquement

documentées (Reardon et collab., 2021). La priorisation de certaines filières territorialisées, comme l'ananas Victoria, peut réduire les capacités d'accompagnement d'autres secteurs exportateurs. La baisse des exportations de crevettes observée en 2021-2022 pourrait illustrer les arbitrages entre ancrage territorial et ouverture internationale, sans qu'un lien de causalité directe soit formellement établi. En effet, la littérature sur les circuits courts et sur le marketing territorial offre des apports convergents, mais elle les analyse rarement comme des instruments d'arbitrage stratégique.

C'est précisément ce saut analytique que ce travail cherche à opérer. Combinée au cadre du package de marketing territorial et de la gouvernance hybride, l'analogie de Mundell permet d'analyser finement la façon dont les PME agroalimentaires peuvent construire des stratégies de compétitivité durable dans des contextes de dépendance structurelle.

2. Contexte et méthodologie

2.1 Deux territoires de dépendance structurelle contrastée

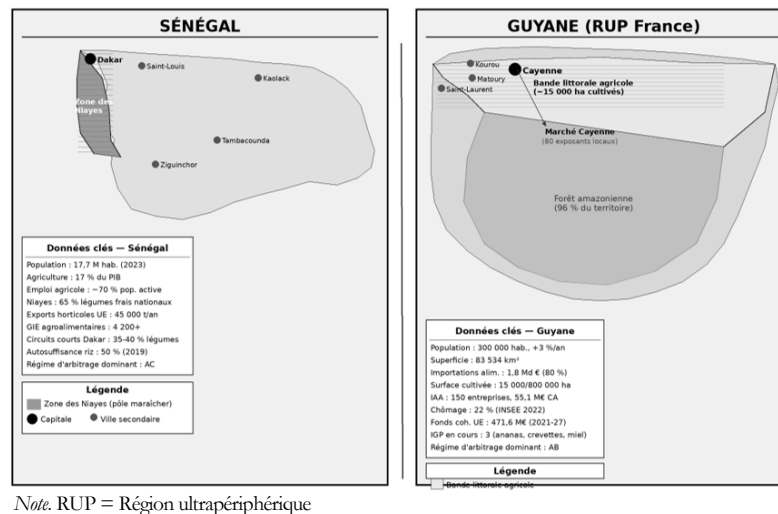
La Guyane

La Guyane constitue un cas singulier de dépendance alimentaire au sein d'une économie de transfert européenne. Avec 300 000 habitants et une croissance démographique (3 % par an) parmi les plus élevées de l'Union européenne (INSEE, 2022), elle importe plus de 80 % de sa consommation alimentaire. La dépendance nette avoisine 1,8 M€ par an (CTG, 2022), tandis que 89 % des références alimentaires en grande distribution sont importées (DAAF de Guyane, 2016). Le paradoxe agronomique est saisissant : 800 000 hectares sont potentiellement cultivables, mais seuls 15 000 sont exploités. Les productions locales à forte identité – ananas Victoria, banane plantain, crevette côtière, porc créole – restent marginales face aux importations.

Le Sénégal

Le Sénégal, avec 17,7 millions d'habitants et une agriculture représentant 17 % du PIB (DAPSA, 2022), présente une configuration institutionnelle fondée sur la souveraineté nationale et une longue tradition de recherche agroalimentaire publique. La zone des Niayes, qui couvre environ 800 km² entre Dakar et Saint-Louis, concentre 65 % de la production nationale de légumes frais, 80 000 producteurs et 3 récoltes annuelles; elle constitue le principal terrain de développement des circuits courts sénégalais (ISRA, 2022).

La figure 1 présente une cartographie schématique des deux territoires et de leurs principaux pôles agroalimentaires.



Note. RUP = Région ultrapériphérique

Figure 1 – Cartographie schématique des territoires étudiés et principaux pôles agroalimentaires
Sources : CTG (2022), DAAF de Guyane (2022), DAPSA (2022) et ISRA (2022)

2.2 Collecte et analyse des données

Le dispositif empirique repose sur une asymétrie assumée des sources, ajustée à la configuration documentaire propre à chaque territoire. Le cas guyanais, caractérisé par une production scientifique encore émergente sur les filières agroalimentaires, a ainsi justifié la conduite d'entretiens primaires afin d'accéder à des données absentes de la littérature. À l'inverse, le cas sénégalais bénéficie d'une tradition de recherche agroalimentaire publique abondamment documentée (ISRA, ITA et CIRAD, 2005), mobilisée ici comme un matériau secondaire particulièrement riche. Par conséquent, le design comparatif ne repose pas sur une symétrie stricte des instruments de collecte, mais plutôt sur une triangulation de sources de nature différente convergeant vers les mêmes catégories analytiques. Dans cette logique, les trois entretiens guyanais constituent un matériau illustratif et confirmatoire venant consolider l'analyse documentaire, et non la source principale de l'analyse.

Cette recherche repose sur une analyse documentaire comparative systématique inspirée des approches d'Eisenhardt (1989) et de Yin (2018), complétée par des entretiens semi-directifs réalisés en Guyane à l'automne 2025. La méthodologie mobilise trois sources complémentaires :

- un corpus de 52 documents regroupant rapports sectoriels, documents stratégiques et données statistiques institutionnelles portant sur les deux territoires et réparti en quatre catégories;
- 3 entretiens semi-directifs menés auprès d'acteurs économiques guyanais, enregistrés puis retranscrits intégralement :
 - 1 responsable du développement des filières dans une agence régionale de développement économique (E1);
 - 1 producteur maraîcher installé en zone périurbaine (E2);
 - 1 dirigeante de PME de transformation (E3);
- des observations directes de marchés et de filières locales.

