

Planification stratégique et opérationnelle : pour améliorer les revenus et les moyens d'existence des producteurs agricoles

WUR E-depot :
Guide [645725](#) | **DIY** [645766](#) & [645767](#)



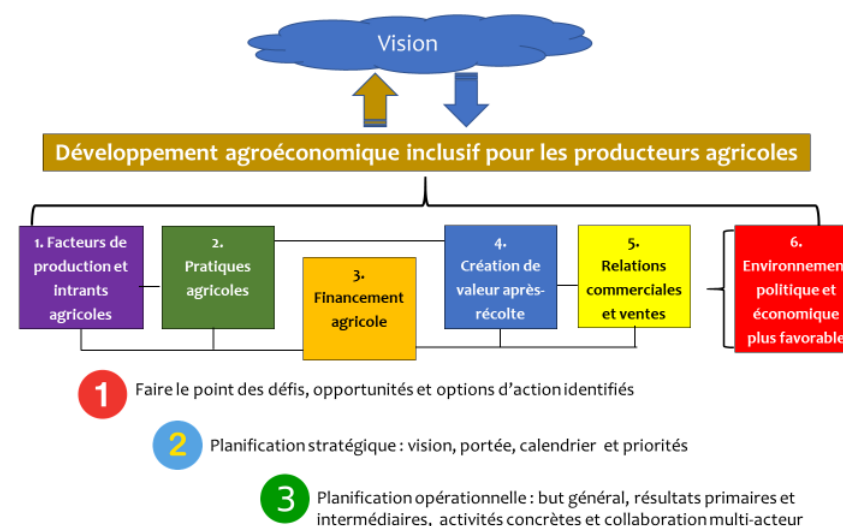
WAGENINGEN
UNIVERSITY & RESEARCH



Introduction

Passage des analyses à l'action en trois étapes

Le processus de planification stratégique et opérationnelle conduit à la formulation d'une hiérarchie logique d'objectifs (chaîne de résultats) et à la planification d'activités pratiques, structurées suivant les six domaines d'intervention, comme expliqué dans la figure suivante. L'effet combiné des actions dans les six domaines d'intervention devrait conduire à une approche de développement agroéconomique inclusif, selon une vision systémique, avec une synergie des actions et activités menées.



La note sur 'La Récolte' portait sur la première étape : Faire le point sur les défis, opportunités et options d'action identifiés lors de la phase des analyses. A la fin de cette première étape, vous avez fait le bilan des défis, opportunités et options d'action, agencés selon les six domaines d'intervention, priorisés et – autant que possible – restitués et discutés avec les producteurs et d'autres acteurs.

Cette note se concentre sur la 2^{ième} et 3^{ième} étape : planification stratégique et opérationnelle.

2. Planification stratégique

2.1. Décrire la situation souhaitée (vision)

2.2. Définir la portée du plan stratégique

2.3. Établir le calendrier du plan stratégique

2.4. Déterminer des priorités

3. Planification opérationnelle

3.1. Formuler le but général du plan stratégique

3.2. Formuler les résultats ultimes

3.3. Formuler les résultats intermédiaires

3.4. Identifier les activités pratiques à mener

3.5. Discuter le programme et la collaboration multi-acteur

Il est évident que, selon les principes FARE, qu'il est jugé important de fortement impliquer les producteurs, leurs organisations, ainsi que les autres parties prenantes dans la planification stratégique et opérationnelle.

Cet outil portant sur la planification stratégique et opérationnelle est important pour :

- Les producteurs agricoles et les organisations paysannes : prendre des décisions stratégiques bien informées pour améliorer leurs performances, avec comme objectif d'améliorer leurs revenus agricoles (production, transformation et de commercialisation).
- Les acteurs du secteur privé : autres opérateurs des chaînes de valeur (commerçants, petites et moyennes entreprises, grossistes, détaillants, exportateurs, ...) et supporters (entreprises semencières, fournisseurs d'intrants, transporteurs, banques, institutions de microfinance, ...) : pour collaborer avec les producteurs et leurs organisations.
- Les acteurs publics (facilitateurs) et les facilitateurs à financement externe : pour orienter leurs activités en faveur d'une amélioration des conditions favorables à l'entrepreneuriat paysan et au développement économique rural en général.

