

# LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE PAR SECTEUR DE PRODUCTION



L'environnement des entreprises agricoles, tous secteurs de production confondus, subit des changements importants sous l'impulsion des facteurs suivants :

- Redéfinition des règles de commerce nationales et internationales découlant de la mondialisation et de la libéralisation des marchés;
- Augmentation rapide de la population mondiale et des besoins alimentaires;
- Accroissement de la conscience environnementale de la population des pays industrialisés et de ses exigences sociétales en matière de qualité des aliments;
- Intérêt croissant pour l'agriculture de proximité et les produits agricoles du terroir;
- Pression de l'urbanisation et du développement de nouvelles filières énergétiques sur la vocation des terres agricoles;
- Augmentation des fléaux naturels liés aux changements climatiques et à l'accroissement des aires de distribution des insectes et champignons ravageurs;
- Délocalisation et concentration des filières de la transformation et de la distribution alimentaires;
- Accélération du développement des connaissances et des technologies;
- Évolution du profil sociologique des agriculteurs;
- Redéfinition des politiques visant les milieux ruraux.

Ces facteurs influencent déjà la compétitivité des entreprises agricoles et de leur secteur de production. Il s'agit, de plus, de tendances économiques, sociales et environnementales lourdes, difficiles à contrôler. En d'autres termes, les entreprises agricoles, d'ici et d'ailleurs, doivent rapidement s'adapter à ces changements, car ces facteurs sont là pour rester.

Évidemment, ils n'agissent pas de façon identique sur tous les secteurs de production. Leur influence varie considérablement selon le niveau d'intégration dans l'économie mondiale de ces derniers et le type de mise en marché existant. Mais tous sont confrontés, dans un environnement en constante mutation, à examiner leur situation et à déterminer le chemin à parcourir pour assurer leur avenir.

L'élaboration d'un plan stratégique devient, dans ce contexte, inévitable.

## LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE SECTORIELLE, C'EST QUOI ?

La planification stratégique invite les acteurs d'un secteur de production à un temps d'arrêt pour analyser l'environnement socio-économique dans lequel il évolue, établir un diagnostic et convenir de moyens propres à lui assurer un avenir prometteur. De façon particulière, la planification stratégique implique :

- Une approche axée sur le marché, donc sur la connaissance des besoins sectoriels selon les productions (ex. : acéricole, agneaux et moutons, biologique, apicole, bleuets, forestier, bovins, chèvres, lapins, laitier, porcin, grands gibiers, maraîchers, horticoles, pommes, production d'œufs, de volailles, grains, etc.);
- Une analyse de l'environnement interne et externe du secteur en tenant compte des entreprises qui le composent et des autres maillons du secteur ;
- Une réflexion approfondie menant à l'établissement d'un diagnostic sectoriel (forces, faiblesses, menaces, opportunités);
- Une description des enjeux, de la vision, des orientations, des objectifs, des axes d'intervention et des actions à retenir (plan d'action);

- Une identification des résultats visés au terme d'une période de quelques années, habituellement 5 ans, et des indicateurs permettant d'en mesurer l'atteinte.

### LES OBJECTIFS POURSUIVIS

La planification stratégique d'un secteur de production devrait permettre d'atteindre les objectifs suivants :

- Favoriser les échanges entre tous les maillons d'un secteur;
- Accroître la rentabilité et la performance financières du secteur;
- Identifier les projets collectifs d'avenir;
- Optimiser le potentiel de développement d'un secteur de production, notamment en identifiant les problèmes limitant son développement;
- Soutenir l'adaptation des secteurs agricoles dans un contexte compétitif et en constante mutation (environnement, réglementaire, financier, social, politique);
- Développer des innovations pour saisir les opportunités de marché;
- Créer un effet de levier avec l'aide de bailleurs de fonds pouvant soutenir les diverses initiatives.

### LES ACTEURS CIBLÉS

La conception d'un plan stratégique demande l'implication d'une organisation dont les membres proviennent du secteur de production visé, le connaissent bien et sont en mesure d'établir des maillages. La démarche est souvent amorcée par les Fédérations ou les syndicats spécialisés provinciaux de producteurs.

Il existe, au MAPAQ, différents programmes gouvernementaux supportant l'exercice de planification stratégique, notamment le Programme de soutien aux stratégies sectorielles de développement (PSSSD) ou le Programme d'appui financier aux regroupements et aux associations de producteurs désignés (PAFRAPD). Plusieurs exercices de planification ont aussi été financés par les intervenants du secteur.

### LES RÉSULTATS ATTENDUS

À terme, cette démarche de planification devrait permettre :

- l'accroissement de la compétitivité et de la rentabilité des entreprises agricoles;
- l'augmentation de la production et l'amélioration de la qualité des produits;
- le rehaussement de la part du revenu des entreprises agricoles tirée des marchés;
- le maintien et le développement de l'industrie agricole;
- l'amélioration de l'environnement et des performances financières par l'adoption de nouvelles technologies sur les fermes;
- la création d'emplois et de richesse dans les régions.