La proximité institutionnelle de l'auteur avec les acteurs étudiés a constitué à la fois une ressource d'accès au terrain et une source potentielle de biais, atténuée par une triangulation systématique entre les trois types de données mobilisées. Le matériau recueilli a ensuite été codé selon trois niveaux

d'analyse : la nature des dispositifs mobilisés, le type de mécanisme activé et la dimension d'arbitrage concernée (ancrage territorial, ouverture internationale ou autonomie stratégique).

Les trois entretiens semi-directifs ont été réalisés entre septembre et novembre 2025 auprès d'acteurs occupant des positions complémentaires au sein de l'écosystème agroalimentaire guyanais. Chaque entretien, d'une durée comprise entre 46 et 52 minutes, a fait l'objet d'un enregistrement après obtention du consentement éclairé des participants, puis d'une retranscription intégrale. Conformément aux principes éthiques encadrant la recherche, l'anonymat des personnes interrogées a été préservé. Les participants ont également été informés des objectifs de la recherche, du caractère confidentiel des données recueillies ainsi que de leur droit de retrait. Le cas échéant, les verbatims mobilisés ont été soumis aux personnes interviewées afin d'obtenir leur validation avant publication. Les entretiens constituent un matériau illustratif et confirmatoire venant trianguler l'analyse documentaire; la triangulation entre sources a permis de limiter les biais de proximité institutionnelle.

Panel A : Sources documentaires et académiques			
Type de données	Nbre	Guyane	Sénégal
Documents stratégiques publics	12	ANCT (2023) CTG (2022) POSEI SRDEII	MAER (2020) PRACAS PSE
Rapports de filières	8	DAAF de Guyane (2016, 2022) Food Ideas (2025)	ANCAR DAPSA (2022) ISRA (2022)
Données statistiques	6	Chambre de commerce CTG (2022) IEDOM	ANSD DAPSA (2022) FAO
Publications académiques	26	Belletti et Marescotti (2020) Reardon et collab. (2021)	Diatta et collab. (2020) Mugano et Dorasamy (2024)
Panel B : Entretiens semi-directifs (Guyane, sept.-nov. 2025)			
Profil de l'interviewé	Localisation	Type d'organisation	Date/Durée
Responsable du développement des filières	Cayenne	Agence régionale de développement économique	Oct. 2025/46 min
Producteur maraîcher	Cacao	Exploitation individuelle	Sept. 2025/52 min
Dirigeante de PME	Kourou	PME de transformation agroalimentaire	Nov. 2025/48 min

Notes. ANCAR : Agence nationale de conseil agricole et rural; ANCT : Agence nationale de la cohésion des territoires; ANSD : Agence nationale de la statistique et de la démographie; CTG : Collectivité territoriale de Guyane; DAFF : Direction de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt; DAPSA : Direction de l'analyse, de la prévision et des statistiques agricoles; FAO : Food and Agriculture Organization; IEDOM : Institut d'émission des départements d'outre-mer; ISRA : Institut sénégalais de recherches agricoles; MAER : Ministère de l'Agriculture et de l'Équipement rural; POSEI : Programme d'options spécifiques à l'éloignement et à l'insularité; PRACAS : Programme de relance et d'accélération de la cadence de l'agriculture sénégalaise; PSE : Plan Sénégal émergent; SRDEII : Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation.

Tableau 1 – Sources de données collectées par territoire

3. Résultats

L'analyse comparative fait apparaître trois mécanismes interpénétrés qui permettent de comprendre comment le marketing territorial et les circuits courts participent à la recomposition structurelle des systèmes agroalimentaires locaux : la territorialisation stratégique de la valeur, la gouvernance hybride et l'hybridation productive. Ces mécanismes ne constituent pas des phases séquentielles, mais des dynamiques simultanées et mutuellement constitutives. Le tableau 2 décrit leur composition dans chacun des deux territoires.

Mécanisme	Guyane (régime A-B)	Sénégal (régime A-C)	Tension dominante*
Territorialisation de la valeur	<i>Produit en Guyane</i> (47 réf.) 3 IGP en cours <i>Manger local</i> 20 % Arbitrage CTG 2021 : IGP → circuits courts crevettes, -25 % de volume	<i>Terroirs du Sénégal</i> (12 produits) IG OAPI (sel de Kaolack, tiébou dieune) Transformation locale : +15 %/an	Tension A-B (Ancrage territorial vs ouverture internationale) <i>CLUSTER</i> TERRITORIALISÉ OUVERT
Gouvernance hybride	POSEI (15 M€/an) FEDER (122 M€) Agence régionale de développement économique (230 dossiers/an) CIVAM (32 exploitations) 85 GAF Dépendance aux cycles de financement européens	ANCAR (600 conseillers) UNCAS (3 500 coopératives) FENAGIE-Pêche (15 000 pêcheurs en GIE) BNDE (8 milliards de FCFA)	Tension A-C (ancrage territorial vs autonomie stratégique) <i>ÉCONOMIE DE</i> PROXIMITÉ RÉSILIENTE
Hybridation productive	8 AMAP (620 familles) Marché de Cayenne (80 exposants) Exportations rhum et crevettes (+40 % en valeur) Marge en circuits courts : +20 à 35 % (IFIVEG, 2025)	Niayes : 90 % des volumes en circuits courts 15 % de la valeur à l'exportation vers l'UE (ISRA, 2022) Certification GlobalG.A.P./ HACCP requalifiant le marché local	Tension B-C (ouverture internationale vs autonomie stratégique) <i>INTÉGRATION</i> COMPÉTITIVE

