



PLAN À MOYEN TERME 2010-2014

*“Pour une agriculture compétitive et
Durable pour les Amériques”*

Octobre 2010

© Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture (IICA). 2010

L'Institut encourage l'utilisation légitime de ce document et demande que la source soit indiquée lorsque des passages de celui-ci sont cités.

Cette publication est également disponible en format électronique (PDF) sur le site Web de l'Institut, à l'adresse suivante:
<http://www.iica.int>

Coordination éditoriale: Leda Ávila
Traduction : Hélène Beaulieu
Diagrammation: Sandra Zúñiga
Conception de la couverture: Andrea Sánchez
Impression: Imprimerie de l'IICA

Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture
Plan à moyen terme 2010-2014 / IICA. – San José, C.R. : IICA,
2010.
112 p ; 21x16 cm. – (Série Documents officiels /
IICA, ISSN 1018-7103 ; no. 87)

ISBN13: 978-92-9248-316-6
Documet également publié en anglais, en espagnol et en portugais.

1. Coopération internationale 2. Organisations internationales 3.
Assistance technique I. IICA II. Titre III. Série

AGRIS	DEWEY
E14	338.181

San José, Costa Rica
2010

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	5
INTRODUCTION	7
I. LE CONTEXTE	11
A. Introduction.....	11
B. Le scénario mondial.....	11
C. Le scénario des marchés agricoles.....	13
D. Les principaux défis.....	14
E. Une agriculture compétitive.....	15
F. Une agriculture durable et inclusive.....	17
G. L’agriculture et la sécurité alimentaire.....	20
H. Le cadre institutionnel actuel et les ajustements nécessaires.....	21
I. L’opportunité pour l’agriculture du Continent américain.....	22
J. Les politiques agricoles et les politiques en matière d’agriculture.....	23
II. L’APPROCHE STRATÉGIQUE	25
A. Adapter l’IICA aux défis.....	25
B. Mission, vision et principes institutionnels.....	29
C. Objectifs stratégiques et activités prioritaires de l’IICA.....	31
III. STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE	43
A. Programmes de concentration technique.....	44
B. Programmes de coordination transversale.....	47
C. Analyse stratégique pour l’agriculture.....	48
D. Coordination de la coopération technique.....	49
IV. GESTION DES SERVICES CORPORATIFS	61
A. Gestion du talent humain.....	62
B. Gestion financière.....	63
C. Gestion de la programmation et budgétisation des ressources et du contrôle de l’utilisation de celles-ci.....	67
D. Gestion des services et soutien administratif.....	68
E. Évaluation de la qualité de la coopération technique.....	68
BIBLIOGRAPHIE	71
ANNEXE 1: Objectifs, grandes lignes, résultats et indicateurs des secteurs techniques	73

AVANT-PROPOS

L'esprit de collaboration qui a donné naissance à notre Institut et qui anime celui-ci se réaffirme à chaque réunion du Conseil interaméricain de l'agriculture (le Conseil). Lors de sa dernière rencontre, tenue en Jamaïque en octobre 2009, le Conseil a approuvé un cadre stratégique pour l'action de l'IICA, qui circonscrit clairement les perspectives d'avenir que les ministres de l'agriculture ont établies pour l'institution :

« L'IICA de la prochaine décennie est appelé à approfondir l'appui offert à ses États membres et devra adapter sa structure et son fonctionnement à cet objectif. Pour cela, il devra disposer d'orientations générales sur la façon d'aborder les demandes continentales et celles des pays, ainsi que sur les perspectives possibles et les environnements potentiels de la coopération ».

Chaque administration de l'IICA, exercée par son Directeur général, dispose d'une période de quatre ans pour accomplir les tâches que lui dictent les États membres. Pour ce faire, elle a besoin d'un instrument de planification qui lui permette de déterminer les priorités, de définir les objectifs et les buts à atteindre et d'établir la stratégie à suivre pour atteindre ces buts. C'est précisément la fonction du Plan à moyen terme (PMT) de l'Institut.

Pour s'acquitter de l'obligation d'élaborer ce Plan pour la période 2010-2014, mon administration a préparé un projet qui a été soumis aux États membres dans le but de leur permettre de formuler des observations et des suggestions, dans le cadre d'un processus ouvert à l'analyse et au débat, afin que soient fidèlement prises en compte non seulement leurs priorités, mais également leurs perspectives communes et leurs aspirations en ce qui a trait à une vision partagée de l'agriculture continentale et du rôle que l'IICA doit jouer pour concrétiser cette vision. Le processus a culminé avec la tenue de la Trentième réunion ordinaire du Comité exécutif, lorsque cet organe de direction de l'Institut a adopté le PMT 2010-2014, que nous présentons ci-après.

Ce Plan prend en compte le contexte auquel l'agriculture des Amériques fera face au cours des dix prochaines années, que nous pouvons résumer en un mot : instabilité. En conséquence, les stratégies à suivre doivent garantir les conditions nécessaires pour que l'agriculture s'appuie sur une base structurelle solide qui lui permettra de relever avec succès les défis conjoncturels qui ne manqueront pas de se présenter au cours de la prochaine décennie.

Le PMT 2010-2014 est conçu en fonction du potentiel de l'agriculture des Amériques. C'est ainsi qu'il met l'accent sur les perspectives et les possibilités qui s'offrent à l'agriculture ainsi que sur les défis à affronter pour que cette agriculture soit plus durable et plus compétitive et pour que, parallèlement, elle contribue au développement des territoires ruraux, à la réalisation de la sécurité alimentaire et à la préservation des ressources naturelles et de la qualité de l'environnement. Le PMT définit également les lignes directrices pour améliorer les compétences de l'IICA afin qu'il puisse répondre aux attentes des pays.

Je tiens à remercier les divers spécialistes, de l'IICA et de l'extérieur, qui ont contribué à l'élaboration de ce PMT, les fonctionnaires des gouvernements des pays membres qui l'ont enrichi grâce à leurs précieuses et opportunes suggestions, ainsi que notre Comité exécutif qui a bien voulu l'adopter.

J'espère sincèrement que ce plan atteindra son but qui est d'offrir un instrument de navigation à l'IICA, un guide pour évaluer notre travail et un point de référence pour les pays des Amériques, dans leur recherche commune du développement agricole et du bien-être rural.

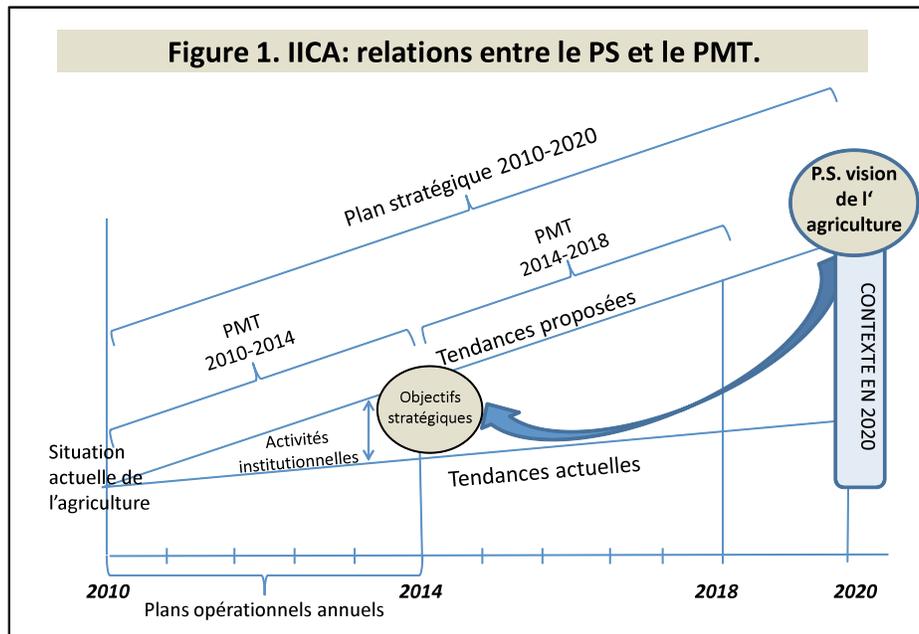
Victor Villalobos Arámbula
Directeur général

INTRODUCTION

En tant qu'organe spécialisé du Système interaméricain, l'Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture (IICA) a un mandat établi par sa Convention, lequel détermine de façon générale ses "objectifs permanents", qui sont les suivants: "stimuler, promouvoir et appuyer les efforts déployés par les États membres pour atteindre leur développement agricole et le bien-être en milieu rural...". Les plans à moyen terme sont le véhicule à travers lequel les orientations relatives aux tâches de l'Institut sont proposées et à travers lequel sa stratégie opérationnelle pour une période de quatre ans est définie, afin de répondre adéquatement à la réalité d'un moment historique déterminé.

Le présent document contient la proposition de Plan à moyen terme (PMT) pour la période 2010-2014, qui part des mandats politiques qui ont été confiés à l'IICA: les résolutions adoptées par les ministres de l'agriculture lors de leurs réunions tenues dans le cadre du processus des Sommets des Amériques; le Plan Agro pour 2003-2015 souscrit par les ministres; les accords et les concepts de la matrice AGRO inclus dans ce plan; les décisions relatives au fonctionnement de l'institution adoptées par le Conseil interaméricain de l'agriculture (le Conseil) et par le Comité exécutif (CE); enfin, les recommandations de la Commission consultative spéciale sur les questions de gestion (CCSQG), en particulier toutes celles qui ont trait à l'amélioration de la capacité technique de l'Institut et le Cadre stratégique de l'IICA pour la période 2010-2020. Le présent document contient également les consultations faites aux États membres.

Le processus de planification qui mène à la formulation du PMT 2010-2014 part de la reconnaissance et de la validation du mandat, de l'expérience institutionnelle ainsi que des progrès réalisés par l'Institut dans le passé, lesquels étaient consignés dans son cadre normatif et de planification et déterminent les domaines d'activité et les compétences de l'IICA. Quatre documents adoptés par le Conseil sont fondamentaux pour définir le cadre normatif institutionnel: la Convention de l'IICA, adoptée en 1979; la Déclaration ministérielle de Bâvaro pour l'amélioration de l'agriculture et de la vie rurale dans les Amériques, signée en 2001; le Plan Agro 2003-2015 pour l'agriculture et la vie rurale dans les Amériques, adopté en 2003, et le Cadre stratégique de l'IICA pour la période 2010-2020, adopté en 2009. Par le truchement de sa résolution no 444, le Conseil a demandé instamment à ce que ce dernier document constitue la base à partir de laquelle sera élaboré le Plan stratégique pour la période 2010-2020 (PS). À son tour, le PS constitue la base immédiate de l'élaboration de la présente proposition de PMT. La figure 1 illustre le processus de planification suivi et ses principales composantes.



Cette figure montre que l'horizon du PS est de dix ans. Le PS expose la situation actuelle de l'agriculture dans le Continent américain (les tendances actuelles) ainsi que les défis (les tendances proposées) à relever, afin de progresser vers l'objectif d'une agriculture compétitive et durable. Elle contient également un cadre orienteur pour la modernisation de l'IICA, qui établit les objectifs stratégiques à atteindre, à partir desquels seront définies les mesures institutionnelles que l'IICA devra prendre à moyen terme, de 2010 à 2014.

Le PMT 2010-2014 est structuré en quatre chapitres. Le chapitre I, "Le contexte", contient une description des principales tendances qui caractérisent l'environnement qui affecte l'agriculture et le bien-être en milieu rural et qui conditionne le fonctionnement de l'IICA, pour identifier les principaux défis que l'Institut devra relever.

Le chapitre II présente l'énoncé stratégique. Ici l'IICA définit sa vision, sa mission ainsi que les principes qui l'ont guidé dans l'atteinte de ses objectifs. Ce chapitre contient également les objectifs stratégiques à l'atteinte desquels l'Institut contribuera et vers

lesquels les mesures prioritaires et les services de coopération technique de l'IICA seront focalisés.

Le chapitre III présente la stratégie opérative, c'est-à-dire le modèle de coopération technique que l'IICA adoptera. Ce modèle est fondé sur la formation d'équipes techniques qui répondront aux requêtes des pays membres. Tous les services et toutes les instances de l'Institut s'orienteront de façon à privilégier et à appuyer la raison d'être fondamentale de l'IICA: la coopération technique.

Le chapitre IV décrit les principales stratégies de gestion corporative et comporte une annexe donnant les détails des grandes orientations, des objectifs spécifiques, des résultats ainsi que des indicateurs des secteurs techniques.

I. LE CONTEXTE

A. Introduction

L'Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture (IICA) a le mandat spécifique de travailler avec l'agriculture des Amériques, dans son sens le plus large et systémique, qui inclut les activités associées à l'apport de facteurs de production, au secteur primaire, aux processus d'ajout de valeur et aux enchaînements avec des activités économiques, sociales et environnementales, tout cela dans un milieu géographique défini. L'Institut réalise ses travaux dans le cadre de la réalité à laquelle est confrontée l'agriculture du Continent américain; c'est pourquoi il est nécessaire de se référer à ce contexte.

Il convient de préciser que bien que les multiples facteurs ayant une incidence sur le rendement de l'agriculture dans le Continent américain sont connus, il faut souligner ceux qui sont déterminants pour le rôle de l'Institut. Il est également très important d'anticiper les tendances les plus marquées qui s'observeront au cours des quatre prochaines années, soit la période couverte par le présent PMT.

Le présent chapitre initial porte sur le complexe scénario mondial, avec les opportunités qu'il offre et les limites qu'il impose, puis sur les tendances dans la demande mondiale pour des produits agricoles et la capacité du Continent américain à satisfaire cette demande.

Ce chapitre aborde également ce qu'on définit comme le grand défi auquel est confrontée l'agriculture du Continent dans un scénario d'instabilité croissante: être compétitive et durable, de façon à ce que sa contribution permette le développement, la sécurité alimentaire, le bien-être des populations rurales et la préservation des ressources naturelles et les conditions environnementales en général. L'IICA respecte les engagements pris dans le présent Plan justement pour relever ce défi.

B. Le scénario mondial

L'économie mondiale a été affectée ces dernières années par un environnement de crises et de changements très dynamiques, qui ont eu un impact significatif sur le rendement de l'agriculture des États membres de l'IICA en augmentant les niveaux de pauvreté et la

faim, en apportant de la volatilité au comportement des marchés et en exacerbant les problèmes de sécurité alimentaire (IICA, CEPALC et FAO 2009).

Bien que les marchés agricoles aient toujours affiché des variations dans les prix, la rapidité, l'ampleur et les fluctuations des taux de variation ont été plus prononcés ces trois dernières années, entraînant de l'instabilité. Voici certains des facteurs qui mettent en évidence ce scénario de fluctuation: la croissance rapide de la demande pour des produits de base de la Chine et d'autres pays émergents à des moments où les réserves mondiales atteignaient des niveaux historiquement bas; les sérieuses difficultés que rencontre le marché des hydrocarbures, qui demandent un sérieux effort pour le développement de sources alternatives d'énergie et pour l'économie d'énergie; et les conditions dans lesquelles se fait la production des aliments, affectée par les changements dans les conditions climatiques et par la volatilité des prix des facteurs de production, tels les fertilisants. En conséquence de ceci, les prix des aliments sont exposés à l'imprévisibilité.

Il y a un autre ensemble de facteurs mondiaux, qui s'expriment de façons nettement différentes selon les régions et les pays, qui ont affecté, qui affectent et qui affecteront le rendement de l'agriculture, comme l'insécurité publique, l'instabilité sociale, l'instabilité politique et la migration, qui sont des problèmes croissants et qui ne se régleront probablement pas à court terme.

L'économie mondiale montre des signes de reprise depuis la fin de 2009 et l'on prévoit une croissance de près de 4 % pour l'année 2010. Les moteurs de la future croissance mondiale proviendront toutefois des pays émergents (la Chine, l'Inde et le Brésil en tête), alors que les pays développés montreront une reprise plus lente (OCDE et FAO 2010, USDA 2010).

La reprise plus rapide des pays émergents obéit fondamentalement au comportement vigoureux de la demande interne, qui résulte des politiques publiques anticycliques. Dans le cas de l'Amérique latine, les principaux éléments expliquant la reprise sont la croissance de la Chine en tant que destination des exportations de la région et l'évolution des prix des produits de base exportés.

Tout ce qui est décrit précédemment conduit clairement à la nécessité d'anticiper les scénarios afin de prendre les mesures nécessaires dans un contexte d'incertitude, tâche complexe impliquant nécessairement une utilisation adéquate de l'information disponible pour connaître le comportement réel de tous les marchés.

C. Le scénario des marchés agricoles

Les déséquilibres dans les marchés agricoles persisteront à moyen terme vu la pression exercée par une demande croissante face à une offre qui augmente moins rapidement, ce qui favorisera la reprise des prix des produits de base. Cette situation se maintiendra tant que les restrictions à l'expansion de l'offre ne seront pas levées (comme la faible productivité des productions agricoles dans les pays moins développés et des imperfections dans les marchés) et que les conditions permettant à la population d'avoir accès à ces produits et en particulier aux revenus de ces produits ne s'amélioreront pas.

La demande pour des produits de l'agriculture croît et se diversifie pour les raisons suivantes:

- a. La population mondiale s'accroîtra et on s'attend à ce que les revenus mondiaux augmentent aussi une fois que les économies mondiales croîtront à nouveau; on estime que cette croissance sera de 5,2 %, ce qui implique une augmentation de 3,7 % du PIB par habitant (CEPALC 2010), puisqu'il y aura une plus forte demande d'aliments et d'aliments de meilleure qualité, ainsi qu'une demande d'autres biens non alimentaires d'origine agricole.
- b. La reprise plus rapide que l'on observe dans les pays asiatiques, en particulier en Chine, se trouve à être un facteur compensant la lente remontée des pays développés et a permis la récupération, dès la fin de 2009, des exportations régionales. La Chine et d'autres pays d'Asie ont beaucoup gagné en importance en tant que marchés de destination des exportations mondiales de la région.
- c. La population s'urbanise et ses habitudes de consommation changent. On estime qu'en 2015, il n'y aura que 19 % de la population qui sera rurale, et que 81 % des gens vivront dans des centres urbains (IICA 2009).
- d. Les consommateurs exigent davantage de produits ayant une valeur ajoutée et destinés à des niches de demande à plus bas prix, au lieu de produits ayant un faible niveau de transformation ("commodities").
- e. Il y a une demande croissante pour des produits agricoles destinés à d'autres usages qu'à la consommation humaine (l'agroénergie, les huiles industrielles, les médicaments et l'industrie textile, entre autres) ou animale. Les pronostics indiquent, dans cette dernière activité, une plus grande ouverture de ce marché à moyen terme. Les exigences des consommateurs croissent en ce qui a trait à la nutrition, à la qualité et à la salubrité des aliments.
- f. Des schémas d'intégration et de libre-échange entre les pays sont créés et élargis, ce qui augmente la quantité des échanges.

Voici les raisons fondamentales pour lesquelles, face à une croissance dynamique de la demande en aliments, l'expansion de l'offre n'a pas suivi aussi rapidement:

- a. On observe un ralentissement du taux de croissance des rendements et de la productivité.
- b. On calcule que plus de 80 % des unités de production agricole ont une superficie inférieure à deux hectares, présentent une faible productivité, produisent pour leur propre consommation et mettent leurs excédents sur le marché local de façon limitée.
- c. Il y a de plus en plus de restrictions et de concurrence dans à l'utilisation des ressources naturelles, qui sont la base fondamentale de la production agricole. On anticipe une moins grande disponibilité de terres vu l'étalement urbain croissant et la concurrence d'autres activités économiques, de même qu'à cause de la dégradation et la désertification des sols. Il y a aussi de moins en moins d'eau potable disponible, ressource dont l'agriculture est le principal consommateur. Par ailleurs, on constate des impacts croissants à cause de la variabilité et du changement climatique (par exemple des sécheresses, des inondations, des changements dans les rendements, l'apparition de fléaux et de maladies plus virulentes).
- d. Des barrières tarifaires et non tarifaires existent toujours et freinent le commerce.

D. Les principaux défis

On estime que d'ici 2050, il faudra doubler la quantité d'aliments par rapport à celle produite aujourd'hui et que la production agricole devra aussi répondre aux demandes de facteurs de production agricoles pour ses utilisations non alimentaires croissantes.

Les Amériques constituent une région exportatrice nette d'aliments. Elles sont également l'une des rares régions du monde où plusieurs pays disposent toujours de terres potentielles pour étendre leur frontière agricole, bien qu'il y ait des facteurs limitant l'incorporation de nouvelles terres pour l'agriculture. Toutefois, afin que l'agriculture de cette région puisse contribuer à atteindre la sécurité alimentaire mondiale en 2020 et approvisionner en matières premières la production de biens non alimentaires, il est nécessaire d'augmenter ses rendements, ceux-ci étant aujourd'hui inférieurs à la moyenne mondiale.

Par conséquent, une importante opportunité se présente afin que les pays du Continent américain adoptent des politiques proactives pour affronter le principal défi, qui consiste à “obtenir une agriculture compétitive et durable”.

C’est pour cette raison qu’il existe maintenant une reconnaissance de l’importance stratégique de l’agriculture; celle-ci a été démontrée lors de la crise des prix élevés des produits de base survenue en 2008 et qui a accru les problèmes de sécurité alimentaire et a obligé tous les pays à mettre sur pied des politiques publiques visant à contrer la crise et à accroître les ressources allouées à l’agriculture et au développement rural, ce qui a été réaffirmé par les mandataires du Continent lors du Sommet de Port of Spain (en avril 2009) et consigné par les chefs d’État dans la Déclaration d’Aquila adoptée à l’occasion du Sommet du G-8 (en juillet 2009).