Étape 2 - Planification stratégique : vision, portée, calendrier et priorités

Après avoir passé en revue l'ensemble des défis, opportunités et options d'action identifiés, la voie est ouverte pour l'action. Pendant cette étape-ci, vous formulez la situation souhaitée (vision) et vous définissez la portée, le calendrier et les priorités du plan stratégique.

2.1. Décrire la situation souhaitée (vision)

La formulation de la situation souhaitée est une étape essentielle pour l'élaboration d'un plan stratégique.



Une Vision est un énoncé concis (deux phrases maximum) qui décrit la situation idéale à laquelle un programme ou un projet (d'une organisation paysanne, du gouvernement ou d'autres acteurs) souhaite apporter sa contribution. Une vision se veut ambitieuse, orientée vers l'avenir et alignée sur des valeurs importantes ou des objectifs à long terme (tels que les objectifs de développement durable). Elle doit être une source d'inspiration et de motivation pour les porteurs du plan, leurs partenaires et les investisseurs. Une vision est énoncée dans un langage clair sans recours au jargon technique.

Exemple : « Les pisciculteurs de (zone de production à définir) constitués en organisations professionnelles bénéficient de revenus décents et fournissent des produits alimentaires sains et nutritifs aux communautés rurales et aux marchés urbains du pays/région (à définir) »

Une vision qui décrit la situation souhaitée à réaliser dans le futur, est comme un point à l'horizon ou une direction indiquée par la boussole vers lesquels vous voulez avancer. Dans votre cas, une vision représente les changements dans les moyens de subsistance, les activités, l'environnement, les conditions et les relations sociétales des producteurs agricoles que vous souhaitez voir se produire à l'avenir. Cette vision est de préférence formulée en étroite collaboration avec les producteurs agricoles et leurs partenaires.

2.2. Définir la portée du plan stratégique

Les trois P définissent la portée du plan stratégique de développement agroéconomique qui est inclusif pour les agriculteurs :

- **Place.** Quelle la portée géographique de votre plan ? Où se situe la zone de production et quelles en sont les caractéristiques (superficie, conditions agroécologiques, systèmes de production agricole, changements climatiques et environnementaux) ?
- **Produit.** Quel produit de base (culture, élevage, ...) est au cœur du cas ? Quelle est l'importance de la filière et de ses chaînes de valeur dans le système agro-alimentaire et pour les moyens d'existence des producteurs agricoles (sécurité alimentaire et revenus) ?
- **Producteurs.** Avec et pour quels producteurs le plan est-il élaboré ? Quel est le nombre d'exploitations agricoles familiales impliquées ? Quelles catégories de producteurs et ménages agricoles ? Quels rôles jouent les hommes, les femmes et les jeunes ? Les producteurs se sont-ils constitués en organisations formelles et/ou non formelles ?

Lors de la présentation de votre cas pratique, vous avez déjà établi certaines limites et défini sa portée (les 3 P). Les limites géographiques et l'orientation vers les produits de base sont importantes pour le (re)centrage de votre cas, ce qui est déterminant pour les prochaines étapes de la planification stratégique et opérationnelle. C'est également important pour l'identification des acteurs et parties prenantes qui devront être impliqués et pour une utilisation efficace des ressources.

2.3. Établir le calendrier du plan stratégique

Le calendrier de la planification stratégique est un point d'attention. Compte tenu de l'évolution généralement rapide des contextes, on préférera envisager une période de 3 à 5 ans pour la planification stratégique. Une telle durée est généralement retenue pour les plans stratégiques des organisations paysannes, les programmes gouvernementaux et les projets financés par des partenaires techniques et financiers.

2.4. Déterminer des priorités

Il est évident que tous les défis et opportunités ne peuvent être traités au cours de la période couverte par le plan stratégique. Il est même préférable de se concentrer d'abord sur certains enjeux, plutôt que d'essayer de tout faire en même temps. C'est la raison pour laquelle vous devez établir des priorités en sélectionnant les défis et les opportunités les plus importants, pour lesquels il est faisable de mener des actions, de collaborer effectivement avec d'autres acteurs et d'avoir des résultats.