Notes. * Les régimes d'arbitrage renvoient au modèle triangulaire inspiré de l'impossible trinité de Mundell (1963) : A = ancrage territorial, B = ouverture internationale et C = autonomie stratégique; AMAP : Association pour le maintien d'une agriculture paysanne; ANCAR : Agence nationale de conseil agricole et rural; BNDE : Banque nationale de développement économique; CIVAM : Centre d'initiatives pour valoriser l'agriculture et le milieu rural; CTG : Collectivité territoriale de Guyane; FEDER : Fonds européen de développement régional; FENAGIE-Pêche : Fédération nationale des groupements d'intérêt économique de pêche; GAF : groupement agricole foncier; G.A.P. : Good Agriculture Practices; GIE : groupement d'intérêt économique; HACCP : Hazard Analysis and Critical Control Points; IFIVEG : Interprofession des filières végétales de Guyane; IGP : indication géographique protégée; IG OAPI : indication géographique de l'Organisation africaine de la propriété intellectuelle; ISRA : Institut sénégalais de recherches agricoles; POSEI : Programme d'options spécifiques à l'éloignement et à l'insularité; UNCAS : Union nationale des coopératives agricoles du Sénégal; Sources : CIVAM Guyane (2022), CTG (2022), ISRA (2022), ANCT (2023), Food Ideas (2025) et entretiens (2025)

Tableau 2 – Mécanismes d'arbitrage territorial, dispositifs observés et tensions dominantes

3.1 La territorialisation stratégique de la valeur

Les résultats montrent d'abord que la labellisation locale et le storytelling identitaire s'inscrivent dans une stratégie plus large de territorialisation de la valeur, dans laquelle le territoire devient un véritable actif concurrentiel.

En Guyane

Cette orientation est explicitement formulée dans le Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) (CTG, 2022), qui souligne que la forte dépendance alimentaire du territoire impose de renforcer la valorisation des productions locales et de construire une identité territoriale forte afin d'améliorer la compétitivité des entreprises agroalimentaires.

Cette orientation se traduit par plusieurs dispositifs de valorisation des productions locales. La marque Produit en Guyane contribue à renforcer la visibilité des entreprises agroalimentaires du territoire, tandis que plusieurs filières emblématiques (p. ex., les produits de la mer, le miel ou certains fruits tropicaux) font l'objet de démarches de reconnaissance et de différenciation. Parallèlement, les politiques de restauration collective cherchent à accroître la place des produits locaux dans les achats publics, dans une logique de soutien à la production guyanaise. Ces initiatives révèlent toutefois des arbitrages importants dans l'allocation des ressources publiques. Les moyens institutionnels étant limités, le renforcement des démarches de labellisation et de valorisation territoriale peut réduire la capacité d'accompagnement d'autres filières, notamment celles orientées vers l'exportation. Cette tension est cohérente avec la logique de l'impossible trinité mobilisée dans cette recherche, logique selon laquelle renforcer l'ancrage territorial peut, dans certaines configurations, contraindre l'ouverture internationale. Un participant aux entretiens réalisés en Guyane confirme cette difficulté :

La marque Produit en Guyane a changé la donne pour nos PME agroalimentaires. Mais on se heurte toujours au même problème : quand on met des ressources sur la labellisation locale, on n'en a plus pour accompagner les filières d'exportation. On ne peut pas tout faire en même temps. Les entrepreneurs locaux le savent : soit tu sécurises ton marché local d'abord, soit tu vises l'export, mais les deux simultanément, avec nos moyens, c'est très difficile. (E1)

Au Sénégal

Plusieurs politiques publiques cherchent également à renforcer la valorisation des produits locaux et des productions de terroir, notamment autour de la mangue de Casamance, du bissap, des produits céréaliers locaux ou encore des produits laitiers. La mangue constitue l'un des principaux produits horticoles exportés du pays, en particulier vers les marchés européens, tandis que le bissap et les produits transformés à base de fruits locaux connaissent une demande croissante dans les circuits urbains et au sein de la diaspora. Parallèlement, le développement de la transformation agroalimentaire locale progresse dans certains segments à plus forte valeur ajoutée, comme les poudres de baobab, les jus, les sirops, les huiles végétales ou les produits céréaliers transformés. Cette dynamique est soutenue à la fois par la demande intérieure, par les réseaux de la diaspora et par des débouchés spécialisés en Europe.

Dans cette perspective, la territorialisation de la valeur apparaît comme un mécanisme de reconfiguration du pouvoir de marché dans les territoires périphériques en permettant aux producteurs de différencier leurs produits par leur origine, par leur qualité ou par leur identité culturelle (Pecqueur, 2001). Elle demeure toutefois traversée par des tensions structurelles. En Guyane, la priorité accordée à la labellisation peut limiter les capacités d'ouverture vers des marchés plus larges; au Sénégal, la valorisation des productions locales se heurte à la concurrence de produits importés souvent moins coûteux, notamment en provenance d'Asie et d'Europe.

3.2 La gouvernance hybride comme architecture de résilience

Les données empiriques révèlent une tension structurante entre fragmentation productive et soutien institutionnel.