L’IICA devra réorienter ses activités stratégiques pour aider les pays à atteindre cette fin, reconnaissant l’hétérogénéité qui existe en matière de ressources, dans la taille des économies du Continent, dans l’importance relative de l’agriculture, dans les questions politiques et institutionnelles, dans les niveaux de développement et dans les stratégies en matière de développement. L’hétérogénéité est aussi présente dans les zones rurales étant donné les différences marquées et les d’importantes brèches régionales et vu l’existence de divers types d’agriculture, qui vont de celle utilisant des technologies de pointe, qui est administrée avec une vision d’entreprise et qui s’insère dans les marchés mondiaux et est liée aux affaires transnationales, jusqu’à l’agriculture campagnarde, qui est caractérisée par une pénurie d’actifs et par des retards technologiques, qui est liée particulièrement aux marchés locaux et n’a aucune chance de compétitionner sur d’autres scènes commerciales. L’hétérogénéité régionale entraîne la présentation de requêtes très différenciées à l’IICA, qui n’empêchent pas de concerter des efforts communs et de travailler de concert pour relever les défis précisés dans les paragraphes qui suivent.

E. Une agriculture compétitive

À l’heure de la mondialisation et des marchés de plus en plus intégrés, l’agriculture des pays doit être compétitive pour profiter des opportunités que présentent de plus grands marchés, pour contribuer à la sécurité alimentaire et pour créer des emplois et produire des revenus afin que les personnes vivant dans les zones rurales puissent vivre dignement.

Bien qu’il soit admis que les facteurs déterminants de la compétitivité sont multiples, il est évident que la réalisation d’une agriculture compétitive passe par une augmentation de la productivité dans les champs. Il faut reconnaître que l’agriculture du Continent

américain a connu des changements différents, tant entre les pays qu'à l'intérieur des secteurs de ceux-ci. Il y a même, dans plusieurs cas, des différences importantes à l'intérieur de chaque secteur en ce qui a trait à l'échelle, à la productivité et à l'efficacité. Par exemple, bien que le Continent soit un exportateur net de céréales, la tendance au niveau de la productivité des grains est en progrès dans plusieurs pays alors que de sérieux retards existent dans d'autres. Des succès importants ont été réalisés dans les secteurs des fruits et légumes et dans la diversification du panier d'exportation, mais il existe toujours le défi urgent de promouvoir l'innovation dans la production d'autres aliments importants dans l'alimentation de certains pays, comme la pomme de terre, le manioc ou la banane. Dans le secteur de l'élevage, l'aviculture et l'élevage des porcs se sont modernisés de façon générale et l'industrie laitière a fait des progrès notables, alors qu'au niveau de l'élevage du bétail les progrès ont été mineurs et de croissantes disparités existent en compétitivité.

Le modèle de la Révolution verte, qui a entraîné une augmentation de la productivité, en particulier celle des céréales, s'épuise et ceci se reflète dans deux aspects cruciaux: la diminution du taux de croissance des rendements et la forte dépendance aux produits agrochimiques. En ce qui a trait à ce dernier, non seulement il nuit à la compétitivité et à la rentabilité de la production à cause des coûts, mais il aggrave les processus de pollution et de dégradation de l'environnement. Pour ces raisons, la nécessité d'élaborer un nouveau paradigme technologique pour l'agriculture qui améliore les rendements mais qui fasse une utilisation efficace des ressources naturelles sans endommager l'environnement et qui soit à la portée de tous les intervenants devient évidente.

Pour être compétitive, la production agricole doit répondre aux exigences de qualité et de salubrité. On doit s'attendre à ce que les risques de maladies transfrontalières augmentent au fur et à mesure que les échanges commerciaux augmentent. Outre la nécessité de fournir des aliments sains aux marchés nationaux, les risques de maladies transfrontalières exigeront de renforcer les systèmes nationaux de protection des plantes et de la santé animale et de salubrité des aliments et de reconnaître davantage les normes nationales concernant la santé des plantes fondées sur les normes internationales.

Les pays d'Amérique latine et de la Caraïbe, contrairement aux États-Unis et au Canada, sont appelés à adopter des stratégies qui accroissent l'investissement privé agricole et rural et son efficacité, comme base fondamentale pour encourager la production et réduire la pauvreté. Ces dernières années, on a observé une stagnation de l'investissement public et privé dans le secteur agricole dans les pays d'Amérique latine et de la Caraïbe, situation aggravée par la récente crise financière et la récession qui a affecté les entreprises privées et les budgets publics. Il faut également investir dans le

renouvellement du capital humain en agriculture à tous les niveaux (communauté scientifique, entrepreneurs et agriculteurs).

Il faut également développer des négoce agricoles compétitifs, tant individuellement que collectivement, afin de profiter des opportunités qu'offre une plus forte demande de produits agricoles. De plus, il faut relever le défi qui consiste à atteindre un fonctionnement des marchés plus efficace, plus transparent et plus compétitif parce qu'il faut reconnaître que le commerce agroalimentaire, autant au niveau de la production qu'au niveau du commerce, se concentre et se transnationalise. Ceci a des répercussions sur les structures du marché, sur la détermination des prix et sur la distribution des revenus.

F. Une agriculture durable et inclusive

Pour que l'agriculture, en plus d'être compétitive, soit durable, il est nécessaire d'en faire un usage rationnel, de conserver les ressources naturelles et la biodiversité. Le nouveau paradigme technologique doit renforcer les capacités des pays des Amériques pour faire une utilisation efficace de la base des ressources naturelles afin d'accroître la production agroalimentaire sans endommager l'environnement et d'en faire la mise en marché.

Le développement des technologies propres et des produits moins dangereux pour l'environnement, les bonnes pratiques agricoles et les agrobiotechnologies constituent une opportunité pour l'agriculture régionale de relever de façon plus efficace les défis auxquels elle sera confrontée dans un proche avenir. Toutefois, l'urgence de mettre en œuvre des technologies qui aident à accroître les rendements des produits agricoles et leur qualité nutritive ne devrait pas être un obstacle à l'adoption de pratiques d'agriculture responsable envers la nature telles que l'agriculture de conservation, les systèmes agricoles, de forêts et pâturages, l'utilisation de systèmes d'irrigation efficaces, les pratiques de gestion intégrée des fléaux et l'amélioration génétique par des méthodes conventionnelles, par des méthodes biotechnologiques et par des méthodes conventionnelles et biotechnologiques et le contrôle biologique, entre autres. Devant la rareté toujours plus grande de l'eau, la productivité ne devrait pas se mesurer en termes de tonnes par hectare mais plutôt de tonnes par mètre cube d'eau.

Il y a dans le monde une offre suffisante en matière de technologies pour améliorer la production et la productivité de l'agriculture. Il faut créer des incitatifs pour transférer ces technologies des pays qui les possèdent aux pays qui en ont besoin, tout en respectant les droits de propriété intellectuelle puisque le problème réside dans l'accès limité à cette connaissance auquel sont confrontés les pays ou les secteurs qui en ont besoin.

Devant les impacts imminents du changement climatique et ses effets sur la production d'aliments, le défi consiste à créer de nouvelles variétés tolérantes, par exemple, au stress hydrique, à la salinité et aux sols acides. Le génie génétique pourra jouer un rôle très important une fois les mécanismes de biosécurité correspondants établis et l'on pourra disposer, dès lors, de l'accès à la diversité génétique.

Les relations entre l'agriculture et les ressources naturelles et l'environnement sont à double sens étant donné que la première est basée fondamentalement sur l'utilisation et l'exploitation des secondes, mais que de son côté, l'activité agricole a une incidence sur les conditions, la qualité et la disponibilité des ressources naturelles. C'est pourquoi contribuer à conserver les ressources naturelles, améliorer les conditions environnementales et minimiser les dommages causés par les conditions climatiques est l'un des défis les plus importants que doit affronter l'agriculture; pour cette raison, il faut tenir compte des besoins particuliers de chaque pays¹.

Il faut aller au-delà des modèles productifs prédominants pour éviter que l'agriculture ne continue d'avoir un impact négatif sur l'environnement. Cela implique une conscientisation et une responsabilisation plus grandes pour produire avec des technologies propres. Mais l'agriculture doit aussi se préparer à affronter les impacts du changement climatique, non seulement par la recherche visant à adapter des plantes et des espèces aux variations de températures et aux conditions de l'environnement, mais aussi par des politiques publiques qui permettent de profiter du potentiel de la diversité biologique, des ressources génétiques et des services des bois et forêts, de sorte que cela contribue à atténuer les impacts du changement climatique.

On estime que les impacts du changement climatique varient selon le type de culture et son emplacement géographique. Quelques cultures (particulièrement dans les climats tempérés) pourraient améliorer leur productivité et profiter de cette conjoncture favorable. Mais dans les territoires ayant un climat tropical ou subtropical et dans les basses terres, on s'attend à ce que les effets sur les rendements et sur la production soient négatifs.

On reconnaît également la nécessité d'évoluer vers une agriculture moins dépendante des combustibles fossiles. Comme les pays reprennent la voie de la croissance, ils mettront de nouveau de la pression sur le marché de l'énergie, et les combustibles fossiles ne suffiront pas à répondre à une croissante demande mondiale d'énergie. Cela supposera un

¹ Il faut tenir compte de la différence entre les implications de processus à long terme, comme le changement climatique, et celles d'événements à court terme, comme la variabilité et l'instabilité climatiques (voir le Plan stratégique 2010-2020, section 2.4).

scénario de croissance des coûts de production, de transport et de commercialisation des produits agricoles.

La demande croissante en énergie se présente comme une opportunité de développer des technologies alternatives comme les bioénergies, qui tirent profit de la biomasse sur les fermes et aussi d'autres énergies alternatives comme l'énergie solaire, l'énergie éolienne et l'énergie géothermique, car elles pourront avoir un impact sur les communautés rurales. De la même manière, les initiatives visant à remplacer l'utilisation des produits chimiques agricoles, celles visant à encourager la réduction des distances parcourues, améliorant en même temps l'empreinte de carbone, et celles visant à utiliser des matières recyclables ou encore le méthane, entre autres mesures souhaitables, deviendront importantes.

Pour que l'agriculture soit inclusive, il faudra trouver des solutions qui permettent l'inclusion de la petite entreprise agricole et de l'agriculture à petite échelle et familiale, créer des emplois ayant des effets multiplicateurs sur les économies rurales et réduire la pauvreté en milieu rural². Il faudra aussi une participation plus équitable aux bénéfices de l'effort de production et aux décisions relatives aux problèmes et aux opportunités auxquels font face tous les intervenants du tissu social des zones rurales. Cela rendra l'agriculture viable et productive politiquement et socialement.

Il est nécessaire que les gouvernements valorisent et appuient la contribution de l'agriculture au développement des zones rurales des Amériques parce que l'agriculture continue d'être l'activité la plus importante dans la majorité de celles-ci et qu'elle est la pierre angulaire de l'atteinte d'un plus grand bien-être en milieu rural.

Même si l'importance des activités non agricoles, qui sont cruciales pour l'agriculture en soi, continue de croître dans ces régions, l'agriculture est un secteur fondamental étant donné ses effets multiplicateurs à cause des enchaînements avec l'agroindustrie et les fournisseurs de facteurs de production et de services, à la production de revenus pour les habitants des zones rurales et à son importance pour la formation spatiale du territoire.

Les défis que comportent les facteurs sociaux continuent d'être très pertinents. Des niveaux élevés de pauvreté et d'inégalité persistent en Amérique latine et dans la Caraïbe; ils sont plus profonds et aigus dans les zones rurales. La pauvreté, le chômage et

² Le Plan stratégique 2010-2020 de l'IICA pose l'option de produire plus d'aliments de base en Amérique latine et dans la Caraïbe, en particulier des céréales, de façon à contribuer à la sécurité alimentaire, malgré que dans bien des cas, elles ne soient pas des produits compétitifs sur le marché international et ne créent pas suffisamment d'emplois et de revenus pour les agriculteurs pauvres (voir section 2.3 du Plan stratégique).

la faible production constituent un problème d'éthique, menaçant la stabilité sociopolitique et augmentant les déplacements de populations et les problèmes de sécurité et de gouvernance, ce qui met en péril la gouvernance politique.

G. L'agriculture et la sécurité alimentaire

La crise mondiale place de nouveau la sécurité alimentaire au nombre des priorités de l'agenda politique. Face à un scénario de reprise économique accompagnée d'instabilité à moyen terme et d'une production d'aliments qui ne croît pas à un rythme suffisant pour compenser l'augmentation de la population mondiale et de ses revenus, la sécurité alimentaire et nutritionnelle restera au centre de l'attention des politiques nationales et internationales au cours des prochaines années, comme le corroborent les initiatives multilatérales, par exemple des Nations Unies et de la Banque mondiale, qui ont établi des fonds pour faire face à ces problèmes, qui ont créé un fonds pour la sécurité alimentaire dans le cadre du G-8 et des programmes gouvernementaux (comme "Nourrir l'avenir" — "Feed the Future" — du gouvernement des États-Unis).

La sécurité alimentaire sera également une question prioritaire car la pauvreté généralisée limite les capacités d'accès aux aliments. On estime que trois êtres humains pauvres sur quatre vivent dans les régions rurales des pays en voie de développement; de ce nombre, un pourcentage élevé dépend de l'agriculture en tant que principale activité productive. L'absence de politiques de promotion et d'opportunités sur la scène rurale entraîne des processus de migration vers les villes et vers d'autres pays. Tout cela fait des producteurs à petite échelle un groupe très vulnérable et sujet à souffrir d'insécurité alimentaire. Selon l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), la crise de 2008 a provoqué une augmentation de la dénutrition mondiale. Dans les seuls pays d'Amérique latine et de la Caraïbe, entre 2008 et 2009, le nombre d'habitants qui souffrent de la faim a augmenté, dépassant les 50 millions.

La volatilité des prix des produits de base et le manque de revenus affectent aussi la sécurité alimentaire parce qu'ils aggravent la dénutrition, ils créent une plus grande pauvreté et une plus grande instabilité sociale et affectent la gouvernance politique. De nombreuses études considèrent que les principales causes de la volatilité des prix se maintiendront à moyen terme.

La contribution à la sécurité alimentaire de l'agriculture se fait non seulement par la production stable de plus d'aliments salubres et plus nutritifs mais aussi par la création

d'emplois et, par conséquent, par de meilleurs salaires, davantage de revenus pour les producteurs³ et l'obtention de plus de devises nettes.

Le défi de l'amélioration de la sécurité alimentaire, particulièrement dans les zones rurales, requiert, outre le concours de divers organes gouvernementaux pour réduire la pauvreté, développer l'éducation en matière de nutrition, administrer des programmes d'aide alimentaire, assurer l'approvisionnement en eau potable et améliorer les services de santé, d'éducation et de communications.

H. Le cadre institutionnel actuel et les ajustements nécessaires

Pour internaliser les tendances et relever les défis décrits précédemment, le cadre institutionnel pour l'agriculture et le développement rural doit être modernisé en vue de doter les ministères de l'agriculture des capacités, des instruments et de l'autonomisation nécessaires pour coordonner des politiques intersectorielles et concerter avec les différents intervenants politiques et sociaux tels les autres ministères, les gouvernements locaux et les organisations de producteurs.

Tel qu'indiqué dans le Pla stratégique pour la période 2010-2020 (voir la section 4.2), la majorité des institutions actuelles en matière d'agriculture et de développement rural ne correspondent pas aux exigences du contexte actuel ni à des visions plus systémiques où les rôles publics et privés auraient été modifiés. Il est pertinent de reconnaître que des progrès ont été entraînés par l'exigence que de nouvelles règles du jeu soient appliquées au niveau mondial ou multilatéral, à cause de la pression d'intervenants sociaux réclamant une plus forte participation et de l'émergence de thèmes nouveaux et complexes, notamment le changement climatique.

De même, la modernisation des entités du secteur public agricole doit être révisée et leurs fonctions doivent être revues, leur personnel doit être mieux préparé, des instruments novateurs au niveau de la politique doivent être élaborés de même que des systèmes de suivi et d'évaluation et des systèmes d'information, et une plus grande quantité de ressources doit y être allouée. En particulier, il est nécessaire d'avoir une plus grande cohérence entre les entités sectorielles des ministères de l'agriculture (tels les instituts nationaux de recherche agricole, les INIA), qui leur permette d'assumer de nouvelles

³ Plusieurs études démontrent la participation croissante de la composante travail rémunéré au nombre des stratégies de diversification des sources de revenus dans les familles de producteurs agricoles en Amérique latine et dans la Caraïbe (IICA, CEPALC et FAO 2010).

fonctions et de relever les nouveaux défis de la gestion publique et les restrictions fiscales éventuelles.

L'exigence de la modernisation doit s'étendre également aux organisations de la société civile, notamment aux syndicats agricoles. Ceux-ci devraient disposer de mécanismes de financement renouvelés et d'une stratégie pour la prestation de services de façon complémentaire à l'offre du secteur public.

I. L'opportunité pour l'agriculture du Continent américain

Le scénario mondial revêt sans aucun doute une extrême importance et est particulièrement pertinent pour les pays du Continent, en particulier pour ceux d'Amérique latine et de la Caraïbe. La région est avantagée par rapport aux pays développés et par rapport aux pays où la pauvreté est extrême, en particulier en Afrique.

En ce qui concerne les premiers, le revenu élevé per capita qu'on y retrouve constitue pour les pays d'Amérique latine et de la Caraïbe une opportunité d'accroître leurs exportations d'aliments et d'autres produits agricoles vers ces pays. Par ailleurs, il s'agit de nations densément peuplées où prédominent des styles de vie qui imposent une forte pression sur les conditions environnementales. Leur potentiel d'augmentation de la production agricole est conditionné par leur modèle d'utilisation de facteurs de production chimiques et par les effets négatifs sur les conditions environnementales qui en découlent; de plus, devant les crises fiscales qui les affligent, ils pourraient se voir obligés de diminuer leur soutien à l'agriculture et, par conséquent, d'augmenter leurs besoins en importations.

Les pays plus pauvres, en particulier ceux d'Afrique, pour leur part, affrontent d'énormes difficultés à produire des aliments de base et de l'incapacité d'acquérir des aliments sur les marchés internationaux. À cela s'ajoute la dégradation de leurs ressources naturelles même si, en termes relatifs, les impacts environnementaux mondiaux de cette dégradation sont moins significatifs que dans d'autres pays. Ces pays ont besoin de soutien pour construire une agriculture aux bases moins fragiles et vulnérables que celle qu'ils ont actuellement. Cependant, malgré la coopération internationale encouragée par le G-8, ce sera long avant qu'ils puissent surmonter leurs principales restrictions structurelles.

Par ailleurs, les pays d'Asie, face à l'augmentation de leur population, à leur croissance économique élevée et au pouvoir d'achat plus grand qui s'ensuit, ont dû accorder plus d'attention à l'agriculture afin d'en arriver à une plus grande sécurité alimentaire. Cela

les conduit, à leur tour, à un nouveau modèle de participation au commerce mondial en tant qu'exportateurs et importateurs d'aliments.

Dans ce scénario, les pays d'Amérique latine et de la Caraïbe se différencient en ce sens qu'ils ont des conditions plus équilibrées quant à leur population, à des situations de pauvreté moins extrêmes et qu'ils sont dotés de ressources naturelles et d'une biodiversité dont la qualité est encore acceptable. Ces conditions rendent leur situation plus favorable pour attirer de l'investissement privé pour l'agriculture et l'agroindustrie. Ils ont, par conséquent, une grande opportunité et le défi énorme d'apporter les changements nécessaires afin, de cette façon, de ne pas rater la possibilité de participer avantageusement à la mondialisation.

J. Les politiques agricoles et les politiques en matière d'agriculture

Les politiques en matière d'agriculture, d'une vision systémique et élargie de l'agriculture, ainsi que celles liées au développement rural et celles inhérentes à la sécurité alimentaire, dépassent le cadre de travail des ministères traditionnellement responsables de ce secteur. De même, les façons d'élaborer des politiques en matière d'agriculture ont changé, on exige maintenant une plus grande concertation d'un plus large éventail d'intervenants.

Il existe également d'autres politiques à l'extérieur du secteur comme les politiques macroéconomiques, les politiques énergétiques, les politiques environnementales et les politiques de promotion de l'investissement privé, qui ont un fort impact sur le comportement du secteur et dont il faut tenir compte lors de la formulation et de la mise en œuvre des politiques en matière d'agriculture.

Par conséquent et comme il est signalé dans le Plan stratégique (voir la section 4.1), il faut élaborer des politiques d'État en matière d'agriculture qui tiennent compte des multiples liens entre celle-ci et la société, l'environnement et les ressources naturelles et qui privilégient le dialogue et la concertation pour relever avec succès les défis les plus importants décrits dans les paragraphes précédents et profiter des opportunités qu'offre du contexte.

Pour soutenir avec succès les pays dans cette énorme tâche, l'IICA doit travailler dans le cadre de la coopération avec d'autres entités.

II. L'APPROCHE STRATÉGIQUE

A. Adapter l'IICA aux défis

1. Situation actuelle de l'Institut

L'IICA, en sa qualité d'institution spécialisée du Système interaméricain, a pour mandat de répondre aux requêtes continentales pour résoudre les problèmes mondiaux, continentaux ou sous-régionaux auxquels sont confrontés ses États membres dans les domaines thématiques de sa compétence institutionnelle. Pour mener à bien cette tâche, il doit :

- a. Privilégier la fourniture de biens publics internationaux.
- b. Adresser les différences dues à l'hétérogénéité.
- c. Disposer des compétences et de la solvabilité techniques nécessaires pour répondre aux requêtes des pays ou avoir la capacité de les mobiliser.
- d. Avoir la possibilité d'aborder de nouvelles questions qui apparaissent comme critiques pour l'agriculture.

Une analyse des compétences, des points forts et des faiblesses, menée par l'Institut dans le but de déterminer les capacités actuelles de l'IICA pour appuyer les pays des Amériques à relever leurs défis et à saisir leurs opportunités⁴, établit les ajustements nécessaires en la matière afin que l'institution puisse remplir sa mission au cours de la période 2010-2014.