Plusieurs outils permettent d'établir des priorités, les uns étant plus complexes et sophistiqués que les autres. Nous ne nous y attarderons pas, mais nous vous suggérons vivement de tenir compte d'abord des priorités des producteurs agricoles eux-mêmes. C'est essentiel pour l'appropriation du plan d'action et pour la motivation des producteurs à faire des efforts et investir dans la mise en œuvre du plan. Considérez également les priorités établies par d'autres acteurs clés (ministères, autorités locales, usines de transformation, institutions financières, ...). L'alignement sur leurs orientations stratégiques facilite l'implication et la participation active des acteurs et des parties prenantes du secteur public et privé dans la réalisation des actions à mener.

Déjà lors de la première étape, les défis et les opportunités les plus importants ont été mis en gras, ainsi que les actions et activités concrètes les plus importantes et/ou le plus faisables.

En tant que facilitateur qui travaille avec les producteurs agricoles et d'autres acteurs et parties prenantes, vous pouvez demander aux participants :

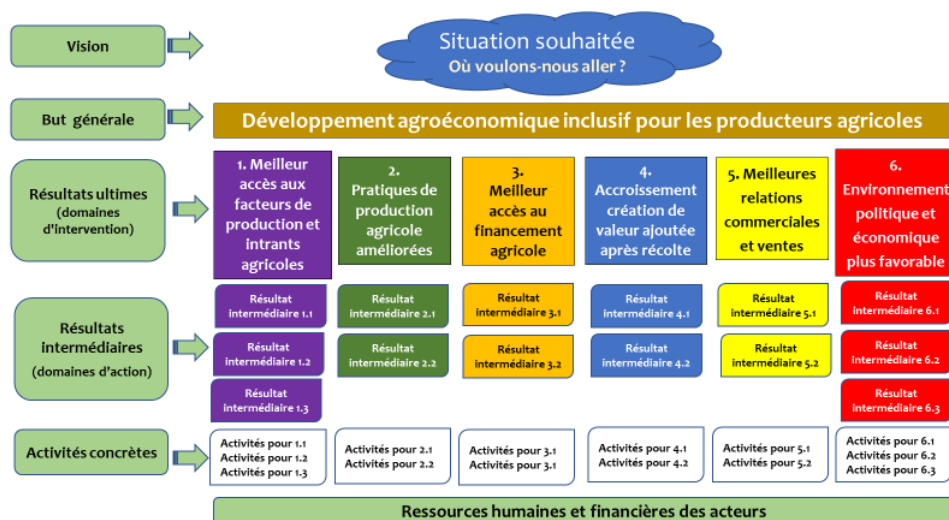
- Quels sont les défis qu'il faut relever à court terme ?
- Quelles opportunités ne sont pas à rater ?

- Que pourrait se passer si un certain défi n'est pas relevé ou si une opportunité n'est pas saisie ?
- Pour quelles activités y a-t-il le plus de consensus et de possibilités de coopération ?
- Quelles activités concrètes sont les plus faisables ?
-

De telles questions permettent d'examiner l'urgence des défis et opportunités ainsi que la pertinence et la faisabilité des actions et activités. Il est important de garder en mémoire les motifs invoqués lors de la hiérarchisation des principaux enjeux.

Etape 3 – Formuler les résultats et définir les activités

Vous êtes maintenant prêt à ébaucher votre plan stratégique sous forme d'une chaîne de résultats, dont la structure sera la suivante :



Au cours de cette troisième étape, vous formulez le but général du plan stratégique, vous définissez les résultats ultimes et intermédiaires, vous identifiez les activités pratiques à mener, et vous discutez la collaboration multi-acteur.

3.1. Formulation du but général du plan stratégique

Dans la section précédente, vous avez énoncé la vision, défini la portée et le calendrier du plan stratégique et établi les priorités. La vision est votre objectif à long terme. La formulation du but général est plus spécifique mais reste encore assez global (comme « Développement agroéconomique inclusif pour les producteurs agricoles » dans la figure ci-dessus). La portée, le calendrier et les priorités sont des éléments permettant de spécifier davantage le but général du plan stratégique.