En Guyane

Le tissu agroalimentaire demeure relativement restreint, avec environ 150 entreprises, 380 salariés et 55,1 M€ de chiffre d'affaires (DAAF de Guyane, 2016). Dans le même temps, le soutien public est particulièrement important : la *Politique de cohésion 2021-2027 en région Guyane* (ANCT, 2023) mobilise 471,6 M€, dont 122 M€ du Fonds européen de développement régional (FEDER) et 71 M€ spécifiquement consacrés à la compétitivité des entreprises. À cela s'ajoutent environ 15 M€ alloués annuellement à l'agriculture locale par le biais du *Programme d'options spécifiques à l'éloignement et à l'insularité* (POSEI), tandis que l'Agence régionale de développement économique traite près de 230 dossiers de PME chaque année et que 85 groupements agricoles fonciers (GAF) étaient recensés en 2022 (DAAF de Guyane, 2022).

Ces dispositifs dessinent une gouvernance institutionnelle fortement formalisée, fondée sur l'intervention coordonnée de multiples acteurs publics et parapublics. Cette configuration constitue un facteur de résilience important, mais elle présente aussi une limite majeure : la dépendance aux cycles de financement européens. Un participant aux entretiens réalisés montre que cette dépendance peut freiner la montée en capacité des producteurs locaux :

Depuis que je vends au marché de Cayenne directement, j'ai augmenté ma marge de 30 % sur les ananas et les papayes. Avant, les intermédiaires prenaient trop. Mais je ne peux pas vendre plus de ce que je produis localement. Pour agrandir, il faudrait exporter, mais ça demande des certifications que je n'ai pas les moyens d'obtenir seul. (E2)

Au Sénégal

La coordination sectorielle repose davantage sur des organisations intermédiaires et sur des mécanismes relationnels que sur des instruments institutionnels fortement structurés. L'Agence nationale de conseil agricole et rural (ANCAR) joue un rôle central dans l'appui-conseil agricole, l'Union nationale des coopératives agricoles du Sénégal (UNCAS) dans l'organisation des coopératives, la Fédération nationale des groupements d'intérêt économique de pêche (FENAGIE-Pêche) dans la structuration des pêcheurs et la Banque nationale de développement économique (BNDE) dans le financement des PME agroalimentaires. Cette architecture repose largement sur des réseaux d'acteurs, sur des relations de proximité et sur des arrangements informels, ce que Galego et ses collègues (2021) qualifient de gouvernance collaborative hybride.

Dans les deux territoires, cette hybridation constitue un facteur de résilience, mais elle produit aussi des vulnérabilités spécifiques. En Guyane, la forte dépendance au financement européen fragilise la continuité des politiques de soutien. Au Sénégal, la moindre formalisation institutionnelle rend les filières plus exposées aux chocs exogènes, notamment aux variations des prix internationaux, aux aléas climatiques et aux ruptures d'approvisionnement.

3.3 L'hybridation productive

Enfin, l'analyse des circuits courts met en évidence un mécanisme d'hybridation stratégique.

En Guyane

Les circuits courts se matérialisent à travers le marché de Cayenne, les marchés forains de Kourou, Saint-Laurent-du-Maroni et Matoury, ainsi que les associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (AMAP) et les dispositifs de vente directe, qui renforcent les liens entre producteurs et consommateurs. Les travaux de l'Interprofession des filières végétales de Guyane (IFIVEG) montrent

que la structuration des circuits courts et de l'agro-transformation constitue un levier stratégique pour sécuriser le revenu des producteurs guyanais, renforcer leur ancrage territorial et réduire la vulnérabilité des filières aux fluctuations des prix et aux ruptures d'approvisionnement sur les marchés internationaux (Food Ideas, 2025).

Cette dynamique ne conduit toutefois pas à une déconnexion des marchés mondiaux. Certaines entreprises guyanaises, notamment dans la filière rhumière, continuent d'exporter vers l'Hexagone et l'Europe. Un participant aux entretiens menés montre cependant que ces trajectoires impliquent des arbitrages permanents entre consolidation du marché local et préparation à l'exportation :

On a obtenu notre certification HACCP en 2022. Ça nous a ouvert des portes en métropole. Mais ça nous a aussi coûté beaucoup de temps et d'argent; du temps qu'on n'a pas pu consacrer à renforcer notre présence sur les marchés locaux. Résultat : nos parts de marché en Guyane ont stagné pendant qu'on se préparait à exporter. L'arbitrage est permanent. (E3)

Au Sénégal

La zone des Niayes constitue également un modèle particulièrement révélateur d'hybridation productive. Située entre Dakar et Saint-Louis, elle couvre environ 800 km² et combine des fonctions maraîchères, laitières et d'élevage intensif. Elle concentre environ 1 % du bétail national et 2 % des ruminants, tout en jouant un rôle majeur dans l'approvisionnement des marchés urbains de Dakar.

L'hybridation productive y repose sur l'articulation entre production locale, intensification technique et amélioration de la qualité. Les cultures fourragères irriguées y occupent une place importante, notamment le *Panicum maximum*, le *Brachiaria mutica*, le *Pennisetum purpureum*, le maïs fourrager et le niébé. Ces espèces sont souvent cultivées en association avec le maraîchage et mobilisées dans les systèmes d'élevage intensif (Mandret et collab., 1990 et Roberge et Toutain, 1999, cités dans Dieng, 2022). Le maïs fourrager, largement utilisé sous forme d'ensilage dans les fermes laitières des Niayes, peut produire plus de 10 tonnes de matière sèche par hectare et par cycle, avec une valeur nutritive comprise entre 0,75 et 0,80 UF/kg de matière sèche. De même, les essais réalisés à Sangalkam montrent que certaines espèces comme le *Pennisetum purpureum* var. Kizozzi atteignent une valeur de 0,75 UFL et 89 g de matière azotée digestible, ce qui améliore fortement les performances zootechniques¹ (Guérin, 1999).