Les points forts de l'IICA sont les suivants :

- a. C'est un organisme reconnu auquel un large mandat a été confié.
- b. Il possède près de 70 ans d'expérience dans la fourniture de coopération technique pour les questions liées à la technologie et à l'innovation en matière d'agriculture, à la protection des plantes et de la santé animale et à l'innocuité

⁴ Le Comité exécutif a demandé qu'une étude soit réalisée sur les capacités techniques de l'IICA (SIDE 2007) et, dans le cadre du processus de préparation, une analyse FODA a été effectuée pour déterminer les points forts, les opportunités, les faiblesses, ainsi que les menaces.

des aliments, à l'agro-industrie et au commerce agricole, au développement rural ainsi qu'à la formation dans les domaines liés à l'agriculture.

- c. Il s'est récemment impliqué dans des questions qui ont pris une importance primordiale comme le lien entre l'agriculture et l'environnement, les ressources naturelles et le changement climatique. Il a également aidé les pays à relever les nouveaux défis dans des domaines tels que la biotechnologie et la biosécurité, l'agro-énergie, l'agrotourisme, l'agriculture biologique, l'agro-industrie rurale, les assurances agricoles, l'approche territoriale du développement rural, la lutte contre la désertification et la gestion intégrée des ressources hydriques.
- d. Il répond au Conseil interaméricain de l'agriculture (le Conseil), autorité suprême et forum des ministres du secteur, et exerce les fonctions de secrétariat de la Réunion des ministres de l'agriculture dans le cadre du processus des Sommets des Amériques.
- e. Il possède une vaste étendue de connaissances et de données d'expériences en matière d'agriculture et de développement rural et dispose d'un capital humain précieux, d'un patrimoine et d'une infrastructure matérielle considérable, ainsi que de ressources financières élémentaires.
- f. Il a développé des réseaux de travail et des systèmes d'information et de gestion du savoir qui le dotent d'une grande capacité à répondre aux besoins et aux requêtes des États membres.
- g. Il a établi de solides relations et partenariats avec des organismes internationaux et régionaux qui sont stratégiques et dont les compétences sont complémentaires à celles de l'Institut.
- h. Il est perçu de façon positive par les pays, perception à laquelle ont contribué tous les facteurs énumérés précédemment ainsi que l'étroite relation que l'Institut entretient avec les ministères de l'agriculture et avec d'autres clients à travers le Continent américain.

Toutefois, l'IICA a également d'importantes limites :

- a. Même si l'IICA dispose d'un personnel technique, administratif et de soutien, ainsi que de capacités, celles-ci sont insuffisantes pour répondre aux besoins croissants des États membres.
- b. Certaines questions émergentes importantes requièrent un personnel technique possédant de vastes connaissances et expérimenté dont l'Institut ne dispose pas actuellement.

- c. Il possède des ressources économiques de base, mais celles-ci sont limitées (voir le chapitre IV, point B) et il existe actuellement une concurrence accrue pour les ressources externes.
- d. Il faut améliorer l'alignement entre les priorités et les objectifs institutionnels établis, ainsi que les activités réalisées à l'échelle continentale, régionale et nationale.

Ces limites soulèvent la nécessité de déployer des efforts de restructuration stratégique afin d'atteindre les performances souhaitées et de répondre aux besoins croissants et dispersés dus à la complexité et aux multiples fonctions de l'agriculture.

Cependant, on reconnaît que le cadre programmatique de l'IICA est fortement soutenu par des processus institutionnels légitimes, à sa base technique et juridique, par ses divers organes de direction, notamment le Conseil, et par les mandats émanant du processus des Sommets des Amériques.

2. L'IICA de l'avenir immédiat

Les mandats de l'Institut lui offrent une opportunité pour l'innovation, la créativité et l'engagement en ce qui a trait aux questions qui lui incombent, aux compétences et attributions qui lui échoient en tant qu'institution publique internationale. Les gouvernements ont exprimé leur volonté de renforcer et de rénover l'IICA dans ces domaines, mandats auxquels l'Institut répondra par le biais du présent Plan à moyen terme (PMT).

Parmi la diversité des visions et attentes que les États membres, leurs organes gouvernementaux, les partenaires stratégiques, la communauté internationale et le personnel lui-même ont pour l'IICA, on relève des points communs permettant de définir l'orientation, la nature et la stratégie de cet Institut.

L'IICA doit être une institution qui fournit des réponses afin de saisir les opportunités et résoudre des problèmes communs et particuliers qui affectent ses pays membres et pour faire face aux problèmes mondiaux qui ont une incidence sur la compétitivité et la durabilité de l'agriculture, tout en privilégiant l'action conjointe dans le but d'atteindre des objectifs communs.

En l'occurrence, les activités et les propositions de l'IICA doivent:

- a. Être mises en œuvre à l'échelle continentale, régionale et nationale et être adoptées par chacun de ses États membres;
- b. Aider ses pays membres à réduire efficacement les facteurs qui entravent leur développement;
- c. Appuyer principalement les États les moins développés et faire en sorte que l'appui soit fourni de façon équilibrée entre les régions et les pays;
- d. Respecter les principes d'autonomie et de souveraineté des peuples et nations.

Pour que l'IICA atteigne les objectifs ci-dessus énoncés et respecte les engagements de la présente Administration, il doit être :

Focalisé. Pour servir efficacement et opportunément les pays membres, l'Institut concentrera ses activités sur un nombre limité de questions et focalisera ses ressources humaines, financières et matérielles sur des domaines dans lesquels il présente des avantages compétitifs et comparatifs à d'autres organismes du système international, ce qui éclairera les pays quant à ce qu'ils peuvent attendre de l'Institut.

Visionnaire. L'IICA devra faire montre d'une capacité prospective et analytique qui lui permette d'anticiper les événements et de définir les grandes orientations de l'agriculture et de la vie rurale pour les dix prochaines années, ce qui correspond à la période couverte par son Plan stratégique pour la période 2010-2020.

Leader. L'Institut devra être reconnu pour ses résultats novateurs, sa grande capacité technique et réactive. Le personnel d'encadrement technique qui travaille au sein de ses programmes devra être de la plus haute qualité et posséder une vaste expérience dans les domaines de compétences de l'IICA. L'Institut aura pour tâche de diriger, de façon honnête et transparente, les activités de coopération dans ses domaines d'expertise. L'Institut encouragera la mise à jour et la formation continues de son personnel technique à tous les niveaux.

Innovateur. L'IICA apportera des réponses aux problèmes liés au développement du système agricole et rural par la création permanente d'une offre de services spécialisés, de connaissances, d'instruments et d'approches. Être innovateur requiert que les équipes techniques de l'Institut maintiennent, dans tous les domaines de leur compétence, un engagement continu à trouver des solutions novatrices aux défis.

Fondé sur le savoir. Pour appuyer les politiques publiques en matière d'agriculture et de bien-être en milieu rural, l'IICA ne devra pas seulement promouvoir des processus de

partage des connaissances et des données d'expériences, mais aussi être un interlocuteur scientifique et technique auprès des réseaux d'institutions du savoir qui créent, partagent et transmettent ce dernier. En outre, l'Institut devra articuler de façon efficiente, efficace et solidaire l'expérience acquise par ses pays membres et les réseaux de coopération.

Orienté vers la fourniture de biens publics. L'IICA devra être à même d'identifier, dans le domaine de ses compétences, les biens publics (en particulier internationaux et supranationaux) que les pays réclament et dont la fourniture requiert l'intervention de l'État. Pour ce faire, il définira clairement les objectifs qu'il estime atteindre dans ses pays membres (initiatives stratégiques) de sorte que ces biens n'entrent pas concurrence avec ceux créés par le marché ou les gouvernements concernés.

Complémentaire. L'IICA forgera et renforcera des partenariats avec d'autres organismes internationaux et régionaux de coopération et d'aide et avec des institutions nationales qui complètent les efforts et les activités de l'Institut visant à offrir aux pays des solutions intégrales.

Intégré. La mise en œuvre des activités proposées se fera par le biais de réseaux institutionnels de coopération régionale et continentale. Les progrès réalisés dans les sciences de la communication et technologie facilitent le développement de nouveaux systèmes de coopération intégrée au sein de l'IICA. Ceux-ci encouragent l'action aux niveaux régional et national tout en maintenant l'intégration et la vision continentale. Ce processus d'intégration devra garantir que toutes les activités, travaux, produits et initiatives maintiennent une même ligne directrice et qu'ils se focalisent sur la recherche de solutions coordonnées visant à relever les défis prioritaires.

Structuré à sa mission. Un processus visant à aligner les ressources humaines, matérielles et financières, la structure institutionnelle et les processus de planification aux stratégies et objectifs institutionnels devra être mis en place.

B. Mission, vision et principes institutionnels⁵

Le personnel de l'IICA devra s'engager à contribuer fortement à cette entreprise et concentrera ses efforts sur la vision et la mission décrites ci-dessous, comme le prévoit le Plan stratégique:

⁵ Tiré du Plan stratégique pour la période 2010-2020.

1. Mission

L'IICA est l'institution du Système interaméricain qui fournit assistance technique, innovation et expertise dans le but de développer une agriculture compétitive et durable dans les Amériques et d'améliorer la vie des populations rurales dans ses pays membres.

2. Vision

Être une institution de premier plan, novatrice en matière de coopération technique en agriculture, reconnue pour ses contributions visant à rendre le système agro-alimentaire compétitif, à atteindre le développement durable de l'agriculture, la sécurité alimentaire, ainsi qu'à réduire la pauvreté et à améliorer les conditions de vie dans les zones rurales des Amériques, en s'appuyant sur ses qualités techniques et sa capacité à répondre aux nouveaux défis auxquels sont confrontés ses pays membres dans ces domaines.

3. Principes institutionnels

Afin de concrétiser sa vision, d'offrir des services de qualité, d'être une institution du savoir novatrice, l'IICA guidera ses activités dans le Continent américain et ses relations avec les États membres, les partenaires stratégiques et divers intervenants de la communauté du secteur agricole et rural, conformément aux principes suivants établis dans le Plan stratégique pour la période 2010-2020:

- a. Chef de file par l'excellence.
- b. Innovation.
- c. Approches interdisciplinaires et travail d'équipe.
- d. Excellence du rendement.
- e. Partenariats visant à avoir une incidence plus importante.
- f. Responsabilité sociale.
- g. Responsabilité environnementale.
- h. Accent sur les résultats et la responsabilisation.
- i. Efficience, transparence et prudence financière.
- j. Application des règles et des règlements.
- k. Égalité et équité.
- l. Respect de la diversité.

C. Objectifs stratégiques et activités prioritaires de l'IICA

1. Objectifs stratégiques

Dans son Plan stratégique 2010-2010, l'IICA reconnaît la grande complexité et l'ampleur des opportunités et des défis auxquels l'agriculture sera confrontée, dans les années à venir, en ce qui concerne la productivité et la compétitivité, les zones rurales, les effets du changement climatique, la gestion des ressources naturelles et la sécurité alimentaire. Par conséquent, l'IICA a estimé qu'il devait concentrer ses ressources limitées ainsi que ses efforts à contribuer à l'atteinte d'objectifs stratégiques pour lesquels l'Institut possède une plus grande capacité technique et plus d'expérience et a une renommée plus importante et sur lesquels, par conséquent, il peut obtenir un plus fort et meilleur impact. L'IICA, en qualité d'institution chef de file chargée de l'agriculture dans le Continent américain, devra fournir une assistance technique pour permettre aux pays de relever les défis et de saisir les opportunités envisagées pour atteindre les objectifs stratégiques suivants, établis dans son Plan stratégique:

Objectif stratégique 1:

Améliorer la productivité et la compétitivité du secteur agricole

Les Amériques peuvent saisir l'opportunité qui s'offre à elles grâce à l'expansion plus accélérée de la demande mondiale pour les produits agricoles que de l'offre, en raison du potentiel de la région et de sa vocation productive. Toutefois, cela implique qu'il faudra relever le défi d'un effort de production accru qui réponde aux contraintes imposées par la baisse évidente des taux de croissance des rendements des cultures principales, la limitation des terres existantes pour repousser la frontière agricole⁶, la perte de ressources naturelles, l'émergence de fléaux et maladies nouveaux ou plus virulents, ainsi que les effets attendus du réchauffement climatique.

Les Amériques doivent non seulement s'efforcer d'augmenter la production agricole pour tirer profit de l'expansion de la demande mondiale, mais aussi de produire de manière compétitive dans le contexte de marchés plus mondialisés et plus intégrés et d'accroître la production par hectare pour compenser ainsi la diminution de la quantité de

⁶ Dans les Amériques, seuls quelques pays disposent de terres permettant de repousser considérablement leur frontière agricole. Toutefois, il existe des facteurs importants qui influent sur l'inclusion de nouvelles terres pour l'agriculture, tels les politiques d'utilisation des terres, les programmes de conservation, les questions liées au déboisement et à l'expansion des centres urbains.

terres disponibles pour l'agriculture. Conjugées à ces phénomènes, la mondialisation et l'intégration des régions, des frontières et des marchés, ainsi que l'émergence d'une masse de consommateurs ayant des exigences plus rigoureuses et étant plus conscients de la qualité des aliments et de la façon dont ils sont produits, posent de nouveaux défis et offrent de nouvelles opportunités dans tous les maillons de la chaîne agroalimentaire.

À cette fin, l'IICA se propose de promouvoir l'innovation technologique, organisationnelle et humaine afin d'accroître la compétitivité et la production et de contribuer à l'amélioration du fonctionnement des marchés agricoles de façon durable sur les plans social et écologique. Ces efforts devront se concentrer sur les petits et moyens producteurs agricoles, qui ont des difficultés à accéder aux marchés modernes. L'Institut se donne également pour objectif d'encourager le développement des marchés des produits de base traditionnels dans le but de satisfaire les besoins de consommation des groupes à faible revenu.

Objectif stratégique 2:

Renforcer la contribution de l'agriculture au développement des zones rurales et au bien-être de la population rurale

Les activités agricoles sont principalement situées dans les zones rurales, où vivent les populations qui sont à la fois objets et sujets des efforts déployés pour le développement et qui utilisent les ressources naturelles. Force est de constater que le rôle que joue l'agriculture dans l'économie et la société au sein des zones rurales dépasse le facteur purement productiviste et inclut les facteurs sociaux du bien-être en milieu rural (emplois, revenus, services, institutions, participation, etc.), car elle est liée à la nutrition et à la santé, touche l'environnement, détermine la taille et les formes de l'occupation du territoire, appuie des réseaux économiques et institutionnels dans les espaces où elle existe, est étroitement liée à la culture et au tissu social, façonne le paysage, établit des relations et des mécanismes d'intégration territoriale et bâtit des relations fonctionnelles entre les zones rurales et urbaines. Une attention particulière doit être portée à l'agriculture familiale et au rôle de la femme dans l'agriculture.

Ces multiples dimensions des approches territoriales du développement agricole et de la réalisation du bien-être des populations rurales nécessitent l'élaboration de nouvelles politiques publiques adaptées aux zones territoriales qui doivent être mises en place en reconnaissant la nature intersectorielle des processus de développement. Cela a modifié le rôle traditionnel des ministères de l'agriculture, qui ont cessé de se concentrer exclusivement sur la production et ont servi davantage comme coordinateurs des

responsabilités d'autres intervenants, notamment d'autres ministères, autorités locales et organisations de la société civile.

L'IICA appuiera les efforts nationaux visant à formuler des politiques, stratégies et accords institutionnels qui permettront une plus grande coordination et coopération entre les institutions qui jouent un rôle de premier plan dans le développement et le bien-être en milieu rural afin de renforcer la relation à double sens entre l'agriculture et les zones rurales là où elle existe.

Objectif stratégique 3:

Renforcer la capacité de l'agriculture à atténuer les effets du changement climatique et à s'adapter à celui-ci et à mieux utiliser les ressources naturelles

L'agriculture est doublement liée à la base des ressources naturelles des écosystèmes (sols, eau, agrobiodiversité, forêts, jungle tropicale, climat) situés dans les zones rurales: les activités de production du secteur agricole dépendent de ces ressources, mais les tâches agricoles ont également des incidences sur l'état et la disponibilité des ressources naturelles. Plus important encore est le rôle que joue l'agriculture moderne dans la protection et l'amélioration des conditions environnementales; les pratiques modernes peuvent rétablir la santé de l'environnement. Dans cette perspective, la présence de conditions météorologiques exceptionnelles (changement climatique) et leurs effets impondérables, ainsi que les événements climatiques extrêmes déterminent et conditionnent l'activité productive, sa compétitivité et durabilité, et les expressions de la vulnérabilité sociale.

Pour atteindre cet objectif, l'IICA apportera son expertise et ses conseils pour renforcer les capacités institutionnelles et humaines des pays membres dans le but d'inscrire cette question à leurs ordres du jour nationaux; pour établir un équilibre adéquat entre les politiques de gestion de l'environnement et les politiques de développement agricole (transversalité et synergies entre les ministères de l'agriculture et ceux de l'environnement); pour consolider et renforcer les démarches entreprises dans la recherche de nouvelles formes de production respectueuses de l'environnement afin d'atténuer les effets négatifs de l'agriculture traditionnelle sur les ressources naturelles et la santé des écosystèmes; enfin, pour élaborer des politiques, stratégies et cadres institutionnels permettant de préparer ce secteur à s'adapter au changement climatique.

Objectif stratégique 4:***Améliorer la contribution de l'agriculture à la sécurité alimentaire***

L'agriculture joue un double rôle dans la sécurité alimentaire des populations en fournissant un approvisionnement alimentaire suffisant et de qualité (disponibilité et utilisation) et en créant des conditions permettant l'accès des populations rurales aux aliments (emploi et revenus). Ce double rôle met en évidence la participation de l'agriculture à petite échelle qui, avec l'appui de politiques publiques efficaces et d'investissements efficaces dans le domaine public, peut non seulement renforcer sa contribution à l'offre agricole par une meilleure utilisation de son effort de production et de sa coordination des chaînes de valeur agricoles, mais aussi améliorer ses performances dans la création d'emplois et de revenus tant que son effort est reconnu de façon adéquate par les marchés. Toutefois, du fait de ses caractéristiques structurelles, l'agriculture à petite échelle est l'un des sous-secteurs les plus vulnérables et les plus sensibles aux effets de l'insécurité alimentaire.

Pour atteindre cet objectif stratégique, l'IICA appuiera l'élaboration de politiques, stratégies et cadres institutionnels visant à accroître les contributions de l'agriculture à petite échelle et familiale à la sécurité alimentaire des pays, tant du point de vue de l'offre alimentaire que de l'accès des petits producteurs aux aliments.

2. Objectifs de la coopération technique

L'engagement pris par la Direction générale de l'Institut est de contribuer aux grands objectifs de développement des pays associés aux buts stratégiques identifiés. Pour ce faire, l'Institut:

- a. Concentrera et ciblera ses activités afin d'utiliser plus efficacement ses ressources et ses capacités.
- b. Favorisera une action concertée et multidisciplinaire dans le cadre institutionnel.
- c. Dirigera les systèmes administratifs, financiers et de soutien vers la coopération technique.
- d. Favorisera des partenariats avec les principaux partenaires stratégiques afin de construire des relations de complémentarité et d'éviter les doubles emplois, la perte de ressources et le chevauchement des efforts.

- e. Mettra l'accent dans son travail sur les politiques et institutions, réseaux et organismes (et non pas sur les agriculteurs eux-mêmes) afin d'obtenir des effets multiplicateurs plus importants de l'action de l'IICA.

Chacun des objectifs suivants concernant la coopération technique examine une autre dimension de l'agriculture:

Innovation technologique

L'un des plus importants défis identifiés par l'analyse du contexte, qui est clairement mis en évidence en ce qui concerne les défis auxquels l'agriculture est confrontée, est la nécessité d'innover, dans toutes les facettes et à tous les niveaux du secteur. Cela implique le développement de nouvelles variétés végétales et races animales adaptées aux exigences accrues, hétérogènes et variables; le développement et la diffusion de technologies novatrices conçues pour répondre aux besoins des entreprises; le renforcement des systèmes de vulgarisation efficaces et en mesure d'apporter de nouvelles technologies et variétés aux producteurs, notamment ceux à petite échelle; la protection de la propriété intellectuelle; enfin, l'élaboration de politiques, de stratégies et de nouveaux modèles d'affaires.

C'est pourquoi l'IICA s'est fixé pour but d'appuyer ses États membres dans leurs efforts institutionnels visant à accroître et élargir l'innovation agricole afin d'améliorer la productivité, la compétitivité et le commerce et de soutenir ainsi la sécurité alimentaire et le développement de ses pays membres.

Protection des plantes et de la santé animale et salubrité des aliments

Les pays estiment de plus en plus que la santé animale et végétale est un facteur clé déterminant pour assurer la viabilité de produire aux coûts et niveaux de qualité requis. Cependant, la question est devenue très complexe du fait qu'elle a différentes incidences sur l'agriculture et vu ses implications concernant les méthodes de contrôle et les impacts environnementaux. Par ailleurs, la salubrité des aliments est devenue indispensable pour avoir accès aux marchés du fait qu'on impose des pratiques comme la traçabilité afin d'identifier et d'établir des mécanismes de contrôle de la qualité allant de la production primaire au consommateur. Le changement climatique, quant à lui, rend de plus en plus ardue la gestion des questions liées à la protection de la santé et à la salubrité des chaînes agroalimentaires. De surcroît, les responsabilités que doivent assumer dans ce domaine les institutions gouvernementales spécialisées, les organismes du secteur privé, les producteurs et les négoce agricoles se sont accrues.

L'IICA continuera d'appuyer les pays dans le domaine de la protection des plantes et de la santé animale et de la salubrité des aliments, notamment dans l'élaboration de mesures politiques et de réglementations modernes et harmonisées, la modernisation des services nationaux, la mise en place de mécanismes continentaux et régionaux de coopération et d'information sur la question, l'adoption par les pays des normes internationales et dans l'établissement de mécanismes de coopération entre le secteur public et le secteur privé dans le cadre de la collaboration avec les organismes internationaux spécialisés.