Quand vous avez commencé à travailler sur votre cas, il vous a été demandé de développer un premier titre attractif pour votre cas. Vous devez maintenant vérifier si le titre de votre cas est toujours pertinent. S'il est trop vague ou décalé par rapport à la vision, le but et les priorités identifiées, vous devez l'actualiser et le recentrer.

3.2. Formulation des résultats ultimes

Pour la formulation des résultats ultimes, nous suggérons d'utiliser les six domaines d'intervention pour structurer la planification. Les résultats ultimes sont donc essentiellement les suivants :

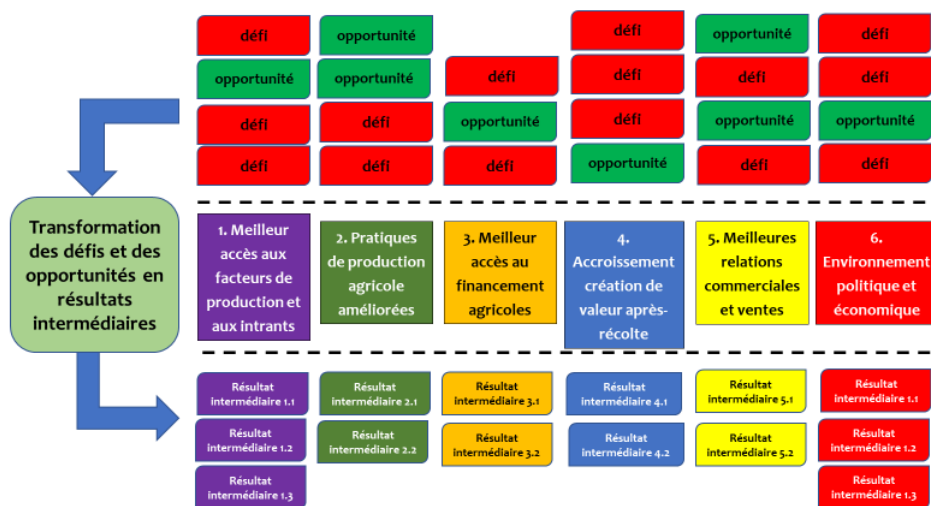
- Meilleur accès aux facteurs de production et aux intrants agricoles
- Pratiques de production agricole améliorées
- Meilleur accès au financement agricole
- Accroissement de la création de valeur ajoutée après-récolte
- Meilleures relations commerciales et ventes
- Environnement politique et économique plus favorable

Les résultats ultimes sont encore assez généraux. Leur formulation devrait cependant être plus spécifique que les formulations ci-dessus, et refléter les réalités et les priorités de votre cas.

3.3. Formulation des résultats intermédiaires

La formulation des résultats intermédiaires est l'une des étapes les plus essentielles pour une bonne structuration du plan stratégique et opérationnelle. Les résultats ultimes sont atteints par la réalisation de résultats intermédiaires. Ou, en d'autres termes, les résultats ultimes sont atteints en relevant les défis et en exploitant les opportunités.

L'étape suivante du processus de planification consiste à transformer les défis et les opportunités prioritaires en résultats intermédiaires. Cette transformation est illustrée dans la figure ci-dessous.



Veuillez noter que :

- Vous pouvez regrouper les défis et les opportunités sous un résultat intermédiaire spécifique.
- Vous pouvez avoir un, deux, trois ou plusieurs résultats intermédiaires sous un même résultat ultime. Il est recommandé de ne pas en avoir trop.
- Nous vous suggérerons de placer 'Meilleure gouvernance et gestion des organisation paysannes' comme résultat intermédiaire sous 'Environnement politique et économique plus favorable'.
- Il est recommandé de procéder à une formulation SMART des résultats intermédiaires. SMART=Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporaire (défini dans le temps).

Les résultats ultimes et intermédiaires constituent le soubassement de votre programme et peuvent être utilisés pour la planification opérationnelle, le suivi, l'évaluation et la communication.

Le tableau suivant est proposé pour formuler les résultats intermédiaires et pour indiquer les défis et les opportunités qui y sont associés.