Cette dynamique est renforcée par la diffusion du niébé fourrager, dont l'intégration dans l'alimentation des vaches a permis d'augmenter la production moyenne de lait de 0,25 litre à 1,25 litre par jour, soit une hausse de 400 % de la productivité laitière (CORAF, 2018); des gains comparables ont été documentés pour d'autres fourrages à haut rendement comme le maralfalfa (Sarr, 2015, cité dans Dieng, 2022). Cette amélioration des performances locales illustre concrètement la dynamique d'hybridation productive décrite par Sanches-Pereira et ses collègues (2017), dynamique selon laquelle les innovations techniques développées pour les systèmes les plus intensifs tendent à diffuser vers les marchés locaux et à renforcer simultanément la compétitivité, la qualité et l'autonomie productive.

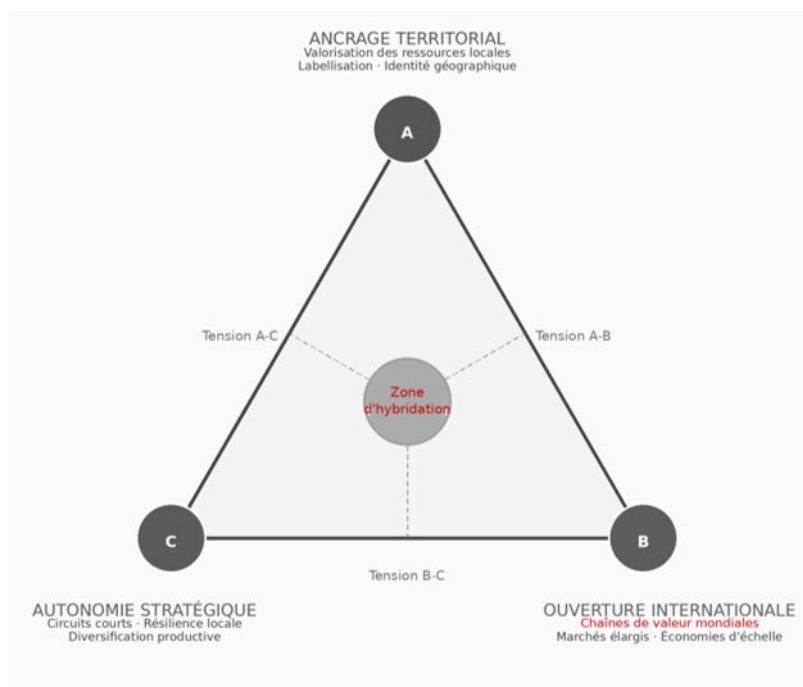


Figure 2 – Triangle des arbitrages territoriaux (inspiré de Mundell, 1963)

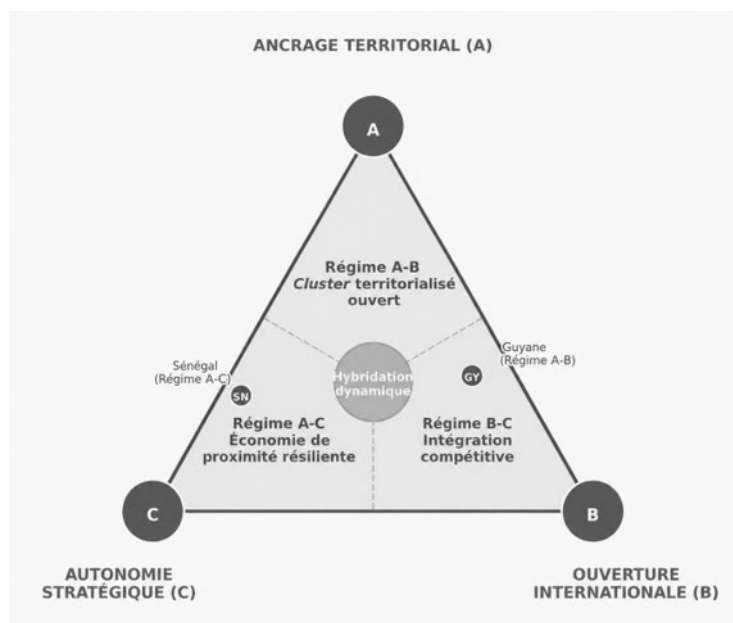


Figure 3 – Régimes d'arbitrage et positionnement empirique

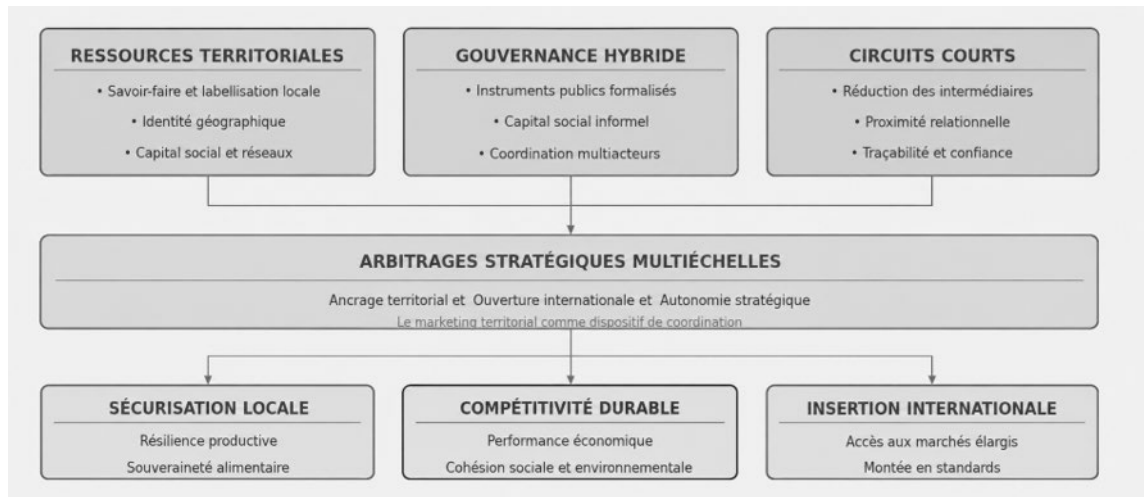


Figure 4 – Dynamique de territorialisation de la valeur et de compétitivité durable