Négoce agricoles et commercialisation

L'agriculture est de plus en plus considérée comme une activité économique, un négoce qui, indépendamment de son ampleur et de sa complexité sociale, dépasse la production primaire et qui est, par conséquent, un système complet répondant aux exigences des marchés et des consommateurs et ayant une vision et des stratégies de chaînes agroalimentaires.

De même, les marchés locaux, nationaux et internationaux sont un élément clé du succès de l'agriculture. Au cours des dernières années, de nombreux pays ont accordé une grande importance à trois facettes des marchés: la recherche de la libéralisation des échanges, la promotion des marchés internationaux plutôt que des marchés locaux et la promotion de l'ajout de valeur aux chaînes.

Cependant, les récentes crises alimentaire et financière ont démontré qu'il fallait stimuler des marchés locaux plus efficaces et transparents pour en faire des mécanismes de développement, et éviter d'abandonner les efforts visant à ajouter de la valeur à la production agricole face au mirage de prix élevés pour les matières premières. Cette première solution permettra, par ailleurs, la participation d'un plus grand nombre de producteurs agricoles, en particulier les producteurs à petite échelle, qui n'ont pas tiré profit de la libéralisation commerciale, et la deuxième permettra de continuer d'encourager l'agroindustrie et de réduire la dépendance de marchés dans lesquels les prix présentent actuellement une volatilité importante. Il faut donc que les pays relancent les mécanismes propices au dialogue multilatéral, respectent les engagements pris dans les différents accords commerciaux, élaborent des politiques visant à accroître le commerce international de produits agricoles et veillent à ce que tous les groupes sociaux profitent de ce commerce.

À cette fin, l'IICA aidera les pays à élaborer des politiques et des cadres institutionnels et à développer les capacités permettant de créer des milieux favorables aux entreprises agricoles, ainsi qu'un nouvel état d'esprit et des compétences chez les producteurs en

renforçant leurs capacités individuelles et collectives pour approvisionner les marchés et rivaliser entre eux avec succès. L'Institut appuiera également ses États membres dans l'élaboration de politiques publiques, de stratégies et d'institutions afin de promouvoir et de développer des marchés locaux plus transparents et plus efficaces, ainsi que dans l'élaboration de mécanismes et d'instruments visant à réduire les risques et à permettre l'établissement d'un lien plus étroit entre les petits producteurs et les marchés. En outre, l'IICA contribuera à l'élaboration de stratégies et au renforcement des mécanismes institutionnels afin de promouvoir le commerce agricole international en tant que facteur de développement tout en aidant ses pays membres à développer des capacités leur permettant de mieux gérer et de mieux tirer parti des accords commerciaux qu'ils ont conclus.

Gestion des territoires, de l'agriculture et du bien-être en milieu rural

L'agriculture est une activité qui définit l'occupation du territoire et qui a une incidence sur les relations économiques, sociales et culturelles de ses habitants, ce qui détermine la contribution qu'elle peut apporter au bien-être en milieu rural et à la durabilité des territoires. Toutefois, il est évident que l'amélioration des conditions de vie des habitants de ces territoires dépasse ce qui peut être fait depuis les secteurs agricole et agro-industriel. C'est pourquoi un accroissement du bien-être dans les zones rurales exige maintenant une application cohérente et coordonnée de politiques multisectorielles encourageant la synergie et la coordination des investissements en matière de production et des investissements sociaux. Ces politiques doivent être axées sur la création d'un environnement propice, qui facilite l'accès aux actifs productifs, aux facteurs de production, aux technologies et aux connaissances nécessaires à la mise en œuvre de processus d'innovation dans les zones rurales et au renforcement de l'agriculture familiale et à petite échelle, ainsi que des entreprises agricoles liées aux marchés locaux.

Pour répondre à ces besoins, l'IICA contribuera à l'élaboration d'instruments permettant d'évaluer l'apport réel de l'agriculture dans les zones rurales et à l'établissement des relations de nature intersectorielle entre les politiques publiques et les instruments qui ont une incidence sur le territoire, en vue d'optimiser la contribution de l'agriculture au développement des zones rurales et de maximiser ainsi les revenus sociaux provenant de l'activité productive agricole. L'IICA appuiera également les gouvernements dans l'exécution de projets dans les zones rurales et encouragera l'utilisation en agriculture des bonnes pratiques en matière de responsabilité sociale, de commerce équitable et autres qui favorisent l'harmonie entre la production et les communautés rurales.

Sécurité alimentaire

Les pays mettent en œuvre bon nombre d'activités visant à consolider leur sécurité alimentaire; pour ce faire, ils ont eu recours à des mécanismes favorisant la production d'aliments, la production de revenus et de devises et l'efficacité des marchés. Cependant, du point de vue strictement agricole et sans préjudice de l'importance de la grande production agricole, les pays doivent également redoubler d'efforts pour élaborer et mettre en application des politiques et des stratégies qui renforcent l'apport de l'agriculture à petite échelle à la sécurité alimentaire. Il est nécessaire d'améliorer le rendement productif de ce sous-secteur dans le but d'accroître l'offre agricole (disponibilité des aliments). Il faut également organiser les producteurs à petite échelle en chaînes de valeur de façon à leur permettre d'améliorer leurs conditions d'accès aux aliments (davantage de revenus et une plus grande disponibilité physique de ces derniers).

On accordera une importance particulière au fait que grâce à l'agriculture, on peut contribuer à la sécurité alimentaire, et ce, de différentes manières: en améliorant la production de plus d'aliments de qualité et de façon stable; en créant des emplois mieux rémunérés; en attirant des devises étrangères qui permettront d'importer les aliments qu'il n'est pas possible de produire; en développant et en encourageant l'accès aux marchés qui fonctionnent sans difficultés, notamment pour éliminer le préjudice que celles-ci causent aux indigents. En somme, il convient d'envisager la contribution de l'agriculture à la sécurité alimentaire avec une plus ample vision.

Sur la base de ce qui précède, l'IICA appuiera ses États membres dans l'élaboration de politiques, de stratégies et de capacités institutionnelles visant à accroître les contributions de l'agriculture, en particulier de l'agriculture à petite échelle, à la sécurité alimentaire des pays, tant du point de vue de la vision nationale que de l'accès des producteurs à petite échelle à des revenus leur permettant d'acquiescer les denrées et de produire des denrées de consommation courante. L'IICA se propose de contribuer à l'élaboration de politiques et de stratégies et au développement de capacités susceptibles d'améliorer la production, la productivité, les processus d'ajout de valeur et l'accès de ces producteurs aux marchés et, pour ce faire, il leur facilitera l'accès aux actifs productifs, aux instruments d'atténuation des risques, aux modes d'organisation leur permettant d'améliorer leurs capacités de négociation dans les marchés de facteurs de production et de produits, au financement et aux assurances agricoles.

Ressources naturelles et changement climatique

L'agriculture est considérée comme une activité particulièrement vulnérable, car elle est exposée à des risques d'origine multiple et diverse. Les pays membres de l'IICA ont exprimé, sur de nombreuses tribunes et dans diverses circonstances, leur préoccupation de pouvoir disposer de stratégies et d'instruments pour la gestion de ces risques, de telle sorte que leurs producteurs puissent prendre au moment opportun les meilleures décisions concernant leur production, et ce, avec une certaine marge de confiance. La conduite de la gestion des risques en agriculture doit se concentrer sur les différents types de risques auxquels est confronté le producteur ou l'agriculteur: les risques naturels, ceux qui sont inhérents aux marchés des produits agricoles, les risques financiers, etc. Par ailleurs, au cours des dernières années le nombre de catastrophes naturelles dans le monde a augmenté, tendance qui devrait s'accroître à l'avenir. On a également assisté à une augmentation de l'incidence et de la gravité des maladies et épidémies qui se répandent rapidement à travers le monde et qui causent de graves pertes humaines et économiques.

Pour répondre à cette réalité, l'Institut coopérera avec les institutions des pays, en particulier avec les ministères de l'agriculture, à la préparation de politiques publiques, à l'élaboration et à l'exécution de stratégies sectorielles, à l'application de mesures politiques et à la fourniture d'information opportune de façon à ce que toutes démarches contribuent à atténuer les incertitudes des producteurs agricoles et les aident à améliorer la productivité et la compétitivité.

Dans ses plans à moyen terme, l'IICA établira les mécanismes de complémentarité et de synergie permettant l'exécution de ses programmes, ce qu'il fera en s'appuyant sur la définition des orientations de ses axes recteurs en matière de coopération. Dans ce but, l'Institut doit particulièrement tenir compte du fait que le Plan stratégique souligne que la coopération technique et la synergie sont des moyens d'une importance stratégique pour aider à atteindre les objectifs en matière de développement.

Il est important de signaler que l'IICA doit mettre en œuvre des programmes dans des domaines thématiques dans lesquels l'Institut possède réellement l'expertise nécessaire pour offrir sa coopération. C'est sans aucun doute l'un des aspects fondamentaux que l'IICA doit changer. L'expérience des dernières années montre clairement que la dispersion des domaines dans lesquels l'IICA offre son appui aux pays est l'une des raisons pour lesquelles l'Institut n'a pu développer d'excellence dans aucun d'entre eux. Qui plus est, non seulement l'IICA ne possédait aucune compétence dans plusieurs de ces domaines, mais encore il n'encourageait pas d'autres institutions à élaborer sur ces questions des programmes dont les pays auraient pu bénéficier.

3. Modalités d'intervention de l'IICA

Le Plan stratégique de l'IICA (PS 2010-2020) indique cinq modalités d'intervention de la coopération technique de l'Institut permettant d'assurer que l'action de l'Institut soit axée de façon thématique et sur les domaines dans lesquels il peut assurer un plus grand impact grâce à l'action institutionnelle visant à ce que les pays membres atteignent les objectifs définis dans la section précédente. Ces modalités d'intervention établies dans le Plan stratégique et incluses dans le présent PMT sont les suivantes:

Élaboration, analyse et évaluation de politiques et de stratégies publiques

L'objectif principal de la coopération de l'Institut consistera à appuyer les processus d'élaboration, d'analyse et d'évaluation de politiques publiques, de stratégies, d'approches et d'instruments d'intervention, et cette activité de l'IICA sera menée prioritairement par le biais des institutions publiques des pays.

Renforcement et modernisation des institutions

L'IICA aidera les pays membres à élaborer une architecture institutionnelle pour l'agriculture et la gestion des territoires qui devra être systémique, moderne et organisée. On estime également que cet effort établit un terrain propice à la collaboration avec d'autres organisations internationales.

Création et développement des capacités

L'IICA contribuera au développement des connaissances et des compétences techniques et de leadership sur les questions relatives aux objectifs stratégiques et à la coopération technique dans lesquelles l'Institut excelle, afin de stimuler l'innovation dans le secteur agricole et les zones rurales, où ses compétences et ses connaissances ont une incidence.

Gestion des connaissances pour l'agriculture et le bien-être en milieu rural

L'IICA s'efforcera de créer et d'identifier de nouvelles connaissances, innovations, expériences et pratiques optimales, tant qu'elles sont du domaine public, afin de les mettre à la disposition des pays et de renforcer ainsi la compétitivité et la durabilité du secteur tout en contribuant au bien-être en milieu rural.

À cette fin, on établira des mécanismes pour partager le savoir par le biais de sa systématisation, gestion et facilitation de l'échange, transfert, diffusion et application, et pour apprendre des expériences propres et de celles des autres. On aidera également les pays à créer des mécanismes pour la gestion de l'information et du savoir dans le but de les mettre à la disposition des intervenants du secteur afin d'améliorer la transparence et l'efficacité des institutions agricoles.

Accompagnement des pays sur des questions ponctuelles et des projets d'investissement

L'IICA aidera les pays à élaborer et à gérer des projets d'investissement visant à encourager la modernisation des institutions. Il facilitera également la coopération horizontale entre les pays et apportera un soutien à ses États membres sur des questions où d'autres pays ont davantage de compétences et de connaissances et sont disposés à les partager avec les autres.

III. STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE

Le présent chapitre définit la façon dont l'Institut mettra en œuvre le PMT 2010-2014 et la façon dont il ajustera sa structure ainsi que les actions qu'il posera pour y arriver. La stratégie opérationnelle proposée a pour objectif de concentrer, d'harmoniser et de coordonner les activités de coopération technique de l'Institut afin qu'il s'acquitte de sa responsabilité sur la scène interaméricaine et qu'il respecte les particularités de ses États membres.

La définition des éléments clés déterminant la stratégie opérationnelle est fondée sur les points de départ suivants:

- a. La reconnaissance du fait qu'en tant qu'organisme interaméricain de coopération, l'IICA a la responsabilité d'appuyer ses pays membres dans l'atteinte de leurs objectifs les plus importants en matière de développement.
- b. Il revient aux gouvernements nationaux, à travers leurs propres institutions et entités, de mettre en œuvre les mesures de développement agricole et rural dans leur pays.
- c. Les principaux clients de l'IICA sont les ministères de l'agriculture.
- d. Les problèmes rencontrés par les agriculteurs et les entreprises agricoles, y compris les agroindustries, sont multiples et complexes. Pour les résoudre, les gouvernements appliquent des politiques publiques et des instruments de politique toujours plus complexes.
- e. Dans les régions du Continent américain, des organisations et des tribunes qui constituent d'importants alliés à l'action de l'Institut ont été créées et se transforment.
- f. Étant donné la complexité du secteur, il devient nécessaire de prioriser les services de l'IICA et d'étendre son interaction à d'autres ministères, à d'autres intervenants du secteur privé et de la société civile ainsi qu'à d'autres partenaires stratégiques, notamment d'autres organisations et organismes internationaux, les centres internationaux et les institutions d'enseignement supérieur.

Reconnaissant la réalité de cette complexité, l'IICA devra prioriser ses efforts de coopération en **quatre programmes de concentration technique** et en **deux programmes de coordination transversale**. Le choix de ces programmes et domaines est basé sur le fait qu'ils représentent les principales préoccupations de la majorité des États membres en ce qui a trait à l'agriculture, à l'alimentation, au développement rural et à la durabilité de l'environnement. Ces préoccupations constituent, pour cette raison, les thèmes stratégiques des ministères de l'agriculture de la majorité des pays du Continent américain, et c'est également dans ces domaines que les compétences et l'expérience de l'IICA sont les plus importantes. Cette concentration d'efforts permettra à l'Institut de soutenir les processus de renforcement institutionnel, la formulation de politiques et de stratégies et le développement de capacités et la gestion de la connaissance.

Les principaux éléments que comporte cette proposition opérationnelle sont l'établissement de priorités réparties en quatre programmes de concentration technique et deux programmes de coordination transversale ainsi que la coordination de ces programmes, qui sont exposés ci-dessous.

A. Programmes de concentration technique

Les programmes de concentration technique identifiés pour les activités de l'IICA au cours de la période 2010-2014 représentent les sujets prioritaires sur lesquels l'Institut doit concentrer son attention; ils sont établis dans la Convention de l'IICA et ont été confirmés dans des décisions intergouvernementales et interministérielles qui ont suivi; ces programmes doivent être pris en considération pour assurer une production agricole compétitive et durable et le bien-être des populations rurales. En voici la liste:

- a. Innovation pour la productivité et la compétitivité.
- b. Protection des plantes et de la santé animale et salubrité des aliments.
- c. Négoces agricoles et commercialisation.
- d. Agriculture, territoires et bien-être en milieu rural.

Les programmes de concentration technique viseront les objectifs suivants⁷:

⁷ Pour voir les objectifs spécifiques, les grandes lignes, les résultats attendus et les indicateurs de mise en œuvre de chaque programme de concentration technique, voir l'Annexe I.

- a. Faire preuve de leadership sur la scène continentale dans leurs domaines de compétence.
- b. Offrir des conseils et des directives pour la mise en œuvre des projets institutionnels dans leurs domaines de compétence.
- c. Offrir une coopération technique et un accompagnement aux bureaux de l'IICA dans la mise en œuvre des stratégies de coopération technique de l'IICA dans les pays ("stratégies IICA-pays").
- d. Effectuer des analyses prospectives et stratégiques dans ses domaines de compétences.
- e. Élaborer des instruments et des modèles novateurs pour répondre aux besoins des pays et des régions.
- f. Faire la gestion de la connaissance dans ses domaines de compétence.
- g. Coordonner les "réseaux thématiques institutionnels" dans ses domaines de compétence.
- h. Encourager la participation de l'IICA à des réseaux de coopération et de connaissances sur la scène internationale et continentale.
- i. Superviser l'exécution appropriée des projets de coopération technique aux niveaux continental, régional et national.
- j. Mettre en œuvre, en coopération avec les bureaux et les autres unités de l'IICA, des projets de coopération technique.
- k. Accompagner la mise en œuvre de politiques nationales dans son domaine de compétence ou ayant été établies dans le cadre d'accords régionaux.
- l. Incorporer à sa stratégie opérationnelle et à ses projets les orientations et les recommandations des programmes de coordination transversale.

Les programmes de concentration technique et de coordination transversale définiront leurs activités conformément aux objectifs stratégiques établis dans le cadre suivant:

Objectifs stratégiques ⁸	Programmes de concentration technique et de coordination transversale	Objectifs des programmes de concentration technique et de coordination transversale
Objectif stratégique 1: Améliorer la productivité et la compétitivité du secteur agricole	Innovation pour la productivité et la compétitivité	1. Améliorer la recherche, l'innovation et le transfert de technologie / la vulgarisation technologique pour une agriculture compétitive et durable.
	Protection des plantes et de la santé animale et salubrité des aliments	2. Améliorer les conditions qui favoriseront le commerce international agricole en tant que facteur de développement, prenant en compte les mesures à caractère phytosanitaire et zoosanitaire.
	Négoces agricoles et commercialisation	3. Développer des négoce agricoles compétitifs et inclusifs en accroissant les capacités de gestion des entreprises et les capacités organisationnelles qui permettront d'améliorer la gestion des producteurs.
Objectif stratégique 2: Renforcer la contribution de l'agriculture au développement des zones rurales et au bien-être de la population rurale	Agriculture, zones rurales et bien-être de la population rurale	4. Améliorer la contribution de l'agriculture au bien-être et au développement durable des zones rurales et les conditions de l'agriculture à petite échelle et de l'agriculture familiale, pour accroître le bien-être et la contribution de l'agriculture au développement.
Objectif stratégique 3: Améliorer l'adaptation de l'agriculture au changement climatique et l'utilisation des ressources naturelles	Agriculture, gestion des ressources naturelles et changement climatique	5. Améliorer la gestion des risques et la réponse aux urgences, afin de réduire la vulnérabilité de l'agriculture, y compris les risques phytosanitaires et zoosanitaires; promouvoir l'adaptation de l'agriculture aux effets de la variabilité climatique et mitiger l'incidence des activités productives sur l'environnement et sur les ressources naturelles.
Objectif stratégique 4. Améliorer la contribution de l'agriculture à la sécurité alimentaire	Agriculture et sécurité alimentaire	6. Améliorer la qualité, la disponibilité et l'accès à des aliments sains et inoffensifs, et encourager la modernisation et le renforcement des marchés agricoles domestiques pour en rendre le fonctionnement plus efficient, transparent et inclusif, afin de contribuer à la sécurité alimentaire des pays.

⁸ Définis dans le Plan stratégique de l'IICA pour la période 2010-2020.

B. Programmes de coordination transversale

Outre les programmes de concentration technique, deux programmes de coordination transversale ont été définis pour la mise en œuvre du PMT 2010-2014; ces programmes porteront une attention aux questions prioritaires de l'Institut. Leurs activités et leurs propositions envisageront les dimensions liées aux quatre objectifs stratégiques. Ces programmes sont les suivants:

- a. Agriculture, gestion des ressources naturelles et changement climatique.
- b. Agriculture et sécurité alimentaire.

La responsabilité des programmes de coordination transversale consiste à s'assurer que les activités de coopération de l'IICA appuient les pays membres dans l'atteinte de leurs principaux objectifs en matière de développement et à aider les ministres de l'agriculture à prendre les mesures politiques nécessaires pour permettre à l'agriculture de contribuer de façon efficace à l'atteinte de leurs objectifs en matière de développement national. Les programmes de coordination transversale viseront les objectifs suivants⁹:

- a. Assurer le leadership à l'échelle continentale sur le plan technique dans les domaines de compétences du programme.
- b. Assurer que les objectifs de développement en matière de sécurité alimentaire et en matière de développement durable, qu'une gestion adéquate des ressources naturelles et que l'adaptation au changement climatique soient incorporés aux programmes de concentration technique.
- c. Réaliser des analyses prospectives et stratégiques sur les questions qui l'intéressent.
- d. Participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de projets de coopération des programmes de concentration technique et des pays, et proposer des modifications techniques aux projets pour assurer l'inclusion adéquate des questions sur lesquelles ils se penchent.
- e. Gérer la connaissance dans leurs domaines d'action respectifs.
- f. Coordonner les "réseaux thématiques institutionnels" dans leurs domaines de compétences.

⁹ Pour voir les objectifs spécifiques, les grandes lignes, les résultats attendus et les indicateurs de réalisation de chaque programme de coordination transversale, voir l'Annexe I.

- g. Encourager la participation de l'IICA à des réseaux de coopération et de connaissance sur les scènes mondiale et continentale.
- h. Accompagner les programmes de concentration technique de l'IICA en appuyant les politiques nationales, les accords régionaux et les activités continentales dans leurs domaines d'action.
- i. Favoriser l'établissement d'alliances stratégiques avec des organisations mondiales pour enrichir la contribution de l'IICA dans ses domaines d'intérêt.
- j. Assurer et évaluer la bonne intégration des objectifs stratégiques 3 et 4 dans la gestion de la coopération technique de l'IICA.
- k. Orienter et soutenir l'inclusion des programmes de coordination transversale aux réseaux thématiques des programmes de concentration technique.