Résultats intermédiaires et défis et opportunités associés			
Résultats ultimes (domaines d'intervention)	Résultats intermédiaires (domaines d'activité)	Principaux défis	Principales opportunités
Meilleur accès aux facteurs de production et aux intrants agricoles			
Pratiques de production agricole améliorées			
Meilleur accès au financement agricole			
Accroissement de la création de valeur ajoutée après-récolte			
Meilleures relations commerciales et ventes			
Environnement politique et économique plus favorable	Meilleure gouvernance et gestion des OP		

3.4. Identifier les activités pratiques à mener

L'étape suivante de votre planification opérationnelle consiste à identifier et à sélectionner les activités pratiques permettant de relever les défis prioritaires et d'exploiter au mieux les opportunités, qui relèvent désormais de différents résultats intermédiaires.

L'identification des activités pratiques se fait généralement lors des séances de brainstorming, au cours desquelles des options d'action sont suggérées. Ces séances peuvent être internes à l'organisation paysanne et/ou peuvent être organisées lors de sessions qui réunissent différents acteurs et parties prenantes.

Ci-dessous, nous mettons en exergue certains enjeux et questions qui doivent être pris en considération lors du brainstorming sur les activités à entreprendre.

Options pour l'action

Il est important de sortir des sentiers battus et d'envisager un grand éventail d'options pour l'action. Pensez par exemple aux types d'activités suivants :

- Activités de renforcement des capacités (ateliers et formations, visites d'échange, développement de matériels écrits et audiovisuels, champs écoles, applications et autres solutions TIC, ...)
- Achat collectif des intrants, investissement dans une unité de transformation ou un magasin, vente groupée et autres types d'action collective des organisations paysannes ;
- Infrastructures et investissements publics pour un environnement plus favorable pour développer l'économie local (achat et distribution d'intrants, transport/commercialisation de produits, ...)
- Mise en relation des producteurs avec différentes entreprises en amont et en aval de la production ;
- Toutes sortes de solutions pour améliorer l'intérêt des institutions financières à financer les producteurs agricoles et pour renforcer l'éligibilité de ces derniers aux crédits et autres services financiers ;
- Activités de communication (campagnes et programmes médiatiques, lobbying et plaidoyer, ...).

Actions complémentaires

Il faut noter que les défis peuvent être relevés de différentes manières. Prenons l'exemple de l'aliment bétail de mauvaise qualité, qui peut nécessiter les mesures

suivantes : (i) incitations pour encourager des entrepreneurs nationaux à investir dans la production d'aliment bétail d'une meilleure qualité ; (ii) former les producteurs aux critères d'évaluation de la qualité d'aliment bétail et aux effets d'aliment bétail sur la croissance et la santé des animaux ; (iii) former les producteurs à tenir des registres et calculer les coûts et bénéfices et le retour sur investissement en aliment bétail ; (iv) collaboration/contractualisation avec une laiterie ou un abattoir afin de faciliter la fourniture de l'aliment bétail sur crédit ; (v) production de l'aliment bétail par la coopérative elle-même ; (vi) ... etc.

Ressources

Il faut être réaliste et tenir compte des ressources disponibles. Quelles sont les ressources humaines et financières des producteurs, de leur organisation et d'autres acteurs et parties prenantes ? Peuvent-elles être utilisées ? La disponibilité des ressources détermine la capacité des acteurs à réaliser les activités eux-mêmes (en tant que personne ou organisation) et/ou la nécessité de recourir à des ressources supplémentaires et à la collaboration.

Complémentarité des acteurs et parties prenantes

Il est peu probable qu'un seul acteur puisse relever tous les défis et saisir toutes les opportunités, et qu'un seul acteur puisse mener toutes les activités requises. Il faut donc également garder à l'esprit que différents acteurs doivent coopérer pour faire face aux enjeux. Différentes parties prenantes devront travailler ensemble pour parvenir à un bon résultat. Tous les acteurs (producteurs, gouvernements, entreprises) doivent se rendre compte que souvent d'autres parties prenantes sont mieux placées qu'eux pour mener certaines activités.