4. Discussion

Cette recherche visait à comprendre comment le marketing territorial et les circuits courts permettent aux PME agroalimentaires d'arbitrer entre ancrage local, ouverture internationale et autonomie productive dans des territoires dépendants. Les résultats mettent en évidence le rôle déterminant des dispositifs de valorisation territoriale, des mécanismes de gouvernance et des formes d'hybridation productive dans la construction d'une compétitivité durable.

Premièrement, nos résultats prolongent les travaux sur la compétitivité territoriale (Porter, 1990; Camagni, 2002; Kato et collab., 2022) en montrant que, dans des contextes de dépendance structurelle, le marketing territorial ne constitue pas uniquement un levier d'attractivité, mais également un instrument de coordination institutionnelle multiacteur. Dans les deux territoires étudiés, les stratégies de labellisation, qu'il s'agisse de la marque *Produit en Guyane*, des démarches d'indication géographique protégée (IGP) ou encore des politiques sénégalaises de valorisation des produits locaux, ne produisent des effets significatifs que lorsqu'elles s'articulent à des formes de gouvernance hybride adaptées aux spécificités territoriales. Ces résultats rejoignent ceux de Meyronin (2015), qui souligne que l'efficacité du marketing territorial dépend d'une gouvernance cohérente entre acteurs publics et privés. Ils montrent toutefois que cette gouvernance peut également devenir une source de vulnérabilité, notamment en Guyane, où la forte dépendance aux financements public et européen réduit les marges de manœuvre des acteurs locaux.

Deuxièmement, cette étude contribue à une meilleure compréhension du rôle de la gouvernance hybride dans l'intégration des performances économiques, sociales et environnementales (Galego et collab., 2021). Les architectures institutionnelles contrastées observées en Guyane et au Sénégal produisent des formes différenciées de résilience, mais également des vulnérabilités spécifiques. En Guyane, le fait qu'environ 80 à 89 % des produits alimentaires commercialisés en grande distribution soient importés illustre le risque de verrouillage stratégique associé à la dépendance extérieure. Au Sénégal, les progrès réalisés dans la production rizicole depuis le lancement du PRACAS demeurent insuffisants pour atteindre l'autosuffisance, ce qui révèle les limites d'une gouvernance principalement relationnelle face aux chocs exogènes. Ces résultats répondent ainsi à l'appel de Huggins et Thompson (2017) visant à mieux comprendre les relations entre institutions territoriales et performance des PME.

Troisièmement, cette recherche enrichit les travaux sur les circuits courts en les considérant comme des instruments d'arbitrage multiéchelles inscrits dans une approche territorialisée de la transformation des systèmes alimentaires (Maréchal, 2008; Belletti et Marescotti, 2020; Sonnino et Milbourne, 2022). Les trajectoires observées dans les deux territoires montrent que les circuits courts ne constituent pas une solution à l'ouverture internationale, mais plutôt une condition préalable à une insertion sélective dans des marchés plus larges. En Guyane, les entretiens réalisés soulignent que la consolidation du marché local est fréquemment perçue comme une étape indispensable avant toute stratégie d'exportation. Au Sénégal, les innovations techniques diffusées dans les systèmes intensifs des Niayes (p. ex., l'ensilage, l'amélioration des fourrages et la sélection variétale) contribuent simultanément à l'approvisionnement des marchés urbains et à l'amélioration de la qualité des productions. Les entretiens conduits auprès des acteurs guyanais montrent également que cet arbitrage entre marché local et ouverture internationale est vécu comme une contrainte structurelle, plutôt que comme un simple choix discrétionnaire.

Quatrièmement, notre travail contribue à la formalisation des arbitrages territoriaux dans les économies dépendantes. L'analogie avec l'impossible trinité de Mundell (1963) montre que les tensions entre ancrage territorial, ouverture internationale et autonomie productive ne relèvent pas de choix librement réversibles, mais de contraintes structurelles conduisant à des configurations d'équilibre partiel. Les cas observés en Guyane illustrent que le renforcement des dispositifs d'ancrage territorial peut parfois limiter les capacités d'ouverture internationale, tandis qu'au Sénégal, les efforts de valorisation locale se heurtent à la concurrence de produits importés à bas coût. En structurant ces tensions autour de trois régimes d'arbitrage (ancrage/ouverture, ancrage/autonomie et ouverture/autonomie), le modèle proposé offre une grille d'analyse transférable à d'autres contextes africains, ultramarins ou insulaires, notamment la Martinique, La Réunion ou encore la Côte d'Ivoire.

Sur le plan managérial, cette recherche suggère que les décideurs publics privilégient des politiques d'hybridation stratégique, plutôt qu'une opposition entre relocalisation et internationalisation.