Les programmes de coordination transversale réaliseront leurs activités dans le cadre de lignes directrices qui seront définies en stricte conformité à tous les objectifs stratégiques établis dans le présent PMT mais leurs activités prioriseront les objectifs pour lesquels ils ont davantage d'affinités.

C. Analyse stratégique pour l'agriculture

Pour répondre au besoin de disposer de façon opportune d'analyses stratégiques sur des sujets liés à l'agriculture qui permettent aux ministères de l'agriculture et aux gouvernements des pays membres de l'IICA d'anticiper les faits, de répondre à des urgences et de développer des visions d'État à long terme, l'IICA s'est doté d'un Centre d'analyse stratégique pour l'agriculture.

Les principales fonctions de ce Centre sont les suivantes¹⁰:

- a. Effectuer des analyses prospectives et stratégiques sur des questions d'agriculture et sur les politiques publiques qui ont le plus d'impact sur le savoir-faire du secteur.
- b. Soutenir la Direction générale de l'IICA, ses organes supérieurs d'administration et l'Institut en entier au moyen de données, d'analyses de

¹⁰ Pour voir les objectifs spécifiques, les grandes lignes, les résultats attendus et les indicateurs de mise en œuvre du Centre d'analyse stratégique pour l'agriculture, voir l'Annexe I.

données et d'information relative à l'agriculture dans le monde entier et dans le Continent américain.

- c. Élaborer, valider et mettre à la disposition des pays membres de l'IICA des méthodologies et des instruments pour une analyse opportune de la contribution et de l'évolution de l'agriculture.
- d. Faire le suivi des progrès réalisés dans les négociations commerciales, en particulier dans celles qui ont lieu dans le cadre de l'Organisation mondiale du commerce (OMC).
- e. Coordonner les forums techniques de l'IICA et s'assurer qu'ils respectent les paramètres d'excellence et de qualité.

Dans le cadre de sa stratégie opérationnelle, le Centre travaillera avec les chefs des programmes de concentration technique et avec ceux des programmes de coordination transversale de l'IICA, avec un groupe de soutien technique qui ait de l'expérience en analyse économique, commerciale, politique et sociale et avec des professionnels de haut niveau engagés ad hoc pour des tâches et des projets spécifiques.

Les politiques de ce Centre en matière d'opération seront élaborées conformément aux directives opérationnelles de l'IICA et privilégieront l'utilisation des nouvelles technologies de la communication et de l'information.

D. Coordination de la coopération technique

1. La coopération technique à l'IICA

La stratégie opérationnelle part de la décision fondamentale de faire de la coopération technique le centre du savoir-faire institutionnel en concentrant et en renforçant la capacité institutionnelle afin de soutenir les pays membres au moyen de l'innovation, de la qualité et de l'efficacité, ce qui encouragera la productivité, la compétitivité, la durabilité et l'équité dans le secteur agricole en renforçant les politiques publiques des États membres, leurs capacités institutionnelles et celles de leurs chefs pour développer ce secteur dans les pays.

Pour assurer l'alignement institutionnel, la coordination, la qualité, l'excellence et la pertinence de la coopération technique offerte par l'Institut, le Comité de gestion de la coopération technique sera le principal mécanisme de gestion, composé des responsables des programmes de concentration technique, par ceux des programmes de coordination

transversale, de la gestion de la coopération dans les régions et les pays, de la programmation et de l'évaluation, et par ceux de la gestion administrative et financière.

Les projets de coopération technique seront l'élément de base pour canaliser et coordonner les activités de coopération technique au moyen de produits et de services visant à atteindre des objectifs et des résultats stratégiques. Ils se définissent comme un ensemble d'actions ou d'activités de coopération technique conçues et élaborées pour résoudre un problème ou améliorer une situation spécifique, exécutées dans un délai défini et avec des résultats et des impacts réels et directs, prévisibles et clairement identifiés dans le document-projet comme "produits finaux" et concrétisés dans son objectif spécifique. Ils sont exécutés au moyen de l'application des ressources allouées, suivant une méthodologie déterminée et sous la direction et la responsabilité d'un professionnel ou d'une équipe de professionnels.

Les projets de coopération technique devront contribuer à:

- a. Matérialiser les objectifs de la coopération mentionnés dans le PMT 2010-2014 et les lignes directrices de la Direction générale.
- b. Matérialiser les concepts, les méthodologies, les instruments des programmes de concentration technique et de coordination transversale du PMT.
- c. Coordonner les activités des entités responsables de la coopération technique à l'IICA.
- d. Diriger et orienter les équipes techniques institutionnelles composées de spécialistes de tous les domaines techniques de l'institution.
- e. Concevoir et soutenir la mise en marche de biens publics internationaux.
- f. Intensifier les activités de coopération technique et améliorer la gestion de la coopération technique.
- g. Identifier, élaborer et promouvoir les projets stratégiques réalisés avec les pays et avec les entités responsables de la coopération technique.

2. Les instruments de coopération technique

Les instruments de coopération technique sont les outils par lesquels l'IICA réalise ses activités. Afin de répondre aux attentes et aux requêtes des pays dans le contexte de scénarios incertains, la flexibilité de l'Institut quant à l'utilisation de tels instruments prend une importance particulière. Par conséquent, l'IICA doit les perfectionner afin

d'offrir des services qui permettent d'obtenir les résultats escomptés. Voici les plus importants:

Analyse prospective, études et analyses de la situation et évaluations d'impact

Au moyen de ces instruments, l'IICA exercera sa capacité d'anticiper les événements et de soutenir ses États membres en leur offrant de l'information et des connaissances spécialisées qui leur permettront de prendre en temps voulu les meilleures décisions face à des processus ou des événements conjoncturels et concevoir des politiques et des stratégies basées sur cette connaissance.

Formation sur les questions qui relèvent de l'IICA

Grâce à cet instrument, dont l'application pratique pourra prendre diverses modalités, notamment des ateliers, des cours, des formations à distance ou des stages, l'IICA contribuera à améliorer les capacités des techniciens et des fonctionnaires des différents domaines de l'agriculture afin d'améliorer leur compétence en gestion et leur rendement dans des domaines prioritaires et à se préparer à relever les défis et à saisir les opportunités qui se présenteront dans un avenir immédiat.

Cadres conceptuels, méthodologies, modèles et instruments nouveaux

L'une des principales responsabilités de l'IICA consistera à fournir aux ministères de l'agriculture des propositions de solutions novatrices aux problèmes du secteur. Pour cela, l'Institut élaborera de nouveaux modèles et instruments aidant à définir et à mettre en œuvre des stratégies nationales de développement pour les reproduire dans les pays membres.

Instruments de gestion de la connaissance

Pour devenir une référence à l'échelle du Continent américain sur les questions stratégiques en matière d'agriculture, l'IICA devra renforcer les capacités des États membres à créer, saisir, partager et mettre en application des connaissances et des données d'expériences sur les questions les plus importantes en matière d'agriculture. Par conséquent, la gestion de la connaissance à l'IICA se fondera sur des processus globaux de transfert des connaissances et des données d'expériences afin d'améliorer les services de coopération technique et de trouver des solutions à des problèmes dans les domaines de compétence de l'Institut.

Intermédiation technique et mobilisation de la coopération

Les défis auxquels l'agriculture est confrontée actuellement ne peuvent pas être relevés par une seule institution et nécessitent l'action conjointe et coordonnée des plus grands talents, tant internationaux que nationaux. L'IICA jouit d'une expérience et d'avantages compétitifs et comparatifs en intégration de réseaux de spécialistes et dans la facilitation du partage de connaissances, de données d'expériences et de techniciens, que ce soit entre ses pays membres et les régions qu'avec d'autres régions du monde.

Technologies de l'information et de la communication (TIC)

Bien que les TIC puissent être considérées comme un élément transversal de tout le savoir-faire de l'IICA, c'est aussi un fait que ces technologies constituent un important moyen de diffusion de l'information et des connaissances, de création de capacités et de mobilisation de la coopération, dans le sens qu'elles offrent des opportunités importantes pour bâtir l'agriculture de demain. C'est pourquoi tous les programmes de l'IICA accorderont la priorité à l'utilisation et à l'incorporation de ces technologies et aideront les pays membres à les incorporer à leurs processus de développement.

Services techniques spécialisés

Les pays, en particulier leurs ministres de l'agriculture, apprécient fortement la capacité de réponse de l'Institut sur des questions de conjoncture ou d'urgence. La prestation de services techniques spécialisés se fera en réponse à des demandes concrètes provenant des ministères de l'agriculture, si ces requêtes sont en relation avec l'une des quatre fonctions stratégiques de l'Institut ou permettent d'apporter une réponse à une urgence résultant d'événements naturels d'origine imprévisible.

Coopération technique directe

L'Institut continuera de fournir des conseils et un soutien sur place ou virtuellement par le truchement de spécialistes ou d'équipes de travail sur les questions relevant de l'IICA et en réponse aux demandes de coopération technique des pays membres, ou de façon proactive afin de contribuer au développement de capacités institutionnelles et humaines et à la meilleure compréhension, la meilleure approche et au meilleur traitement de sujets d'importance critique et de situations spécifiques affectant l'agriculture.

Élaboration et administration de projets

L'IICA aidera ses pays membres à élaborer des études de faisabilité et des études de pré-investissement ainsi que des projets d'investissement en réponse à des demandes concrètes et après avoir fait une évaluation interne pour en assurer la pertinence par rapport à l'un ou l'autre des quatre objectifs stratégiques et le lien avec les programmes de concentration technique. Cette activité sera financée dans chaque cas par des ressources provenant du processus qui sera appuyé. En outre, l'IICA gèrera des projets étant donné que bien qu'il ne s'agisse pas d'une activité qui lui soit propre, plusieurs de ses pays membres ont indiqué à diverses occasions et de différentes façons qu'ils sont intéressés à ce que l'Institut continue de s'en occuper, ce qu'il fera chaque fois que le projet en question s'insère dans l'un ou l'autre des quatre objectifs stratégiques ou des programmes de concentration technique. Afin de répondre à cette requête, l'IICA offrira des services d'administration et de mise en œuvre des projets, qui devront respecter des règles claires et précises ainsi que la condition que le projet contienne une composante technique en lien avec les sujets de la compétence de l'Institut.

En plus de ces instruments qui ont déjà fait leurs preuves, des instruments novateurs qui transforment la théorie en pratique et permettent de profiter des opportunités qu'offrent les problèmes actuels aux activités de l'IICA devront être développés à la condition que ces instruments s'insèrent dans l'un ou l'autre des quatre objectifs stratégiques ou des programmes de concentration technique.

3. Coopération technique axée sur les besoins et les requêtes des pays coordonnées avec les objectifs stratégiques

Compte tenu des contraintes en matière de ressources (en particulier financières et humaines) qui l'affectent, l'Institut hiérarchisera ses activités sur trois plans: continental, régional et national, afin de répondre adéquatement aux requêtes des pays membres et de garantir un usage plus rationnel de ces ressources.

La coopération technique visera toujours à appuyer les pays. L'exécution de celle-ci se fera sur les trois plans mentionnés au paragraphe précédent. La coopération technique sur le plan national portera principalement sur l'élaboration d'une stratégie de coopération technique de l'IICA dans chaque pays ("stratégie IICA-pays").

La coopération technique sur les plans régional et continental visera le développement de biens publics internationaux qui soutiennent les pays sur des questions qui leur soient communes. Dans chacun de ces plans, l'accent sera mis sur les points suivants:

Plan continental

La coopération technique sera axée sur le développement de biens publics continentaux sur les questions prioritaires établies par l'IICA. Ces biens permettront aux pays de la région de partager la connaissance entre eux, de renforcer leurs capacités sur des questions d'intérêt et d'importance pour tous, de renforcer la participation conjointe des pays à l'élaboration de normes internationales pertinentes, d'effectuer des études sur la situation et sur les perspectives de l'agriculture, de faire des analyses prospectives et de produire et distribuer des publications sur les questions prioritaires.

La coopération technique soutiendra plus particulièrement les pays dans leurs efforts visant à adopter des positions conjointes sur des questions de grande importance pour tout le Continent américain telle que la canalisation de ressources financières internationales pour appuyer l'agriculture et la mise en œuvre de programmes continentaux de gestion de la connaissance en agriculture et sur le contrôle ou l'élimination de maladies et de fléaux qui constituent un mal public régional, notamment.

Les biens publics continentaux seront également constitués à partir de la relation entre l'IICA et les ministères de l'agriculture. Ils seront en outre directement liés aux objectifs stratégiques et seront décrits et coordonnés dans les programmes de concentration technique et ceux de coordination transversale. L'Institut parviendra ainsi à récupérer son mandat qui consiste à être plus utile à l'agriculture du Continent par la réalisation d'un ensemble d'activités qui permettront à l'IICA de se situer au-delà des organisations dont les activités de soutien se limitent aux plans national et local.

Plan régional

Plusieurs facettes ou caractéristiques propres aux régions des Amériques sont reconnues. Des tribunes politiques et techniques existent dans plusieurs régions, selon le regroupement géographique des pays (Caraïbe, Amérique centrale, région andine, sud et nord). Les pays présentent également des différences d'échelle, socioéconomiques ou politiques, tant entre les pays appartenant à des régions différentes qu'entre ceux d'une même région. Toutefois, certains pays partagent des problèmes, des limites, des défis et des opportunités même s'ils ne sont pas situés dans la même région géographique.

Par conséquent, la stratégie opérationnelle de l'IICA, en ce qui a trait aux régions, envisagera les composantes suivantes:

- a. Une stratégie de l'IICA sera formulée pour chaque région, dans laquelle les objectifs stratégiques et les programmes de concentration technique prioritaires

seront identifiés. Ces programmes seront axés sur le développement de biens publics internationaux sur des questions d'intérêt commun pour la région, ce qui se concrétisera par des projets régionaux.

- b. L'on continuera d'apporter un soutien aux tribunes politiques et régionales établies par les ministres de l'agriculture et de promouvoir l'établissement d'un lien entre l'Institut et d'autres tribunes politiques dans des domaines comme le commerce et l'environnement pour obtenir des mesures entraînant des bénéfices pour l'agriculture du Continent. Un soutien spécial consistera à préparer pour un financement extérieur des projets exécutés par l'IICA en qualité de Secrétariat technique de la tribune en question.

Des activités différentes seront élaborées selon les régions, en réponse aux anciens et aux nouveaux accords économiques et politiques dans le Continent américain, au moyen de projets spécifiques à chaque programme de concentration technique. Cependant, l'IICA ne se limitera pas à réaliser des projets circonscrits aux régions géographiques traditionnelles, mais il pourra élaborer des projets pour des groupes de pays partageant un intérêt pour une question particulière bien qu'ils soient situés dans des régions différentes (grappes de pays). Par exemple, pour la région de la Caraïbe, cette stratégie reconnaît que cette approche est nécessaire, vu les caractéristiques spéciales de la région et celles de son secteur agricole et en tenant compte des défis auxquels sont confrontés ces pays étant donné leur taille et de leur capacité de participer à l'économie mondiale, ainsi que de la fragilité et de la vulnérabilité de l'environnement de la région étant donné les facteurs climatiques. Des considérations similaires ainsi que d'autres seront prises en compte pour les autres régions.

Plan national

L'IICA élaborera une stratégie de coopération technique pour chaque pays ("stratégie IICA-pays") dans laquelle la coopération de l'IICA avec chacun de ses pays membres sera ébauchée et orientée.

La "stratégie IICA-pays" sera un instrument visionnaire élaboré pour chacun des bureaux de l'IICA dans les pays membres. Elle sera élaborée en consultation avec les autorités sectorielles du pays en se basant sur les priorités nationales qui ont rapport et qui correspondent directement aux objectifs stratégiques énoncés dans le Plan stratégique 2010-2020. Elle sera orientée, par conséquent, vers la réalisation de ces objectifs stratégiques et coordonnée étroitement avec les programmes de concentration technique.

La “stratégie IICA-pays” comprendra une analyse concise de la situation et des défis auxquels est confrontée l’agriculture, une identification des priorités nationales dans ce secteur (questions essentielles) où se concentrera la coopération de l’IICA, les principaux objectifs, les projets qui seront mis en œuvre et les mécanismes d’intervention qui seront utilisés pour exécuter la stratégie. Elle inclura le ministère de l’agriculture (principal client), d’autres clients et intervenants internes et les partenaires externes qui collaborent à la mise en œuvre et au financement de la stratégie, le cas échéant.

Les thèmes prioritaires en matière de coopération technique adoptés dans la “stratégie IICA-pays”, dans lesquels l’Institut soutiendra l’État membre, seront élaborés au moyen de projets de coopération technique d’envergure nationale. À cette fin, les ressources disponibles au projet et à l’établissement d’un lien entre celui-ci et les programmes de concentration technique seront définies. La mise en œuvre des activités de coopération technique au pays sera dirigée et orientée par les équipes techniques, sous la direction et la responsabilité du représentant de l’IICA dans le pays en question.

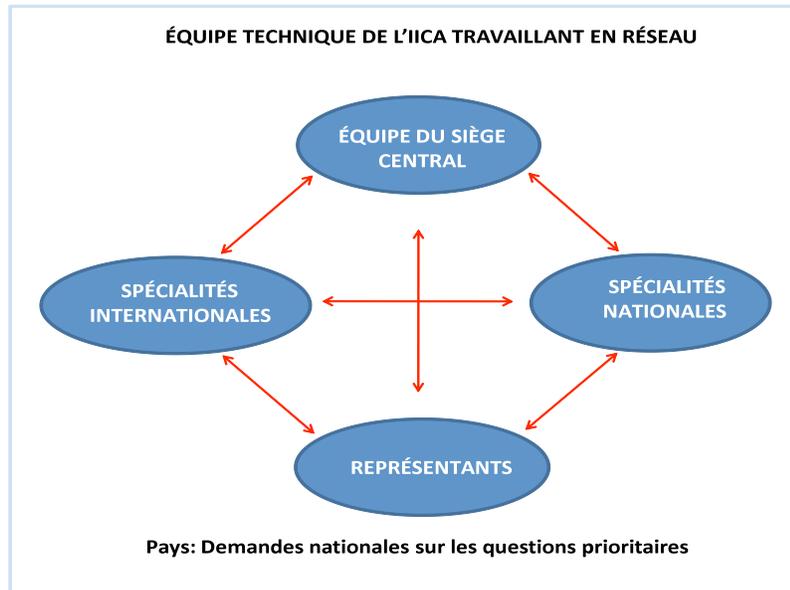
Les projets contenus dans la “stratégie IICA-pays” seront l’unité de base de la programmation, de la coordination avec les programmes de concentration technique, des programmes de coordination transversale, de l’allocation budgétaire, de l’évaluation des Bureaux et de la reddition de comptes dans les pays.

4. Réseaux thématiques institutionnels de coopération technique

Selon les paramètres de sa nouvelle vision, l’IICA cherchera à renforcer ses capacités techniques et à les concentrer sur les sujets spécifiques prioritaires pour les pays afin que les activités contribuent à la création de biens publics et au règlement de problèmes majeurs en matière d’agriculture. Pour y parvenir et offrir la coopération technique de façon pratique, les techniciens spécialisés constitueront des réseaux thématiques institutionnels de coopération technique, qui constitueront à leur tour des équipes techniques de l’IICA coordonnées autour des programmes de concentration technique.

Les réseaux thématiques seront dirigés par les chefs des programmes de concentration technique établis précédemment. Chaque réseau sera composé des spécialistes du Siège central, des spécialistes internationaux situés dans les régions (appelés antérieurement les spécialistes “régionaux”, c’est-à-dire circonscrits au travail dans des régions déterminées) et des spécialistes locaux. Les représentants de l’IICA dans les pays feront aussi partie des réseaux thématiques à partir de deux perspectives: en tant que spécialistes dans leur propre domaine, selon leur formation, leur savoir et leur spécialité technique, et en tant que responsables de la direction des projets dans les pays. Dans ce second cas, le

représentant fera partie de chaque réseau thématique institutionnel défini comme prioritaire dans la stratégie IICA-pays correspondante. La figure suivante montre la dynamique du travail en réseau des équipes techniques de l'IICA.



Cette perspective holistique et inclusive reconnaît le dynamisme de la coopération technique et que les équipes techniques renferment tout le savoir et toute l'expérience institutionnelle sur un sujet donné. Les spécialistes qui composent les réseaux, à l'instar de leurs ressources, peuvent être déplacés vers tout pays où ils sont demandés pour contribuer à l'élaboration d'activités et à la mise en œuvre des instruments définis dans les projets. Ainsi, les équipes de projets disposeront du soutien et des services de tout spécialiste faisant partie du réseau, y inclus les représentants, à moins que ceux-ci se trouvent dans un autre pays. Ces réseaux s'alimenteront également de la participation de spécialistes des pays membres au moyen de la coopération horizontale.

Pour offrir de la coopération technique, élaborer et mettre en œuvre les instruments de coopération, il est nécessaire que les connaissances, les données d'expériences et les contributions circulent au sein de l'équipe afin de préparer la meilleure réponse et la meilleure stratégie possibles et de garantir la qualité.

La formation d'équipes et le travail en réseaux se feront depuis une perspective institutionnelle intégrée dans tous les domaines d'action de l'IICA. Les gérants d'équipes sont responsables d'en exercer la direction technique, mais le leadership et la responsabilité de la gestion de chaque projet ou activité spécifique de coopération dépendront du plan sur lequel l'activité est réalisée (national, régional ou continental) et s'aligneront avec les stratégies institutionnelles sur chaque plan et reviendront au spécialiste ayant le plus de connaissances et d'expérience sur la question précise. Pour réaliser ces projets et ces activités et faciliter l'atteinte de leurs objectifs, on disposera de l'accompagnement de la structure administrative de l'Institut.