Sélection finale des activités

Si toutes les idées et suggestions pour les activités à mener qui ont été exprimées lors des séances de brainstorming sont favorablement accueillies et répertoriées, il peut en résulter une longue liste d'activité ; plus que ce qui peut être réalisé pendant la période de mise en œuvre. En dernier lieu, il est important de sélectionner les activités les plus pertinentes, prometteuses et/ou réalisables.

Les critères suivants peuvent être utilisés pour la sélection des activités retenues pour la mise en œuvre :

• Appropriation facile (par producteurs, OP et communauté) • Attitude et motivation des autres acteurs et parties prenantes (favorable ou défavorable). • Applicabilité par rapport aux ressources disponibles (capital naturel, physique, financier, humain et social) • Conformité avec la mission et les orientations de l'organisation paysanne	• Pertinence • Urgence • Rapport coûts-bénéfices • Productivité et efficacité • Faisabilité pratique / technique • Faisabilité politique • Gestion des ressources naturelles • Impact environnemental
• Contribution à la mise en œuvre des politiques clés telles que la réduction de la pauvreté, la croissance économique inclusive ou le développement d'une filière priorisée • Complémentarité avec d'autres programmes et projets en cours • Contribution au développement des capacités institutionnelles	• Besoins des groupes pauvres et vulnérables • Acceptabilité sociale et culturelle • Réduction de l'inégalité sociale et entre les sexes • Implication des jeunes • Résilience aux chocs économiques et au changement climatique

La planification opérationnelle se fait en quatre étapes, en gardant ces critères à l'esprit :

- Reprenez les résultats ultimes (adaptés à la réalité de votre cas), dans la première colonne du tableau à la page suivante).
- Inscrivez les résultats intermédiaires, qui correspondent aux principaux domaines d'action, dans la deuxième colonne du tableau.
- Identifiez les activités qui répondent aux défis prioritaires et/ou qui exploitent les opportunités. Inscrivez ces activités dans la troisième colonne.
 - Utilisez l'inventaire des options d'action et d'activités concrètes réalisé pour chaque domaine d'intervention pendant la première étape (Devoir 7.1. – Faire le point)
 - Soyez inspiré par l'identification des actions et activités possibles faites pendant les différentes blocs et séances.
 - Utilisez une ligne par activité. Ajoutez ou supprimez des lignes au besoin.
 - Nous vous suggérons de ne pas dépasser cinq activités par domaine d'action et/ou 10 activités par domaine d'intervention.
- Réfléchissez à l'acteur qui devrait assumer la conduite et l'exécution ou la coordination de l'activité. Inscrivez le nom de cet 'acteur principal' en gras dans la quatrième colonne. Ajoutez les autres acteurs qui sont requis pour la mise en œuvre de l'activité (en caractères normaux).

Planification des activités			
Résultats ultimes (domaines d'intervention)	Résultats intermédiaires (domaines d'activité)	Activités pratiques (que faire?)	Principaux acteurs et collaborateurs (qui)
<i>Meilleur accès aux facteurs de production et aux intrants agricoles</i>			
<i>Pratiques de production agricole améliorées</i>			
<i>Meilleur accès au financement agricole</i>			
<i>Accroissement de la création de valeur ajoutée post-récolte</i>			
<i>Meilleures relations commerciales et ventes</i>			