En Guyane, cela suppose d'articuler plus étroitement le financement du POSEI et du FEDER à des trajectoires progressives d'autonomisation productive, en ciblant prioritairement les filières disposant déjà d'un potentiel de différenciation territoriale (p. ex., les fruits tropicaux, les produits de la mer ou les élevages locaux). Une proposition opérationnelle consisterait ainsi à créer un « fonds d'amorçage territorial » dédié aux PME agroalimentaires guyanaises. Ce dispositif pourrait financer, sur une période de trois à cinq ans, des investissements séquencés : d'abord, la structuration de l'offre locale à travers le conditionnement, le stockage et la logistique de proximité; ensuite, la labellisation; enfin, l'accès à des débouchés d'exportation ciblés. L'objectif serait d'éviter que les entreprises aient à arbitrer brutalement entre consolidation du marché local et ouverture internationale.

Au Sénégal, l'enjeu principal réside davantage dans la formalisation des mécanismes de gouvernance relationnelle. Cela pourrait passer par une certification simplifiée des groupements d'intérêt économique (GIE) agroalimentaires, par de l'accompagnement technique mutualisé ainsi que par un accès plus structuré au financement de la BNDE pour les PME engagées dans des démarches de transformation locale. Une mesure concrète consisterait à créer des « plateformes territoriales de coordination » réunissant collectivités, organisations paysannes, PME, institutions financières et structures d'appui. Ces plateformes pourraient définir des priorités de filière, mutualiser certains équipements ainsi qu'organiser des contrats d'approvisionnement entre producteurs et transformateurs.

Concernant la labellisation, nous attirons également l'attention des managers sur le risque de glissement vers une vision superficielle du développement durable puisque la labellisation territoriale ne doit pas devenir un simple argument commercial déconnecté des pratiques productives réelles. Une indication géographique ou une marque territoriale ne produit des effets durables que lorsqu'elle repose sur des engagements concrets en matière d'approvisionnement local, de qualité, de traçabilité et de redistribution de la valeur au sein du territoire.

Conclusion

Cet article cherchait à comprendre comment le marketing territorial et les circuits courts permettent aux PME agroalimentaires d'arbitrer entre ancrage local, ouverture internationale et autonomie productive dans des territoires marqués par une forte dépendance. À partir d'une analyse documentaire comparative systématique entre le Sénégal et la Guyane, enrichie de trois entretiens semi-directifs conduits en Guyane entre septembre et novembre 2025, il met en évidence trois mécanismes interpénétrés : la territorialisation stratégique de la valeur, la gouvernance hybride et l'hybridation productive. Il montre que les circuits courts opèrent comme des instruments d'arbitrage permettant de sécuriser l'ouverture, sans sacrifier la résilience locale. Un modèle conceptuel inspiré de l'impossible trinité de Mundell (1963) formalise ces tensions et distingue trois régimes d'arbitrage observables empiriquement.

Limites

Ces résultats doivent être interprétés à la lumière de certaines limites : le dispositif empirique repose sur une asymétrie des sources entre les deux terrains, les entretiens guyanais ayant une portée illustrative et confirmatoire plutôt que représentative; le périmètre des cas étudiés reste circonscrit à deux territoires; et la transposition du cadre de Mundell demeure analogique et appelle une opérationnalisation quantitative.

Perspectives de recherche

Des recherches futures pourraient opérationnaliser les trois dimensions du modèle à travers des indicateurs mesurables par des intrants locaux (degré de dépendance aux importations, poids des débouchés d'exportation, niveau de coordination institutionnelle) et conduire une campagne d'entretiens symétrique au Sénégal afin de consolider l'interprétation comparative. Enfin, le modèle triangulaire pourrait être testé dans d'autres contextes ultramarins, africains ou insulaires tels que la Martinique, La Réunion ou la Côte d'Ivoire.

NOTE

- 1 UF/kg : Unité fourragère/kilogramme
UFL : Unité fourragère lait

RÉFÉRENCES

- Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT). (2023). *La politique de cohésion 2021-2027 en région Guyane* [Fiche]. https://www.europe-en-france.gouv.fr/sites/default/files/fiche_programme_guyane.pdf
- Belletti, G. et Marescotti, A. (2020). *Short food supply chains for promoting local food on local markets*. UNIDO. <https://hub.unido.org/sites/default/files/publications/SHORT%20FOOD%20SUPPLY%20CHAINS.pdf>
- Bjarnar, O., Amdam, R. P. et Halse, L. L. (2025). Narratives in the context of cluster globalization. *European Planning Studies*, 33(6), 1020-1036. <https://doi.org/10.1080/09654313.2025.2528888>
- Camagni, R. (2002). On the concept of territorial competitiveness: Sound or misleading? *Urban Studies*, 39(13), 2395-2411. <http://www.jstor.org/stable/43196835>