Les réseaux thématiques institutionnels de coopération technique viseront les objectifs suivants:

- a. Accompagner l'exécution des projets de coopération technique.
- b. Gérer les connaissances dans les domaines de sa compétence.
- c. Créer des modèles et des instruments novateurs pour la coopération technique.
- d. Accompagner les gouvernements dans l'application de politiques publiques.
- e. Contribuer à la création de biens publics internationaux.
- f. Aider au suivi et à l'évaluation des résultats de la coopération technique.
- g. Concevoir et mettre en œuvre des processus pour partager des données d'expériences et promouvoir la mobilisation de capacités et de ressources entre les pays et les régions.
- h. Intégrer et rendre plus efficiente la coopération technique et plus effective la participation du personnel de l'Institut.
- i. Comporter des spécialistes externes, en fonction de leurs connaissances et de leur expérience dans les domaines respectifs.
- j. Se lier à des réseaux externes créés par d'autres institutions analogues à l'Institut.

5. Gestion des relations externes en matière de coopération technique

Pour créer un environnement favorable qui contribue à l'amélioration de la coopération que l'IICA fournit à ses États membres, il est nécessaire de consolider une nouvelle image et une nouvelle plate-forme institutionnelle, en particulier face aux pays associés, aux pays observateurs et aux autres donateurs ainsi que face aux organisations non

gouvernementales et aux entités financières. Les programmes et projets doivent être novateurs et présenter une position claire en ce qui a trait à la pertinence de l'IICA en tant que partenaire de la coopération internationale. Autrement dit, il doit y avoir un signal clair de quels sont les avantages offerts par l'Institut en tant qu'exécuteur de programmes et de projets au profit des États membres.

L'IICA doit mettre l'accent sur l'établissement et la gestion de partenariats entre les États membres afin de favoriser la coopération horizontale (non seulement nord-sud, mais également sud-sud, dont il faut reconnaître l'importance) et le partage de données d'expériences, ce qui pourrait présenter un intérêt pour la coopération internationale. Il est également fondamental de renforcer le rapprochement entre l'IICA et les universités, les centres de recherche et les centres technologiques ainsi que d'autres organisations de la société civile.

Il est essentiel de revitaliser la relation avec les organismes internationaux de coopération, les organismes multilatéraux et bilatéraux, ainsi que les institutions financières internationales en lien avec les thèmes prioritaires énumérés dans le présent PMT. Il est aussi nécessaire de renforcer les relations avec les organisations qui desservent d'autres secteurs avec lesquelles on tentera d'établir un agenda étendu en matière d'agriculture.

IV. GESTION DES SERVICES CORPORATIFS

Les conditions économiques qui prévalaient entre 2007 et 2010 ont affecté tant les marchés financiers internationaux (ce qui a entraîné, notamment, des limites quant à l'accès au crédit) que les marchés commerciaux. Cependant, il existe aujourd'hui d'importants avantages qui découlent de la mondialisation et des progrès technologiques et constituent des opportunités de créer de nouveaux modèles de gestion qui rendent les processus de la chaîne de production plus compétitifs, soutenus par la création de nouvelles connaissances, par l'innovation et par une administration efficiente des rares ressources.

L'IICA ne demeure pas étranger à ces tendances et au besoin urgent d'ajuster ses processus d'organisation et d'anticiper, dans la mesure du possible, les situations pouvant affecter de manière significative les activités de coopération technique prévues pour la période 2010-2014.

À cet égard, il est nécessaire que la gestion de ses activités corporatives soit effectuée dans une perspective d'intégration et de coordination des efforts déployés dans les domaines de base et la recherche constante d'une amélioration continue.

Dans un nouveau modèle, l'administration doit devenir un bureau de services corporatifs intégrés qui facilitent et accompagnent les activités de coopération technique et leurs contributions; pour cette raison, les règlements de l'institution seront pleinement respectés et une utilisation rationnelle sera faite des ressources. De meilleurs résultats seront ainsi atteints.

À cet effet, il est important d'avoir une conduite coordonnée, pertinente et engagée des processus liés à la gestion des talents humains, aux finances, à la programmation et au budget ainsi qu'aux services corporatifs afin de garantir que le soutien apporté par ces processus pour accompagner les activités de coopération technique soit opportun et de qualité.

Pour mettre en œuvre avec succès cette stratégie d'amélioration, il est essentiel d'analyser la structure des ressources institutionnelles et de concevoir un modèle de gestion intégrée d'administration qui s'ajuste aux nouvelles conditions et anticipe et prévienne, dans la mesure du possible, les distorsions qui se présentent dans les

conditions de l'environnement politique et économique des pays et des régions afin d'atténuer ou d'éviter l'impact sur l'institution.

Le respect des politiques et des règles établies constitue un élément de sauvegarde institutionnelle qui évite de coûteuses complications et donne des résultats de grande qualité, durables et rentables pour toutes les parties, de sorte que le soutien, les conseils et l'accompagnement juridique systématique constituent d'importants éléments des différents processus institutionnels à n'importe laquelle de leurs phases ou étapes.

Afin d'assurer une mise en œuvre pertinente et de qualité dans le soutien aux programmes et aux projets de coopération technique et à leur gestion institutionnelle ainsi qu'aux processus de planification, d'évaluation et de relations extérieures, il est indispensable de partir de l'objectif de gestion institutionnelle suivant: faciliter et rendre possible l'obtention de services de coopération technique de façon opportune, effective et intégrée, dans le cadre des règlements de l'Institut et dans une optique d'amélioration continue, de rationalité, de reddition de comptes et de transparence.

A. Gestion du talent humain

L'IICA étant une organisation de la connaissance, son talent humain constitue le facteur stratégique le plus important de son travail. Il incombe à l'Institut, par conséquent, d'investir dans le perfectionnement de son personnel et d'atteindre son objectif qui consiste à répondre, de façon opportune et efficace, au nombre sans cesse croissant des demandes techniques hautement spécialisées provenant des États membres.

Durant les quatre prochaines années, l'accent sera mis, dans le domaine des services corporatifs, sur la reconception des programmes de ressources humaines existants, comme le Système d'évaluation de la performance et le Programme d'encouragements, entre autres, afin qu'ils soient plus pertinents, objectifs et efficaces et qu'ils soient clairement orientés vers la promotion d'une philosophie d'amélioration continue des fonctionnaires pour soutenir le processus de prestation de services de coopération technique aux pays membres.

La modernisation de la gestion des ressources humaines de l'Institut se poursuivra avec l'introduction d'autres changements aux règlements du personnel et avec la simplification des politiques en matière de gestion du talent humain.

À partir de cette même philosophie d'amélioration continue et dans le but de maximiser la distribution des ressources en coopération technique, l'Institut concentrera aussi ses

efforts sur la rationalisation de la structure institutionnelle et sur la reconception des processus et des procédés en vue de réaliser des économies.

Des outils technologiques seront développés, notamment la Base de données des capacités techniques et la Base de données des consultants, pour appuyer la mobilité du talent humain au sein de l'Institut et, de cette façon, répondre de façon efficace et efficiente à la constante évolution des besoins des pays du Continent américain en matière de coopération technique.

La conception du Programme de développement corporatif pour accroître la capacité technique du personnel de l'Institut, conformément aux priorités établies dans le PMT 2010-2014, constituera un facteur stratégique. Le programme se basera sur une large utilisation de la technologie à distance pour offrir aux fonctionnaires l'accès à des centres d'excellence en recherche, en formation et en perfectionnement en matière d'agriculture partout dans le monde, à faibles coûts et avec d'excellents résultats.

Le Programme de perfectionnement professionnel qui existe actuellement sera renforcé par la promotion d'échanges entre les fonctionnaires de l'IICA et ceux des centres d'excellence.

En outre, afin d'accroître sa capacité technique, l'IICA concentrera ses efforts pour attirer des spécialistes de haut calibre des centres d'excellence qui seraient intéressés, après avoir obtenu un congé sabbatique de leurs organisations, à participer directement à des projets de l'Institut sur de courtes périodes ou de façon intensive, ce qui leur permettrait d'acquérir de l'expérience pratique dans leur domaine de spécialisation avec un faible investissement.

B. Gestion financière

Ces dernières années, les quotes-parts impayées ont été versées. Toutefois, la perte du pouvoir d'achat de l'Institut, causée par l'inflation des 15 dernières années, a réduit sa capacité à être compétitif dans son domaine d'action et a rendu difficile l'incorporation de personnel spécialisé et, par le fait même, a rendu difficile l'amélioration de sa capacité technique. Pour cette raison, il est devenu nécessaire que l'Institut priorise et oriente les activités pouvant être réalisées avec ses ressources économiques et son talent humain afin de concentrer les efforts techniques déployés et les ressources utilisées et obtenir de meilleurs résultats.

La situation financière actuelle (2010), bien qu'elle ait permis à l'IICA de continuer à respecter ses engagements, rend à l'Institut la tâche difficile pour s'occuper adéquatement de nouveaux projets. La situation se complique encore davantage avec l'augmentation des besoins et des demandes de coopération, ce qui oblige l'IICA à établir une stratégie de renforcement financier.

Le gel du budget des quotes-parts en termes nominaux depuis 1995 s'est soldé par une diminution du pouvoir d'achat de 27,5 % des quotes-parts, ce qui équivaut, en termes absolus, à près de 8 millions de dollars américains. Tel que mentionné précédemment, ceci influe sur la capacité de l'Institut à offrir davantage de coopération à ses États membres.

Pour faire face à cette situation, l'IICA a apporté des ajustements à l'interne, principalement des coupes dans le personnel financé par des ressources de l'Institut même, une réduction du financement destiné au développement de nouvelles capacités, des montants alloués au préinvestissement, des activités de coopération technique et des investissements destinés à la mise à jour et au renforcement de l'infrastructure de l'institution.

Par ailleurs, les revenus provenant de l'administration de ressources externes et les revenus provenant de diverses sources ont pris davantage d'importance puisqu'ils compensent partiellement la perte de valeur d'achat des quotes-parts et qu'ils s'avèrent essentiels pour contrer les coûts croissants et défrayer les plans d'action de l'Institut. Cette situation constitue un risque, qui devra s'inverser.

Tant que l'IICA ne disposera pas de financement additionnel, les activités de coopération qu'il réalise avec des fonds des quotes-parts devront être concentrées sur les priorités définies dans le cadre du présent PMT. Le coût des services techniques spécialisés et de l'administration de projets sera financé uniquement par des ressources externes¹¹.

¹¹ Les priorités les plus importantes sont fixées par le Conseil et la Réunion ministérielle au niveau continental et déterminent les domaines thématiques dans lesquels l'IICA travaillera prioritairement, que ce soit au niveau continental, régional ou national.

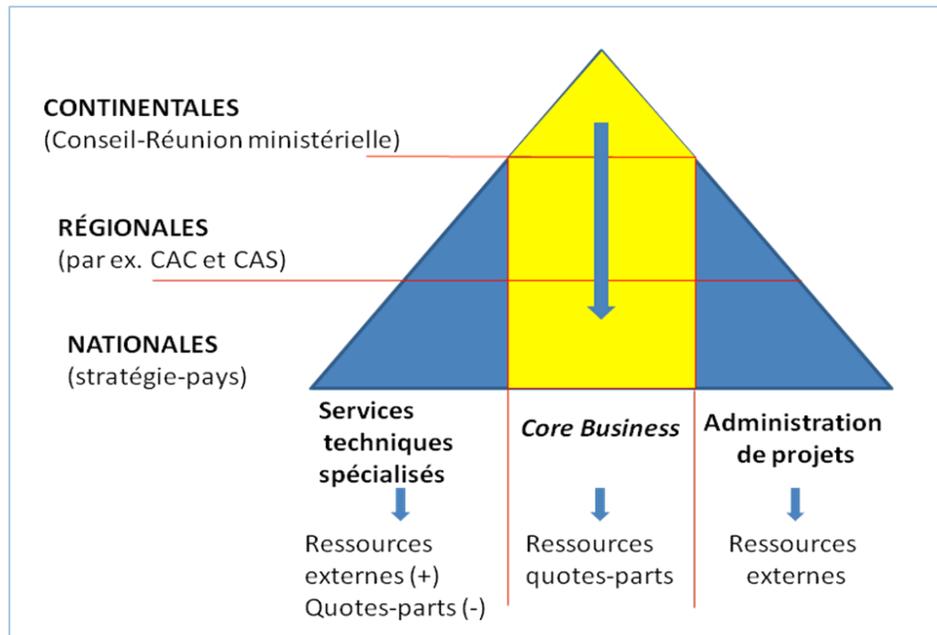


Figure 3: Priorités et demandes dans l'exécution du budget

Les orientations suivantes guideront la stratégie de financement de l'IICA :

- a. Protéger le pouvoir d'achat et la base financière nécessaire pour assurer la couverture et la qualité de la coopération technique fournie par l'Institut et examiner les impacts que la baisse continue de la valeur réelle de ses ressources aura sur les réponses fournies dans le PMT 2010-2014 face aux nouveaux défis et besoins des États membres.
- b. Mettre à jour périodiquement les montants des quotes-parts versées par les pays membres afin de garantir la durabilité financière de l'Institut et de maintenir une structure technique de base et de gestion qui permette de remplir avec qualité, rapidité et pertinence les mandats en matière de coopération.

- c. Allouer, en quantité suffisante et de façon opportune, des ressources financières, matérielles et humaines clairement orientées vers les activités de coopération technique.
- d. Maintenir une structure institutionnelle de base, financée par les quotes-parts annuelles versées par les États membres, qui envisage de disposer de personnel qualifié et suffisant et des capacités opérationnelles nécessaires pour répondre aux besoins et remplir les mandats prioritaires des États membres et qui permette à l'Institut de poursuivre ses activités.
- e. Gérer des ressources additionnelles des États membres ou d'autres organismes de financement afin de répondre à de nouveaux mandats de coopération technique et d'encourager les organes directeurs de l'Institut à approuver l'utilisation de ces ressources pour traiter des questions émergentes non traitées dans le PMT.
- f. Développer des partenariats avec des organismes bilatéraux et multilatéraux de financement et d'autres partenaires potentiels pour obtenir que l'Institut se transforme en un partenaire privilégié pour les questions techniques relatives à l'agriculture et à la vie rurale dans le Continent américain et obtenir un financement complémentaire.
- g. Mobiliser des ressources externes, notamment des contributions spéciales des États membres et d'autres organisations, pour financer des activités de coopération technique répondant aux besoins spécifiques des pays sur les plans national, régional et continental, dans le cadre des objectifs stratégiques définis dans le présent PMT. Pour cela, il est important que ces projets couvrent les coûts d'une coopération technique de qualité. Les recettes obtenues de l'administration de ces projets seront revues et ajustées à la réalité.

Pendant les quatre ans couverts par le présent PMT, des investissements visant à tenir à jour la plateforme technologique, les installations physiques et l'équipement de l'Institution devront être réalisés. Il faudra également faire les révisions salariales afin que l'Institut conserve, renforce et modernise sa capacité technique et d'opération selon des normes de qualité élevées.

C. Gestion de la programmation et budgétisation des ressources et du contrôle de l'utilisation de celles-ci

La programmation, la budgétisation et le contrôle de l'utilisation des ressources contribueront au processus de production et de prestation des services de coopération technique, devenant un élément fondamental qui ajoute de la valeur et qui permet une plus grande souplesse dans la réponse aux besoins des responsables de la coopération technique, qui accroît la certitude relative aux conditions économiques dans lesquelles se déroulent les activités de l'Institution, qui contribue à la coordination interne et externe et qui contribue également aux activités de la stratégie de l'Institution auxquelles celle-ci s'est engagée.

Afin de disposer d'outils efficaces pour guider l'Institut dans la réalisation de produits et dans l'atteinte de résultats, l'unité de base de la programmation sera les projets de coopération technique, qui peuvent être groupés en programmes stratégiques répondant aux priorités en matière de coopération technique énoncées dans le PMT. De cette façon, l'allocation des ressources sera fondée sur un budget par programmes stratégiques définis dans le PMT, lesquels, à leur tour, seront composés de projets sur les plans continental, régional et national. Ces programmes seront définis par des objectifs, des produits, des résultats et par des indicateurs de succès qui en guideront l'exécution et en faciliteront le suivi et l'évaluation ainsi que la reddition de comptes par l'Institut.

L'exécution des projets sera encadrée par les règlements de l'Institut, mis à jour et autorisés par les organes recteurs et par le Directeur général, dans le but de veiller à la bonne utilisation des ressources financières et matérielles conformément aux principes d'austérité, de transparence et de reddition de comptes.

Les activités de contrôle de l'utilisation des ressources viseront à assurer la discipline dans les dépenses et la meilleure exécution des ressources pour obtenir les produits et les résultats prévus dans les programmes et les projets de même que dans les unités de soutien technique et de gestion.

Ainsi, la programmation et le contrôle de l'utilisation des ressources amèneront des produits opportuns, de qualité et à faibles coûts contribuant à la coordination au sein de l'institution, à faciliter la production et la prestation des services de coopération technique, à leur suivi, leur évaluation et à la reddition de comptes aux organes directeurs et aux partenaires et aux bénéficiaires des projets financés avec des ressources externes.

D. Gestion des services et soutien administratif

Le caractère opportun et la qualité des services ainsi que l'attention administrative portée aux différentes unités constitueront une contribution importante à une exécution optimale des projets de coopération technique.

Les activités de fourniture de biens et de services ainsi que les démarches d'achat et d'approvisionnement en matériel, équipement et autres facteurs de production constituent une partie de la chaîne de valeur des projets de coopération technique et des activités de direction, qui font partie de ces processus.

Le soutien administratif qu'offrent les services de transport, de correspondance, de voyages, d'installations, d'hygiène, de matériel, de sécurité, de conservation et autres contribue également aux processus de coopération technique, auxquels il donne de la valeur en tant que partie d'un travail systémique.

E. Évaluation de la qualité de la coopération technique

L'IICA a assumé avec sérieux la responsabilité de contrôler et d'évaluer l'efficacité du PMT 2010-2014 afin de procurer de façon opportune un retour d'information à la Direction générale au sujet de l'exécution des activités de coopération technique et de la qualité des services et des produits que l'Institut offre à ses trois niveaux d'intervention (national, régional et continental), fournissant de l'information et des recommandations d'améliorations pour une prise de décisions efficace au niveau de la gestion.

Par conséquent, l'évaluation du rendement technique sera une activité systématique et le principal instrument de révision interne et de vérification de l'atteinte des objectifs stratégiques de l'Institut. Cette responsabilité sera assumée de façon coordonnée et continue avec les secteurs techniques, pour parvenir à ce que l'évaluation du rendement technique de l'Institut permette de diriger les initiatives institutionnelles visant à accroître l'efficacité et la qualité de ses services de coopération technique.

Le système mis en place doit assurer un processus conséquent, périodique, systémique et global de planification, de contrôle et d'évaluation des projets, des programmes de concentration technique et du PMT, assurant l'atteinte des objectifs stratégiques au niveau correspondant. Il s'ensuit que la coordination interne avec d'autres unités de l'Institut est importante pour éviter le dédoublement des efforts et tirer le meilleur profit des résultats de l'information créée par les processus de contrôle et d'évaluation.

Pour un contrôle et une évaluation intégrale des activités de l'IICA, tant au niveau de la coopération technique que de la gestion des services corporatifs et de leurs interrelations, un Système intégré de gestion (SIG) sera mis en place pour encourager la planification à moyen terme; ceci simplifiera la planification annuelle et l'évaluation individuelle, harmonisera le travail des fonctionnaires aux objectifs institutionnels, renforcera la culture d'évaluation et encouragera l'amélioration continue et le constant retour d'information.

BIBLIOGRAPHIE

Banque mondiale. 2008. L'agriculture au service du développement. Rapport sur le développement dans le monde. Washington, DC, É.-U.

CEPALC (Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, Chili). 2009a. Bilan préliminaire des économies d'Amérique latine et des Caraïbes, 2009. Santiago, Chili.

_____. 2009b. Panorama de l'insertion internationale de l'Amérique latine et des Caraïbes 2008-2009. Santiago, Chili.

_____. 2010. Étude économique de l'Amérique latine et des Caraïbes 2009-2010. Santiago, Chili.

IICA (Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture, Costa Rica). 1979. Convention de l'IICA. San José, Costa Rica.

_____. 2009. Agricultura de América Latina y el Caribe: bastión ante la crisis mundial y motor para el desarrollo. San José, Costa Rica, IICA (Série Crisis Global y Seguridad Alimentaria, n.o 1).

_____. 2010. Plan stratégique 2010-2020: proposition présentée à la Commission consultative spéciale sur les questions de gestion. San José, Costa Rica. Juillet.

_____; CEPALC (Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, Chili); FAO (Organisation des Nations Unies pour l'agriculture et l'alimentation, Italie). 2009. Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas 2009. San José, Costa Rica, IICA.

_____; CEPALC (Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, Chili); FAO (Organisation des Nations Unies pour l'agriculture et l'alimentation, Italie). 2010. Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas 2010. Santiago, Chili, CEPALC.

OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques, France), FAO (Organisation des Nations Unies pour l'agriculture et l'alimentation, Italie). 2010. Perspectives agricoles de l'OCDE et de la FAO 2010-2019.

Réunions ministérielles "Agriculture et vie rurale dans les Amériques" dans le cadre du processus des Sommets des Amériques (2001, Bavaro, République dominicaine; 2003, Panama, Panama; 2005, Guayaquil, Équateur; 2007, Guatemala, Guatemala; 2009, Montego Bay, Jamaïque). 2010. Accords ministériels continentaux: Plan AGRO 2003-2015 pour l'agriculture et la vie rurale dans les Amériques et la Déclaration de Bavaro. San José, Costa Rica, IICA.

SIDE (Servicios Internacionales para el Desarrollo Empresarial). 2007. Análisis y recomendaciones para mejorar la capacidad técnica del IICA: informe preparado por Servicios Internacionales para el Desarrollo Empresarial para el Comité Guía designado por el Comité Ejecutivo del IICA. San José, Costa Rica. Mai.