Environnement plus favorable	Meilleure gouvernance et gestion des OP		

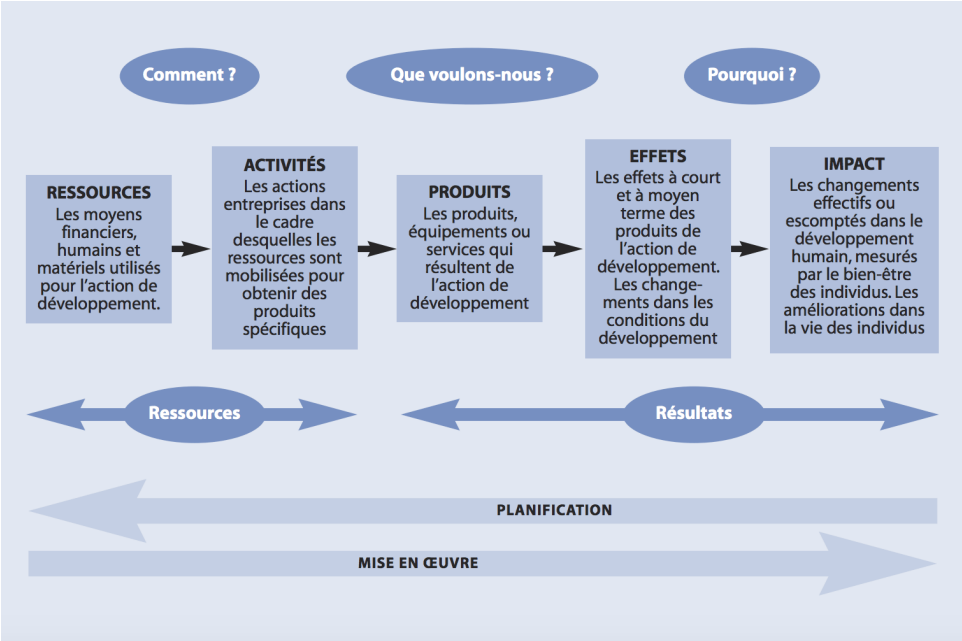
3.5. Discuter le programme et la collaboration multi-acteur

Il est recommandé de partager le programme proposé avec les producteurs, leurs organisations, et les acteurs et parties prenantes impliqués dans votre cas pratique. Selon la situation, la logique du programme peut être présentée avec des cartes et feuilles ou avec une présentation Powerpoint ou autre.

Lorsque vous présentez le programme, il est important d’expliquer la logique verticale et la logique horizontale.

Gestion Axée sur les Résultats

La structure du programme établi est une chaîne de résultats avec 5 niveaux qui permet une Gestion Axée sur les Résultats (GAR), visualisée dans la figure suivante :



Source : <https://www.eval.fr/chaine-de-resultats-gar/>

L’approche GAR recommande de commencer par déterminer l’impact recherché avant de définir les activités et leurs effets. C’est pourquoi que la démarche proposée ici commence par la formulation de la vision et du but général, et ensuite la définition des résultats ultimes et intermédiaires. La caractéristique de l’approche FARE est qu’elle propose six domaines d’intervention comme les blocs de construction de la chaîne des résultats d’un programme de développement agroéconomique inclusif des producteurs (cf. logique horizontale).

L’approche GAR recommande aussi qu’une fois la chaîne de résultats est établie, il faut évaluer sa logique ; c’est-à-dire analyser les relations de cause à effet entre les divers niveaux de résultats.

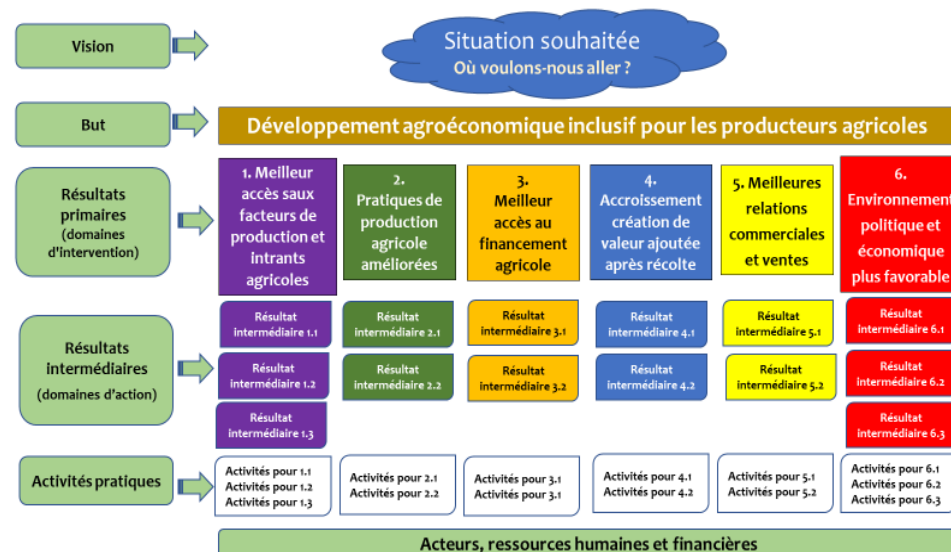
Logique verticale : chaîne de résultats

La structure du programme établi peut se lire de bas en haut et d'en haut en bas.