#### Les planifications stratégiques sectorielles et les régions

La confection d'un plan stratégique nécessite un partenariat entre les différents maillons d'un secteur. De plus, les interventions du monde municipal risquent, d'une façon importante, d'influencer positivement la démarche et même de servir d'effet de levier à des projets de développement s'il y a entente sur les objectifs. Il est donc souhaitable que le monde municipal et les intervenants des secteurs de production puissent échanger et même s'associer pour encourager le développement.

La réalisation des plans d'action établis par les plans stratégiques peut avoir diverses incidences régionales, comme par exemple : l'implantation d'une usine de transformation, d'un abattoir, d'un parc d'engraissement d'animaux, d'un centre de recherche, l'appellation régionale d'un produit, le développement de l'agrotourisme, la présence de conseillers agricoles, etc.

S'ils réussissent les plans stratégiques peuvent guider l'adaptation des régions à l'évolution de l'environnement et favoriser ainsi la cohérence dans le changement. Les régions auraient tout intérêt à consulter les plans stratégiques des secteurs de production présentant un intérêt pour elles.

## RÉALISATION DES PLANS STRATÉGIQUES : BILAN ACTUEL

À l'automne 2012, plus de quinze productions avaient complété un exercice de planification stratégique. Tel est le cas des productions suivantes :

- agneaux et moutons, agriculture biologique, apiculture, chèvres, cultures commerciales, fruits et légumes de transformation, grands gibiers, lait, lapins, maraîchers, œufs de consommation, œufs d'incubation, pommes, porcs, relève, veaux de grains et veaux de lait.

Selon les productions, l'horizon de planification couvre une période de trois, quatre, cinq, voire dix ans. Une dizaine d'autres associations de producteurs ont amorcé une démarche de planification stratégique, mais ne l'ont pas complétée.

### SOURCES

Direction Recherches et politiques agricoles UPA.

MAPAQ, AAC, Programme de soutien aux stratégies sectorielles de développement

[http://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Formulaires/Guide\\_volet-2.pdf](http://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Formulaires/Guide_volet-2.pdf)

MAPAQ, Planification stratégique 2111-2114

[http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/mapaq\\_plan\\_strategique.pdf](http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/mapaq_plan_strategique.pdf)

Planification stratégique – Acéricole (évaluation périodique du plan conjoint)

[http://www.siropderable.ca/AxisDocument.aspx?id=1421&langue=fr&download=true&document=Evaluation\\_periodique\\_2011FINAL.pdf](http://www.siropderable.ca/AxisDocument.aspx?id=1421&langue=fr&download=true&document=Evaluation_periodique_2011FINAL.pdf)

Planification stratégique – Agneaux et moutons

[http://www.agneauduquebec.com/FPAMQ/upload/pdf/projet/Plan\\_strategique\\_2010-2015\\_Industrie\\_ovine\\_Quebec.pdf](http://www.agneauduquebec.com/FPAMQ/upload/pdf/projet/Plan_strategique_2010-2015_Industrie_ovine_Quebec.pdf)

Planification stratégique – Agriculture biologique

[http://www.agrireseau.qc.ca/agriculturebiologique/documents/Plan\\_de\\_dev\\_secteur\\_bio\\_VF.pdf](http://www.agrireseau.qc.ca/agriculturebiologique/documents/Plan_de_dev_secteur_bio_VF.pdf)

Planification stratégique - Apiculture

[http://www.apiculteursduquebec.com/plan\\_strategique.php](http://www.apiculteursduquebec.com/plan_strategique.php)

Planification stratégique – Bovins (évaluation périodique du plan conjoint)

[http://www.bovin.qc.ca/bovins\\_files/files/fr/federation/memoires/evaluation\\_periodique\\_2010.pdf](http://www.bovin.qc.ca/bovins_files/files/fr/federation/memoires/evaluation_periodique_2010.pdf)

Planification stratégique - Chèvres

[http://www.chevreduquebec.com/files/File/plan\\_strategique\\_2010\\_2015.pdf](http://www.chevreduquebec.com/files/File/plan_strategique_2010_2015.pdf)

Planification stratégique – Cultures commerciales

<http://www.fpccq.qc.ca/Files/Rapport%20R%20a9visionP%20a9riodique%20vFINALE.pdf>

Planification stratégique - Fruits et légumes de transformation

<http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Planstrategique20102013final.pdf>

Planification stratégique - Grands gibiers

[http://www.grandsgibiers.com/files/File/plan\\_210\\_2014.pdf](http://www.grandsgibiers.com/files/File/plan_210_2014.pdf)

Planification stratégique - Lapins

<http://www.pdfhost.net/index.php?Action=Download&File=ae0fd8ba72507a987f4c36bc3f397f18>

Planification stratégique - Maraîchers

<http://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Tables%20filières/productions%20maraicheres/Plan%20strat%C3%A9gique%202009-2013.pdf>

Planification stratégique - Porcs

[http://www.leporcduquebec.com/upa\\_porcs\\_files/producteurs/pdf/plan\\_sectoriel.pdf](http://www.leporcduquebec.com/upa_porcs_files/producteurs/pdf/plan_sectoriel.pdf)

Planification stratégique - Pommes

<http://fppq.ca/pages/FPPQ/planificationstrategique.aspx>

Planification stratégique - Veaux de grains et veaux de lait

[http://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Publications/plan\\_strategique\\_veau.pdf](http://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Publications/plan_strategique_veau.pdf)