USDA (Département de l'agriculture des États-Unis). 2010. USDA agricultural projections to 2019. Washington DC, États-Unis.

ANNEXE 1: Objectifs, grandes lignes, résultats et indicateurs des secteurs techniques.

Programme de concentration technique: Innovation pour la productivité et la compétitivité			
Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
<p>Ligne 1 : Systèmes nationaux d'innovation</p>	<p>Encourager le renforcement des systèmes nationaux d'innovation agricole, favorisant une meilleure gestion de l'ensemble du système et de chacun de ses intervenants, et encourageant une offre pertinente et efficiente de services technologiques.</p>	<p>Résultat 1.1 : Les pays disposent de cadres conceptuels et méthodologiques pour la conception, le développement et l'évaluation de leurs systèmes nationaux d'innovation agricole. Résultat 1.2 : Les pays disposent de guides et d'appuis pour améliorer la gestion et l'incidence du transfert technologique et de la vulgarisation technologique.</p>	<p>Indicateur 1.1.1 : Guide pour le diagnostic et la mise en œuvre de systèmes nationaux d'innovation technologique.</p> <p>Indicateur 1.1.2 : Nombre d'analyses et de propositions visant le développement d'innovations institutionnelles pour la recherche, la vulgarisation et l'innovation.</p> <p>Indicateur 1.2.1 : Grandes lignes pour la définition de politiques, de schémas institutionnels et la mise en œuvre de programmes et de mécanismes « d'extension rurale » et d'innovations en matière de services de conseils techniques à l'intention de petits et moyens producteurs.</p> <p>Indicateur 1.2.2 : Documentation et vulgarisation de données d'expériences réussies et de bonnes pratiques en matière de programmes / projets de gestion de l'innovation technologique, transfert de technologie et / ou assistance et /ou extension rurale.</p>

Programme de concentration technique: Innovation pour la productivité et la compétitivité

Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
		<p>Résultat 1.3 : Les pays disposent de pratiques référentielles visant à éliminer les restrictions dans le domaine du financement et de la gestion pour l'innovation ainsi que d'appuis pour la gestion de la propriété intellectuelle.</p> <p>Résultat 1.4 : Les États membres de l'IICA disposent d'analyses stratégiques et prospectives sur lesquelles reposent les décisions et les politiques visant à renforcer l'innovation technologique agricole.</p>	<p>Indicateur 1.3.1 : Cadres conceptuels et guides pour la conception de politiques en matière de technologie portant sur le financement de l'innovation, la gestion de la propriété intellectuelle, les liens entre le secteur public et le secteur privé.</p> <p>Indicateur 1.4.1 : Rapports actualisés sur le rendement de l'agriculture dans la perspective technologique.</p> <p>Indicateur 1.4.2 : Nombre d'études sur les progrès scientifiques et les nouvelles technologies qui peuvent être utilisés pour les processus d'innovation dans les Amériques.</p> <p>Indicateur 1.4.3 : Rapport sur la nanotechnologie de pointe en Amérique latine et dans la Caraïbe.</p>

Programme de concentration technique: Innovation pour la productivité et la compétitivité			
Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
Ligne 2 : Agrobiotechnologie et biosécurité	Renforcer le développement et l'utilisation sûre des agrobiotechnologies en tant qu'outil d'importance capitale pour améliorer la productivité et la compétitivité du secteur agricole et l'utilisation durable des ressources génétiques pour l'agriculture et la sécurité alimentaire.	Résultat 2.1 : Les pays membres disposent d'information claire, transparente et objective sur les avantages et les risques de la biotechnologie, et la société civile est mieux informée sur cette technologie.	<p>Indicateur 2.1.1 : Nombre de publications par année.</p> <p>Indicateur 2.1.2 : Nombre d'abonnés du bulletin électronique sur la biotechnologie et la biosécurité.</p> <p>Indicateur 2.1.3 : Nombre de rapports d'actualité en biotechnologie et biosécurité diffusés aux pays par année.</p> <p>Indicateur 2.1.4 : Nombre de participants aux forums de diffusion en agrobiotechnologie IICA/ISAAA.</p> <p>Indicateur 2.1.5 : Nombre d'informations publiées sur les activités réalisées par le Bureau de la biotechnologie et la biosécurité.</p>

Programme de concentration technique: Innovation pour la productivité et la compétitivité

Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
		<p>Résultat 2.2 : Les gouvernements des pays membres de l'IICA ont été conseillés pour la création de cadres institutionnels, la formulation de politiques et de stratégies, de biotechnologie et de biosécurité pour appuyer le processus de prise de décisions et l'utilisation responsable des agrobiotechnologies.</p> <p>Résultat 2.3 : Un soutien a été apporté aux processus de création de capacités technico-scientifiques en biotechnologie et biosécurité dans les États membres de l'IICA, dans l'intention que ceux-ci disposent de professionnels habilités à prendre des décisions relativement à cette technologie.</p>	<p>Indicateur 2.2.1 : Nombre de pays qui disposent d'un cadre de biosécurité.</p> <p>Indicateur 2.2.2 : Nombre d'activités de consultation en biotechnologie et biosécurité à l'intention de décideurs.</p> <p>Indicateur 2.3.1 : Nombre d'activités de formation en biotechnologie et biosécurité organisées ou appuyées par l'IICA.</p>

Programme de concentration technique: Innovation pour la productivité et la compétitivité

Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
		Résultat 2.4 : Les pays membres de l'IICA se sont organisés et préparés à participer aux négociations internationales portant sur la biotechnologie et la biosécurité.	Indicateur 2.4.1 : Nombre de délégués de gouvernements des pays membres de l'IICA qui assistent à des réunions du Protocole de Cartagena et que l'IICA a préparés. Indicateur 2.4.2 : Nombre de délégués de gouvernements des pays membres de l'IICA qui assistent à des réunions du Codex sur des questions de biotechnologie et que l'IICA a préparés. Indicateur 2.4.3 : Nombre d'activités de formation à l'intention des pays sur des questions relevant du Protocole de Cartagena.

Programme de concentration technique: Innovation pour la productivité et la compétitivité			
Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
Ligne 3 : Nouvelles utilisations de l'agriculture	Encourager l'utilisation de nouveaux usages des produits agricoles compatibles avec la sécurité alimentaire et une agriculture environnementalement durable.	<p>Résultat 3.1 : Le développement de l'agriculture organique dans les Amériques a été renforcé.</p> <p>Résultat 3.2 : Des renseignements provenant du monde entier sur de nouveaux usages potentiels des produits agricoles ont été compilés, analysés et partagés.</p>	<p>Indicateur 3.1.1 : Quantité de normes pour la réglementation et le contrôle de l'agriculture organique.</p> <p>Indicateur 3.1.2 : Portail continental d'agriculture organique comportant des renseignements pertinents pour les intervenants de cette activité.</p> <p>Indicateur 3.1.3 : Nombre de formations sur les priorités du secteur organique.</p> <p>Indicateur 3.1.4 : Nombre de publications et de documents techniques portant sur des questions pertinentes pour le secteur organique.</p> <p>Indicateur 3.2.1 : Rapport sur les nouvelles utilisations de pointe de produits agricoles.</p>

Programme de concentration technique: Innovation pour la productivité et la compétitivité

Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
<p align="center">Ligne 4 : Énergies propres</p>	<p>Encourager l'utilisation d'énergies propres compatibles avec la sécurité alimentaire et une agriculture environnementalement durable, respectant les politiques et les lois nationales pertinentes.</p>	<p>Résultat 4.1 : Une contribution a été apportée à la consolidation de l'institutionnalité en matière d'agroénergie et de biocombustibles entre les États membres de l'IICA.</p> <p>Résultat 4.2 : L'échange de données d'expériences et d'alternatives pour l'insertion de l'agroénergie et des biocombustibles dans la matrice énergétique de ses États membres a été encouragé.</p> <p>Résultat 4.3 : Une contribution a été apportée à la consolidation des énergies renouvelables dans les entreprises agricoles et les petites entreprises rurales dans le développement et le renforcement des capacités.</p>	<p>Indicateur 4.1.1 : Nombre d'ateliers à l'échelle nationale ou régionale tenus pour encourager le renforcement des États membres pour la gestion de l'agroénergie et des combustibles.</p> <p>Indicateur 4.2.1 : Échange de pratiques optimales et de données d'expériences visant à accroître l'efficacité énergétique, à diversifier les sources d'énergie et à minimiser l'incidence sur l'environnement.</p> <p>Indicateur 4.3.1 : Amélioration du dialogue entre le gouvernement, l'industrie agricole, les communautés rurales et le secteur universitaire, pour faciliter la compréhension et la participation de tous les intéressés et pour qu'ils profitent plus des activités dans le secteur de l'énergie.</p> <p>Indicateur 4.3.2 : Appui apporté à la diversification des matrices énergétiques, augmentant, le cas échéant, la contribution de sources d'énergie renouvelables.</p>

Programme de concentration technique: Innovation pour la productivité et la compétitivité			
Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
<p>Ligne 5 : Coopération régionale et internationale pour l'innovation technologique</p>	<p>Améliorer l'efficacité et l'efficience de la recherche, de la vulgarisation et de l'innovation agricoles à partir du système continental de coopération entre les pays et du lien entre celui-ci et les institutions d'excellence technico-scientifique au niveau international.</p>	<p>Résultat 5.1 : Le FORAGRO a été consolidé en tant que mécanisme de dialogue du système régional de recherche et d'innovation et de participation et positionnement de l'Amérique latine et de la Caraïbe au sein des instances mondiales telles le GFAR et la GCARD.</p> <p>Résultat 5.2 : Les programmes régionaux de coopération horizontale en matière de recherche suivants: les PROCi, le SICTA, le PROMECAFE et des réseaux équivalents ont été renforcés et articulés entre eux.</p>	<p>Indicateur 5.1.1 : Tenue de réunions internationales triennales du FORAGRO.</p> <p>Indicateur 5.1.2 : Plans de travail du FORAGRO convenus et exécutés.</p> <p>Indicateur 5.1.3 : Études sur des questions spécifiques d'intérêt régional.</p> <p>Indicateur 5.1.4 : Participation organisée de l'Amérique latine et de la Caraïbe à 100% des réunions de la GCARD et du GFAR.</p> <p>Indicateur 5.1.5 : Entente relative à un programme régional de recherche avec les centres internationaux ayant leur siège dans la région.</p> <p>Indicateur 5.2.1 : Programmes coopératifs d'innovation (les PROCi, le SICTA, le PROMECAFE) en fonctionnement dont les ordres du jour en matière de coopération entre les pays ont été décidés et exécutés.</p> <p>Indicateur 5.2.2 : Intégration au réseau institutionnel d'innovation de secrétaires exécutifs des PROCi et de mécanismes équivalents.</p>

Programme de concentration technique: Innovation pour la productivité et la compétitivité			
Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
		Résultat 5.3 : Le FONTAGRO, en tant que mécanisme de financement de projets de recherche et d'innovation régionale, reçoit un soutien technique de l'IICA en vue de sa consolidation.	<p>Indicateur 5.2.3 : Nombre d'activités conjointes entre les PROCI.</p> <p>Indicateur 5.3.1 : Nombre de publications sur les résultats et l'incidence des projets régionaux financés par le FONTAGRO.</p> <p>Indicateur 5.3.2 : Nombre d'activités de formation sur des questions stratégiques pour les consortiums régionaux (par exemple, gestion de la propriété intellectuelle, évaluation multidimensionnelle de l'incidence, etc.).</p>
Ligne 6 : Gestion de la connaissance et des TIC pour l'innovation	Encourager et renforcer la gestion de la connaissance, améliorant et développant des processus et des capacités de gestion, de partage et d'amélioration de l'accès à l'information pour l'innovation, soulignant le profit que l'on peut tirer des outils TIC.	Résultat 6.1 : Les organisations nationales et régionales d'innovation et les services de conseils techniques disposent d'éléments pour la conception de stratégies et de meilleures capacités pour leurs processus de gestion de la connaissance technique et pour tirer parti des outils TIC.	<p>Indicateur 6.1.1 : Guides pour la conception de stratégies de gestion de la connaissance à l'appui de l'innovation.</p> <p>Indicateur 6.1.2 : Nombre d'activités de formation en gestion de la connaissance pour l'innovation.</p> <p>Indicateur 6.1.3 : Communauté de pratique de l'initiative CIARD en Amérique latine et dans la Caraïbe en fonctionnement.</p> <p>Indicateur 6.1.4 : Forums de discussion et de compilation d'options en vue de tirer parti d'outils TIC en matière de services de conseils techniques.</p>

Programme de concentration technique: Innovation pour la productivité et la compétitivité

Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
		<p>Résultat 6.2 : Les pays de la région disposent d'un système de partage d'informations scientifiques et technologiques en fonctionnement et lié au système de recherche mondial.</p> <p>Résultat 6.3 : Les spécialistes et représentants de l'Institut liés aux thèmes du Programme sont intégrés au Réseau thématique de l'institution pour la coopération technique en matière d'innovation.</p>	<p>Indicateur 6.2.1 : Système INFOTEC en fonctionnement constant sur la plate-forme Infoagro.net et bulletins périodiques sur les nouveautés envoyés à des abonnés.</p> <p>Indicateur 6.2.2 : Système INFOTEC relié au système de recherche mondial par le truchement du Programme RAIS du GFAR.</p> <p>Indicateur 6.3.1 : Pourcentage de fonctionnaires intéressés à l'innovation qui se sont intégrés au Réseau thématique de l'institution pour la coopération technique en matière d'innovation.</p> <p>Indicateur 6.3.2 : Outils de communication et d'apprentissage participatif à la disposition des personnes qui font partie du Réseau dans l'espace virtuel de celui-ci.</p>

Programme de concentration technique: Négoces agricoles et commercialisation

Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
<p align="center">Ligne 1: Lien entre les producteurs et les marchés, y compris les petits producteurs</p>	<p>Obtenir que le potentiel des producteurs et des entrepreneurs agricoles et ruraux des pays membres de l'IICA, en particulier les petits et moyens producteurs et entrepreneurs, s'intègrent, de façon rentable, durable et compétitive, à des marchés locaux, régionaux et internationaux, contribuant ainsi à accroître les revenus des familles rurales et la sécurité alimentaire des pays membres de l'IICA.</p>	<p>Résultat 1.1 : Les pays élaborent et mettent en œuvre des politiques, des stratégies et des instruments destinés à moderniser et à adapter les cadres institutionnels nécessaires pour favoriser l'établissement d'un lien entre les producteurs et les marchés locaux, régionaux et internationaux.</p> <p>Résultat 1.2 : Les capacités de gestion des entrepreneurs agricoles et des organisations de producteurs (en particulier de petits producteurs) sont renforcées, pour développer des négoce agricoles compétitifs et les intégrer aux marchés locaux et internationaux.</p>	<p>Indicateur 1.1.1 : Nombre de pays ayant appuyé l'adoption et l'adaptation d'accords institutionnels et de politiques publiques favorisant l'établissement de liens entre les producteurs et les marchés.</p> <p>Indicateur 1.1.2 : Révisions de politiques, interventions publiques et privées et accords institutionnels favorisant l'établissement de liens entre les producteurs et les marchés identifiées, systématisées et diffusées.</p> <p>Indicateur 1.2.1 : Identification, diffusion et réplcation d'interventions novatrices et de pratiques optimales pour établir un lien entre les producteurs et les marchés.</p> <p>Indicateur 1.2.2 : Élaboration et consolidation de mécanismes de dialogue et d'action permettant d'établir un lien entre les producteurs et les chaînes agroalimentaires et de valeur.</p> <p>Indicateur 1.2.3 : Élaboration, validation et diffusion d'alliances nouvelles et novatrices entre le secteur public et le secteur privé et de modèles d'entreprises.</p>

Programme de concentration technique: Négoces agricoles et commercialisation			
Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
			<p>Indicateur 1.2.4 : Préparation, validation et diffusion de méthodologies et d'instruments de coopération améliorant le lien entre les producteurs et les marchés.</p> <p>Indicateur 1.2.5 : Identification et diffusion de politiques, de stratégies et d'instruments facilitant l'accès des entreprises et des organisations de producteurs à des marchés d'exportation et la promotion d'exportations agroalimentaires.</p> <p>Indicateur 1.2.6 : Systèmes de diffusion de données d'expériences réussies et d'outils destinés à compétitionner sur les marchés internationaux en fonctionnement: Infoagro/Négoces agricoles et Série Cuadernos para la Exportación.</p>
<p>Ligne 2: Ajout de valeur à la production agricole et conservation de la valeur dans les zones de production</p>	<p>Appuyer le développement compétitif et durable de l'agriculture et des zones rurales au moyen de l'ajout et la retenue de valeur aux produits et services de l'agriculture, en particulier la valeur qui provient de l'agriculture familiale, en vue d'accroître les revenus et</p>	<p>Résultat 2.1 : Les pays développent des capacités et disposent de politiques, de stratégies et d'accords institutionnels favorisant l'ajout et la retenue locaux de valeur par les produits et services agricoles, en particulier ceux des petits producteurs.</p>	<p>Indicateur 2.1.1 : Préparation, validation et diffusion de méthodologies et d'instruments de coopération améliorant l'ajout et la retenue de valeur aux produits et services de l'agriculture.</p> <p>Indicateur 2.1.2 : Identification, élaboration et diffusion de stratégies visant à faciliter l'innovation</p>

Programme de concentration technique: Négoces agricoles et commercialisation

Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
	l'investissement et d'améliorer la création d'emploi.		<p>technologique dans des processus d'ajout de valeur et de différenciation.</p> <p>Indicateur 2.1.3 : Élaboration, validation et diffusion de programmes de formation de ressources humaines et de création de capacités.</p> <p>Indicateur 2.1.4 : Identification, systématisation et diffusion de données d'expériences réussies d'ajout et de retenue locaux de valeur.</p> <p>Indicateur 2.1.5 : Identification, validation et diffusion de méthodologies et de stratégies visant à obtenir des accords institutionnels et une coordination entre le secteur public et le secteur privé qui favorisent l'ajout de valeur et la différenciation de produits et de services agricoles.</p> <p>Indicateur 2.1.6 : Développement et renforcement des capacités d'identifier, de caractériser et de valoriser des commerces ruraux associés à l'agriculture; de promouvoir l'innovation, l'ajout et la retenue locaux de valeur; enfin, de valoriser la richesse culturelle et les connaissances traditionnelles.</p>

Programme de concentration technique: Négoces agricoles et commercialisation			
Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
			Indicateur 2.1.7 : Élaboration, validation et diffusion de méthodologies et d'instruments pour élaborer des actions collectives dans des regroupements d'entreprises agricoles.
Ligne 3: Modernisation de marchés et de systèmes de commercialisation	Appuyer le développement et la modernisation de marchés agricoles et de systèmes de commercialisation assurant l'efficacité et la transparence.	Résultat 3.1 : Les pays membres disposent de cadres institutionnels modernes et adaptés au développement et au renforcement de marchés locaux et de systèmes de commercialisation efficaces et transparents, qui favorisent la participation des producteurs agricoles, en particulier l'agriculture à petite échelle et l'agriculture familiale.	<p>Indicateur 3.1.1 : Développement et validation de méthodologies et d'instruments d'analyse et d'évaluation de marchés agricoles et appui à leur application.</p> <p>Indicateur 3.1.2 : Développement et mise à la disposition des pays de propositions techniques visant à développer et à moderniser des marchés agricoles et des systèmes de commercialisation.</p> <p>Indicateur 3.1.3 : Identification, validation et diffusion d'instruments de commercialisation favorisant la participation de l'agriculture à petite échelle dans les échanges commerciaux.</p>

Programme de concentration technique: Négoces agricoles et commercialisation			
Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
Ligne 4: Gestion et réduction des risques	Appuyer les pays membres de l'IICA dans l'élaboration et la mise en application de cadres institutionnels, de politiques publiques et d'accords entre le secteur public et le secteur privé pour la gestion et la réduction du risque en matière d'agriculture et des négoce agricoles.	Résultat 4.1 : Les pays membres disposent de capacités, de politiques et de cadres institutionnels adaptés à la gestion et à la réduction des risques, qui favorisent la durabilité de l'agriculture, en particulier l'agriculture familiale et l'agriculture à petite échelle.	Indicateur 4.1.1 : Préparation, validation et diffusion de méthodologies et d'instruments de coopération visant à réduire les risques inhérents à la production et à la commercialisation agricoles. Indicateur 4.1.2 : Élaboration et diffusion de programmes pour le développement de capacités pour la gestion d'instruments de gestion et de réduction des risques liés à la production et à la commercialisation agricoles. Indicateur 4.1.3 : Élaboration et partage avec les pays intéressés de propositions relatives à l'élaboration de cadres et d'accords institutionnels pour la gestion de risques agricoles.
Ligne 5: Prospection et gestion de l'innovation pour les négoce agricoles	Encourager l'élaboration de nouveaux modèles d'affaires et accroître l'efficacité, la durabilité et la rentabilité des négoce agricoles existants, par la gestion de l'innovation et la mise en place de pratiques durables.	Résultat 5.1 : Les pays ont développé des capacités permettant d'identifier les besoins en matière d'innovation productive, commerciale et de gestion de même que des débouchés de marché pour les négoce agricoles et l'agriculture familiale, qui en amélioreront la compétitivité et la durabilité.	Indicateur 5.1.1 : Élaboration et diffusion de mécanismes et de processus pour la gestion de la connaissance et l'amélioration de l'accès à l'information. Indicateur 5.1.2 : Élaboration, validation et partage avec les pays de propositions visant à mieux tirer parti des outils TIC par les négoce agricoles, les petits producteurs et l'agriculture familiale.

Programme de concentration technique: Négoces agricoles et commercialisation

Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
			Indicateur 5.1.3 : Méthodologies et instruments de coopération améliorant l'innovation dans les négoces agricoles.