- Centre d'initiatives pour valoriser l'agriculture et le milieu rural (CIVAM) Guyane. (2022). *Rapport d'activité : circuits courts et agriculture paysanne*.
- Chaffotte, L. et Chiffolleau, Y. (2007). Vente directe et circuits courts : évaluations, définitions et typologie. *Les Cahiers de l'observatoire CROC*, 1, 1-8.
- Collectivité territoriale de Guyane (CTG). (2022). *Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) 2022-2028*. <https://www.ctguyane.fr/srdeii-le-schema-regional-de-developpement-economique-dinnovation-et-dinternationalisation-2022-2028>
- Conseil Ouest et Centre africain pour la recherche et le développement agricoles (CORAF). (2018). *Intégration régionale pour combler les écarts alimentaires et de revenus : récits de changement*. https://www.coraf.org/doc/WAAPP_Success_francais.pdf
- Diatta, A., Thiam, M. B. et Traoré, E. (2020). *Recherches sur les cultures fourragères au Sénégal : quelques résultats* [Série Fiches Techniques 55(3)]. Institut sénégalais de recherches agricoles (ISRA).
- Dieng, A. (2022). *Évaluation du potentiel d'amélioration du disponible fourrager cultivé dans les six (6) pays du PRAPS (Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Tchad) : rapport national Sénégal*. CORAF. https://www.praps-cilss.org/content/download/4771/35958/version/1/file/Etude_CORAF_PRAPS-SENEGAL.pdf#page=32&zoom=100,81,369
- Direction de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DAFF) de Guyane. (2016). *Panorama des industries agroalimentaires : fiche régionale Guyane*. Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt, République française.
- Direction de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DAAF) de Guyane (2022). *Recensement agricole et Outil foncier agricole*. République française.
- Direction de l'analyse, de la prévision et des statistiques agricoles (DAPSA). (2022). *Rapport de l'Enquête agricole annuelle (EAA) 2021-2022*. Ministère de l'Agriculture et de l'Équipement rural, République du Sénégal. <https://www.dapsa.gouv.sn/content/rapport-eaa-2021-2022>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Food Ideas. (2025, 24 avril). *Plan de filière 2030 : Association Interprofession des filières végétales de Guyane (IFIV/EG)*. <https://letsfoodideas.com/fr/initiative/plan-de-filiere-2030-interprofession-des-filiere-vegetales-de-guyane-ifiveg>
- Galego, D., Moulart, F., Brans, M. et Santinha, G. (2021). Social innovation & governance: A scoping review. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 35(2), 265-290. <https://doi.org/10.1080/13511610.2021.1879630>
- Guérin, H. (1999). Valeurs nutritives et alimentaires d'espèces fourragères cultivées sous irrigation dans la zone des Niayes (Sangalkam) au Sénégal. Dans G. Roberge et B. Toutain (dir.), *Cultures fourragères tropicales* (p. 93-145). CIRAD. https://www.researchgate.net/publication/357929404_Valeur_alimentaire_des_fourrages_cultives_In_Cultures_fourrageres_tropicales_Roberge_G_ed_Toutain_B_ed_CIRAD_-_Reperes_-_Montpellier
- Hansmeier, H. et Kroll, H. (2024). The geography of eco-innovations and sustainability transitions: A systematic comparison. *ZfW – Advances in Economic Geography*, 68(2), 125-143. <https://doi.org/10.1515/zfw-2022-0010>
- Huggins, R. et Thompson, P. (2017). *Handbook of regions and competitiveness: Contemporary theories and perspectives on economic development*. Edward Elgar Publishing.
- Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE). (2022). *Bilan démographique de la Guyane*.
- Institut sénégalais de recherches agricoles (ISRA). (2022). *Analyse des filières horticoles des Niayes : circuits courts et exportations*.
- Institut sénégalais de recherches agricoles (ISRA), Institut de technologie alimentaire (ITA) et Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD). (2005). *Bilan de la recherche agricole et agroalimentaire au Sénégal*. <https://www.isra-bame.sn/wp-content/uploads/2025/04/Bilan-Senegal.pdf>
- Kato, K. Y. M., Delgado, N. G. et Romano, J. O. (2022). Territorial approach and rural development challenges. *Sustainability*, 14(12), article 7105. <https://doi.org/10.3390/su14127105>
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. et Vandercammen, M. (2022). *Marketing 5.0*. De Boeck Supérieur.

- Malmi, T. et Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. https://www.researchgate.net/publication/229321708_Management_control_systems_as_a_package-Opportunities_challenges_and_research_directions
- Maréchal, G. (dir.). (2008). *Les circuits courts alimentaires : bien manger dans les territoires*. Éducagri Éditions.
- Meyronin, B. (2015). *Marketing territorial : enjeux et pratiques* (2^e éd.). Vuibert.
- Ministère de l'Agriculture et de l'Équipement rural (MAER). (2020). *Programme Terroirs du Sénégal : valorisation des produits locaux d'excellence*. République du Sénégal.
- Mugano, G. et Dorasamy, N. (2024). *SMEs perspective in Africa*. Springer Books.
- Mundell, R. A. (1963). Capital mobility and stabilization policy under fixed and flexible exchange rates. *Canadian Journal of Economics and Political Science*, 29(4), 475-485.
- Pecqueur, B. (2001). Qualité et développement territorial : l'hypothèse du panier de biens et de services territorialisés. *Économie rurale*, 261, 37-49. <https://doi.org/10.3406/ecoru.2001.5217>
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93. https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf
- Reardon, T., Liverpool-Tasie, L. S. O. et Minten, B. (2021). Quiet revolution by SMEs in the midstream of value chains in developing regions. *Food Security*, 13(1), 157-172. <https://doi.org/10.1007/s12571-021-01224-1>
- Sanches-Pereira, A., Onguglo, B., Pacini, H., Gómez, M. F., Coelho, S. T. et Muwanga, M. K. (2017). Fostering local sustainable development in Tanzania by enhancing linkages between tourism and small-scale agriculture. *Journal of Cleaner Production*, 162, 1567-1581. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.164>
- Sonnino, R. et Milbourne, P. (2022). Food system transformation: A progressive place-based approach. *Local Environment*, 27(7), 915-926. <https://doi.org/10.1080/13549839.2022.2084723>
- Torre, A. et Rallet, A. (2005). Proximity and localization. *Regional Studies*, 39(1), 47-59. <https://doi.org/10.1080/0034340052000320842>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6^e éd.). SAGE.