Une lecture d'en haut en bas (de la vision et du but vers les activités et ressources) informe sur la pertinence : faisons-nous les bonnes choses pour atteindre les objectifs ? Est-ce que les actions dans les six domaines d'intervention sont celles qui vont donner plus d'autonomie et du pouvoir aux producteurs agricoles et conduire à un développement inclusif pour les agriculteurs ?

Une lecture d'en bas en haut (des ressources et vers le but et la vision) permet de répondre à la question d'efficacité et d'efficience : est-ce que les ressources sont bien utilisées pour conduire les activités ? Est-ce que ces activités ont l'effet escompté ? Est-ce que nous faisons les choses de la bonne manière ?

Planification	Suivi-évaluation	Observations
<i>But général</i>	Impact – revenus et bien-être des producteurs ?	Sphère d'intérêt
<i>Résultats ultimes</i>	Changements et effets à court et moyen terme ?	Sphère d'influence
<i>Résultats Inter-médiaies</i>		
<i>Activités concrètes</i>	Sont les extrants effectivement produits ?	Sphère de contrôle
<i>Ressources humaines et financières des acteurs</i>	Utilisation judicieuse des intrants pour mener activités ?	



Logique horizontale : synergie des actions dans six domaines d'intervention

L'approche FARE postule dès le début, qu'il faut la synergie des actions dans les six domaines d'intervention. Cela doit bien apparaître dans la structure du programme établi : les six domaines correspondent avec les six résultats ultimes. Il est bien d'expliquer les raisons suivantes qui soutiennent en fait la 'théorie du changement' de l'approche FARE :

- On ne peut pas dissocier le côté 'production' (domaines 1 et 2) du côté 'marché' (domaines 4 et 5). Il faut une révolution verte (réduire les écarts de rendement) et ajouter de la valeur aux produits primaires des producteurs (meilleure stockage, transport, transformation et transactions).
- Le financement agricole (domaine 3) occupe une place de choix dans tout programme de transformation des secteurs agricoles et systèmes agro-alimentaires : il faut une révolution d'agri-finance pour financer tous les maillons d'une chaîne de valeur, allant des intrants agricoles jusqu'aux ventes des produits aux consommateurs.
- Quelque soit le cas pratique, il faut un environnement politique et économique favorable voire incitatif au développement agroéconomique inclusif pour les

producteurs. Cela ne concerne pas seulement des politiques et législations plus appropriées et des services publics d'une meilleure qualité, mais aussi la véritable promotion des organisations paysannes qui sont bien gouvernées et gérées, et – très important – la collaboration multi-acteurs (opérateurs, supporteurs et facilitateurs).

L'approche FARE vise à encourager la pensée systémique complexe, en proposant une théorie de changement de base, des perspectives d'analyses complémentaires et une structure pour la programmation sous forme d'une chaîne de résultats, inspirée de cette théorie de changement. L'objectif de FARE est de simplifier l'application d'une approche systémique sans devenir simpliste.

Engagement des acteurs pour conduire les activités et mobiliser les ressources

En plus de l'explication de la logique du programme établi, il est capital que les producteurs, les organisations paysannes, les acteurs et les parties prenantes internalisent l'importance de bien coordonner la mise en œuvre des actions et l'allocation des ressources humaines, financières et logistiques nécessaires pour une mise en œuvre efficace du plan opérationnel.

La mise en œuvre peut demander une nouvelle priorisation des activités à mener. En tout cas, il est mieux que les acteurs réussissent ensemble avec quelques activités et obtiennent quelques résultats que de planifier beaucoup d'activités qui par la suite ne sont pas ou très partiellement mises en œuvre.

Veuillez faire référence à ce document comme suit :

Wageningen University & Research, 2024 – GUIDE FARE (FR) Planification stratégique et opérationnelle : pour améliorer les revenus et les moyens d'existence des producteurs agricoles. WUR E-depot [645725](#)