Programme de concentration technique: Protection des plantes et de la santé animale et salubrité des aliments			
Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
Ligne 1: Mesures sanitaires et phytosanitaires	Favoriser la création de capacités visant la mise en œuvre effective de l'Accord MSP de l'OMC et la participation active des pays membres à des forums internationaux sur les mesures sanitaires et phytosanitaires et les façons de les appliquer.	<p>Résultat 1.1 : Les pays membres participent activement et efficacement aux forums internationaux sur la protection des plantes et de la santé animale et la salubrité des aliments (SAIA) et exercent une influence sur l'élaboration des normes nationales et internationales dans ce domaine.</p> <p>Résultat 1.2 : Renforcement des capacités des services officiels de SAIA dans les pays pour</p>	<p>Indicateur 1.1.1 : Actualisation et harmonisation aux niveaux régional et international des normes nationales relatives à la protection des plantes et de la santé animale et la salubrité des aliments (SAIA).</p> <p>Indicateur 1.1.2 : Les pays membres participent activement et effectivement à des forums internationaux relatifs aux mesures sanitaires et phytosanitaires et tirent profit de ces forums.</p> <p>Indicateur 1.1.3 : Des délégués des pays améliorent leur efficacité et leurs capacités de négociation dans les forums internationaux, où ils présentent les positions de leur pays et établissent des liens de coopération entre eux.</p> <p>Indicateur 1.2.1 : Les secteurs public et privé des pays ont reçu une formation relativement aux questions faisant l'objet de l'Accord MSP de l'OMC et aux normes internationales en matière</p>

Programme de concentration technique: Protection des plantes et de la santé animale et salubrité des aliments			
Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
		l'application de l'Accord MSP de l'OMC	sanitaire et phytosanitaire.
			Indicateur 1.2.2 : Adaptation et mise en opération de systèmes de gestion de l'information sur des questions relatives aux mesures sanitaires et phytosanitaires (MSP) (par exemple Codex Alimentarius, notifications au Comité MSP/OMC).
Ligne 2: Modernisation des services nationaux sanitaires et phytosanitaires	Appuyer les gouvernements dans la modernisation de leurs services relatifs à la C afin qu'ils disposent des capacités nécessaires pour répondre aux exigences des marchés et aux besoins des usagers, de même que pour protéger de façon appropriée la santé humaine, animale et végétale et pour traiter de	Résultat 2.1 : Les pays membres disposent de méthodologies et d'outils pour l'évaluation de l'efficacité et de la promotion d'une vision commune pour le développement des services officiels et les appliquent.	Indicateur 2.1.1 : Élaboration et adoption de politiques nationales en matière de SAIA et de lois et de normes en matière de SAIA modernes et harmonisées sur les plans régional et international. Indicateur 2.1.2 : Actualisation de méthodologies pour la caractérisation de l'efficacité des services de SAIA. Indicateur 2.1.3 : Élaboration de méthodologies d'évaluation et de caractérisation technique (laboratoires

Programme de concentration technique: Protection des plantes et de la santé animale et salubrité des aliments			
Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
Ligne 2: Modernisation des services nationaux sanitaires et phytosanitaires	façon efficace et efficiente les nouvelles questions ainsi que les urgences en matière de SAIA, dans le respect des normes nationales et internationales.	Résultat 2.1 : Les pays membres disposent de méthodologies et d'outils pour l'évaluation de l'efficacité et de la promotion d'une vision commune pour le développement des services officiels et les appliquent.	de diagnostic, systèmes nationaux d'interventions d'urgence, communication des risques, systèmes d'inspection, etc.).
		Résultat 2.2 : Renforcement et modernisation des services nationaux de SAIA.	Indicateur 2.2.1 : Appui à la caractérisation de l'efficacité des services de SAIA dans les pays, au moyen de l'outil appelé "Performance, vision et stratégie" et par d'autres méthodes. Indicateur 2.2.2 : Élaboration de programmes et de plans de travail régionaux et nationaux pour appuyer le renforcement des services de SAIA. Indicateur 2.2.3 : Formation assurée à

Programme de concentration technique: Protection des plantes et de la santé animale et salubrité des aliments			
Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
			des services officiels de SAIA pour effectuer une analyse des risques adéquate (évaluation, gestion et communication), qui est la base scientifique acceptée mondialement de toute mesure sanitaire ou phytosanitaire.
		Résultat 2.3 : Appui à des instances régionales de SAIA	Indicateur 2.2.4 : Élaboration et exécution de projets sur des questions spécifiques de SAIA (contrôle de mouches à fruits, modernisation de services de SAIA, adoption de limites maximales pour les résidus de pesticides dans les cultures mineures, contrôle et élimination de la tuberculose bovine et de la brucellose, participation à des programmes d'élimination de la fièvre aphteuse, etc.). Indicateur 2.3.1 : Élaboration et mise en œuvre de plans d'action avec des organisations régionales œuvrant dans

Programme de concentration technique: Protection des plantes et de la santé animale et salubrité des aliments			
Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
		relativement à des questions d'harmonisation régionale de méthodologies et de normes.	le domaine des SAIA, notamment le CVP, le COSAVE, CaribVet, la CAHFSA, la CAN et l'OIRSA.
Ligne 3: Salubrité des aliments	Appuyer les pays membres dans le développement de compétences techniques et en matière de leadership dans le domaine de la salubrité des aliments.	<p>Résultat 3.1 : Coopération offerte aux pays membres pour le développement de compétences techico-scientifiques et en matière de leadership dans le domaine de la salubrité des aliments.</p> <p>Résultat 3.2 : Diffusion du concept de salubrité des aliments de la ferme à la table et appui à ce concept.</p>	<p>Indicateur 3.1.1 : Quantité de séries de documents de leadership sur la salubrité des aliments produite.</p> <p>Indicateur 3.1.2 : Élaboration et adoption de politiques nationales en matière de SAIA, portant principalement sur la salubrité des aliments, et de règlements modernes et harmonisés en matière de SAIA.</p> <p>Indicateur 3.2.1 : Harmonisation institutionnelle et tenue de formations en bonnes pratiques agricoles, bonnes pratiques de manufacture et bonnes pratiques en matière d'élevage.</p> <p>Indicateur 3.2.2 : Tenue d'une formation en bonnes pratiques</p>

Programme de concentration technique: Protection des plantes et de la santé animale et salubrité des aliments			
Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
			<p>agricoles, bonnes pratiques de manufacture et bonnes pratiques en matière d'élevage.</p> <p>Indicateur 3.2.3 : Promotion et tenue d'une formation en inspection des aliments basée sur les risques.</p>
			<p>Indicateur 3.2.4 : Diffusion de matériel éducatif sur la salubrité des aliments pour les écoles primaires.</p>
<p>Ligne 4: Questions naissantes et urgences en matière de SAIA</p>	<p>Appuyer un intérêt adéquat à des questions naissantes et à des urgences en matière de SAIA.</p>	<p>Résultat 4.1 : Formation de personnel technique officiel, de producteurs et de responsables de la transformation des aliments et d'autres produits agricoles relativement à l'application de techniques modernes en matière de santé des animaux et des plantes</p>	<p>Indicateur 4.1.1 : Réalisation d'études sur l'incidence possible de divers facteurs (changement climatique, normes privées, certification d'origine, coûts des maladies transmises par les aliments – MTA, etc.) sur la protection des plantes et de la santé animale et la salubrité des aliments dans les pays membres.</p> <p>Indicateur 4.1.2 : Tenue de forums techniques sur des questions de SAIA (par exemple l'incidence du</p>

Programme de concentration technique: Protection des plantes et de la santé animale et salubrité des aliments			
Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
		et de salubrité des aliments.	<p>changement climatique sur la protection des plantes et de la santé animale et la salubrité des aliments).</p> <p>Indicateur 4.1.3 : Mise en opération de l'observatoire des questions naissantes et des urgences.</p>
		Résultat 4.2 : Réponse adéquate à des urgences spécifiques en matière de SAIA dans les pays membres, avec l'appui de l'IICA.	<p>Indicateur 4.2.1 : Actions spécifiques réalisées pour le renforcement de capacités en matière de prévention, de contrôle et d'élimination de fléaux et de maladies émergentes et réémergentes présentant une importance sur les plans biologique ou économique.</p> <p>Indicateur 4.2.2 : Promotion du concept d'alerte rapide et de réponse à des urgences au niveau de la communauté.</p> <p>Indicateur 4.2.3 : Promotion du concept de "Un monde: une santé".</p>

Programme de concentration technique: Agriculture, territoires et bien-être en milieu rural

Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
<p align="center">Ligne 1: Gestion intégrée et durable des zones rurales</p>	<p>Accroître, renforcer ou renouveler la capacité institutionnelle des secteurs public et privé des pays membres en vue de formuler, d'exécuter et d'implanter des politiques, des stratégies et d'effectuer des investissements en agriculture et en développement rural durable dans des territoires.</p>	<p>Résultat 1.1: Des organes recteurs du développement de l'agriculture et du bien-être et du développement rural dans les pays mettent en pratique des modèles de gestion du territoire qui rendent possible le développement et l'innovation institutionnels, la coordination de compétences et de capacités sectorielles et l'intégration des petits systèmes de production agricole au développement durable du territoire.</p> <p>Résultat 1.2: Instrumentation d'intervenants institutionnels publics et privés au moyen d'outils fonctionnels afin d'organiser de façon démocratique, décentralisée et interdisciplinaire les processus de planification et de gestion intersectorielle du développement durable dans des zones rurales, en particulier dans ceux où prédominent les petits systèmes agricoles familiaux.</p>	<p>Indicateur 1.1.1: Quantité de politiques ou de stratégies de développement rural du territoire formulées dans les pays.</p> <p>Indicateur 1.1.2: Quantité de plans de développement rural du territoire en cours d'exécution dans des territoires choisis d'intérêt national.</p> <p>Indicateur 1.2.1: Nombre de programmes de formation de compétences pour le développement rural du territoire formulés et en cours d'exécution.</p> <p>Indicateur 1.2.2: Caisse d'outils pour la planification et la gestion intégrale des zones rurales mise au service d'intervenants institutionnels publics et privés.</p>

Programme de concentration technique: Agriculture, territoires et bien-être en milieu rural			
Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
		Résultat 1.3: Création d'un réseau de connaissance de l'IICA en gestion intégrée des zones rurales, comportant une base de données d'expériences pertinentes et de bonnes pratiques systématisées en développement rural durable du territoire, menant à créer de nouvelles connaissances, de nouveaux apprentissages et des pratiques novatrices de travail en équipe.	Indicateur 1.3.1: Création d'équipes techniques multidisciplinaires conjointement avec des institutions sœurs, pour offrir un soutien technique aux processus de développement du territoire dans les pays. Indicateur 1.3.2: Quantité d'expériences et de bonnes pratiques systématisées dans les pays membres.
Ligne 2: Contribution de l'agriculture familiale à l'économie rurale	Renforcer et renouveler la capacité institutionnelle publique et privée, liée à l'agriculture et à la sécurité alimentaire, aux niveaux national et territorial, accordant une importance particulière aux territoires où prédominent des économies et des cultures agricoles de base familiales ayant des rendements multifonctionnels.	Résultat 2.1: Les États membres élaborent et mettent en œuvre des politiques publiques appuyant le renforcement de l'agriculture familiale, le développement de marchés locaux, la gestion de territoires et la création d'emplois et de sources de revenus.	Indicateur 2.1.1: Établissement de stratégies de coopération intersectorielle à l'appui de l'agriculture familiale dans des pays membres. Indicateur 2.1.2: Quantité de programmes ou de projets mis sur pied ou renforcés dans les pays membres, visant à promouvoir l'agriculture de base familiale et/ou la gestion concurrentielle et durable des zones rurales.

Programme de concentration technique: Agriculture, territoires et bien-être en milieu rural

Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
		Résultat 2.2: Les États membres disposent de connaissances et d'information actualisée, de données d'expériences systématisées et d'instruments différenciés qui revalorisent l'agriculture familiale et qui participent au renforcement de celle-ci et de la gestion sociale dans les territoires.	Indicateur 2.2.1: Nombre de forums régionaux et nationaux tenus, comportant des renseignements techniques actualisés et propositifs sur les besoins de l'agriculture familiale en matière d'innovation. Indicateur 2.2.2: Quantité de données d'expériences et de bonnes pratiques systématisées dans les pays membres.

Programme de coordination transversale: Agriculture et sécurité alimentaire

Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
<p align="center">Ligne 1: Innovation institutionnelle pour un nouveau paradigme du changement technologique pour la production et la diversification des aliments</p>	<p>Accroître la disponibilité d'aliments produits par l'agriculture à petite échelle, afin de contribuer à atteindre la sécurité alimentaire.</p>	<p>Résultat 1.1: Des États membres adoptent des innovations institutionnelles destinées à renforcer des systèmes nationaux de recherche, d'innovation et de vulgarisation / de transfert, orientés vers une amélioration de la productivité et une diversification de la production de l'agriculture à petite échelle.</p>	<p>Indicateur 1.1.1: Validation d'un guide pour le diagnostic de systèmes nationaux d'innovation technologique.</p> <p>Indicateur 1.1.2: Élaboration d'un cadre méthodologique pour la conception et la mise en œuvre de systèmes nationaux d'innovation technologique.</p> <p>Indicateur 1.1.3: Nombre d'expériences réussies portant sur des programmes ou des projets de transfert de technologie / d'assistance / de vulgarisation documentées et diffusées.</p> <p>Indicateur 1.1.4: Facilitation de dialogue continental avec des intervenants publics et privés sur la situation et les perspectives du transfert / de l'assistance / de la vulgarisation agricole dans les Amériques et sur les stratégies en matière de coopération entre pays.</p> <p>Indicateur 1.1.5: Élaboration de lignes directrices pour l'élaboration de politiques, de schémas institutionnels et de mécanismes pour l'organisation et la mise en œuvre de programmes et de projets de transfert / d'assistance / de vulgarisation, pour appuyer des petits et moyens agriculteurs.</p>

Programme de coordination transversale: Agriculture et sécurité alimentaire

Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
		<p>Résultat 1.2: Les pays membres disposent d'installations pour l'accès et le partage d'information sur des innovations technologiques pour la production et la diversification d'aliments.</p>	<p>Indicateur 1.1.6: Mise en œuvre d'un projet d'envergure continentale de coopération technique sur le renforcement institutionnel de la vulgarisation dans les pays.</p> <p>Indicateur 1.1.7: Documentation et mise à la disposition de petits producteurs de technologies et services de consultation technique.</p> <p>Indicateur 1.2.1: Mise en fonctionnement d'un système d'information destiné à favoriser la disponibilité d'information actualisée et pertinente sur l'innovation technologique visant la production d'aliments.</p> <p>Indicateur 1.2.2: Développement de façon participative de capacités et de mécanismes visant à partager de l'information sur des connaissances, ou en matière de science et de technologie pertinente pour améliorer la disponibilité d'aliments et la stabilité de l'accès à ceux-ci.</p>

Programme de coordination transversale: Agriculture et sécurité alimentaire

Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
<p align="center">Ligne 2: Institutionnalité et services visant à appuyer l'accès des petits producteurs aux marchés</p>	<p>Accroître les revenus des petits producteurs, afin de leur permettre d'avoir un accès stable à des aliments conformes à leur culture en quantité nécessaire et suffisamment de qualité pour mener une vie saine et productive.</p>	<p>Résultat 2.1: Amélioration des capacités de production et de gestion d'entreprise de petits et moyens producteurs de grains de base ou de produits traditionnels dans des territoires et des zones marginales et de grande pauvreté dans des pays membres de l'IICA.</p>	<p>Indicateur 2.1.1: Nombre de programmes de formation en gestion d'entreprise élaborés, validés et mis en œuvre.</p> <p>Indicateur 2.1.2: Élaboration et encouragement de pratiques optimales en matière d'associativisme entre petits producteurs.</p> <p>Indicateur 2.1.3: Élaboration d'instruments de commercialisation visant à ajouter de la valeur à la production locale et à encourager l'industrie agricole rurale.</p> <p>Indicateur 2.1.4: Élaboration d'une proposition de méthodologie visant à aider les petits et moyens producteurs et les petites et moyennes entreprises agricoles à mettre en œuvre l'automatisation des processus métier (BPA) et la gestion de processus d'affaires (BPM).</p> <p>Indicateur 2.1.5: Nombre d'expériences réussies d'établissement de liens entre des petits et moyens producteurs et des chaînes agroalimentaires documentées et diffusées.</p> <p>Indicateur 2.2.1: Nombre de pays disposant de stratégies, de politiques et de propositions visant à améliorer</p>

Programme de coordination transversale: Agriculture et sécurité alimentaire

Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
		<p>Résultat 2.2: Amélioration de l'institutionnalité publique et privée menant à la création d'un environnement favorable à l'inclusion des petits et moyens producteurs aux chaînes agroalimentaires.</p> <p>Résultat 2.3: Amélioration du fonctionnement de marchés agricoles et de systèmes de commercialisation de pays membres, de façon à ce qu'ils favorisent l'inclusion de petits et moyens producteurs, que ceux-ci accroissent leurs revenus et qu'ils améliorent l'offre d'aliments de base.</p>	<p>l'institutionnalité publique et privée et menant à la création d'un environnement favorable à l'inclusion des petits et moyens producteurs aux marchés.</p> <p>Indicateur 2.2.2: Programmes et propositions visant à améliorer les capacités de négociation et de concertation entre intervenants des chaînes, et favorisant l'établissement de liens entre les petits et moyens producteurs et les marchés.</p> <p>Indicateur 2.3.1: Nombre d'expériences réussies d'instruments visant la réduction des risques et l'accès aux marchés documentées et diffusées.</p> <p>Indicateur 2.3.2: Nombre de propositions de modernisation des systèmes de commercialisation agricole dans des pays choisis formulées.</p> <p>Indicateur 2.3.3: Nombre de mécanismes établis par consensus pour permettre aux petits et moyens producteurs de tirer parti des mécanismes gouvernementaux d'approvisionnement établis dans les pays membres de l'IICA.</p>

Programme de coordination transversale: Agriculture et sécurité alimentaire

Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
<p align="center">Ligne 3: Analyse, suivi et diffusion de politiques et d'information sur la situation et sur les perspectives de la sécurité alimentaire et nutritionnelle</p>	<p>Offrir aux pays une analyse et de l'information opportune, pertinente et complète sur la situation et sur les perspectives de la sécurité alimentaire dans le Continent américain et dans le monde, lesquelles constitueraient des facteurs de production pour la prise de décisions.</p>	<p>Résultat 3.1: Amélioration de la connaissance par les pays de la situation et des perspectives de la sécurité alimentaire, ce qui contribuera à améliorer l'adoption de politiques.</p> <p>Résultat 3.2: Amélioration de la capacité des pays à évaluer les répercussions des politiques en matière de sécurité alimentaire.</p> <p>Résultat 3.3: Les pays disposent d'information sur des expériences réussies de politiques, de programmes et d'accords institutionnels pour relever les défis de la sécurité alimentaire.</p>	<p>Indicateur 3.1.1: Mise en opération d'un observatoire sur la situation de la sécurité alimentaire et les politiques à cet égard.</p> <p>Indicateur 3.1.2: Nombre d'analyses prospectives et d'analyses de la situation de la sécurité alimentaire produites et diffusées.</p> <p>Indicateur 3.2.1: Méthodologies formulées pour analyser les répercussions et les implications de politiques relatives à des questions de sécurité alimentaire.</p> <p>Indicateur 3.2.2: Nombre d'études comparatives de politiques et d'analyses de répercussions dans divers pays d'Amérique latine et de la Caraïbe.</p> <p>Indicateur 3.3.1: Nombre d'études de cas réalisées et diffusées.</p> <p>Indicateur 3.3.2: Nombre de compilations de bonnes pratiques et d'expériences réussies de politiques, de programmes et d'accords institutionnels visant à améliorer la sécurité alimentaire.</p>

Programme de coordination transversale: Agriculture, gestion des ressources naturelles et changement climatique			
Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
<p>Ligne 1: Adaptation de l'agriculture au changement climatique</p>	<p>Préparer les institutions des pays afin d'adapter l'agriculture au changement climatique et d'en mitiger les effets.</p>	<p>Résultat 1.1: Les institutions publiques et privées des pays prend en compte et incorpore le changement climatique et ses incidences sur l'agriculture dans la formulation et la mise en œuvre de politiques et de stratégies agricoles.</p>	<p>Indicateur 1.1.1: Nombre de pays qui incorporent le changement climatique à l'activité agricole et la réduction des effets de celui-ci aux politiques agricoles et aux processus de planification du développement agricole.</p> <p>Indicateur 1.1.2: Nombre de pays qui ont adapté ou élaboré des cadres institutionnels spécifiques pour faire face au changement climatique et à ses effets sur l'agriculture.</p> <p>Indicateur 1.1.3: Élaboration, validation et diffusion de méthodologies et d'instruments pour l'analyse / l'évaluation des répercussions du changement climatique sur l'agriculture.</p> <p>Indicateur 1.1.4: Production et diffusion opportunes d'information à jour et pertinente sur les processus de production les plus vulnérables au changement climatique et sur des contre-mesures éventuelles.</p>

Programme de coordination transversale: Agriculture, gestion des ressources naturelles et changement climatique			
Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
<p>Ligne 2: Activité agricole comportant une responsabilité environnementale</p>	<p>Appuyer les pays dans l'élaboration d'une agriculture réduisant ou éliminant les répercussions négatives de ses activités sur l'environnement.</p>	<p>Résultat 2.1: Les institutions des pays ont élaboré et mis en œuvre des stratégies, des politiques et des mesures en vue de réduire ou d'éliminer les répercussions négatives de l'activité agricole sur l'environnement.</p>	<p>Indicateur 2.1.1: Nombre d'institutions publiques et privées des pays qui ont incorporé la réduction ou l'élimination des répercussions négatives de l'agriculture sur l'environnement (y compris l'empreinte écologique) à ses stratégies, ses politiques et ses processus de planification du développement national.</p> <p>Indicateur 2.1.2: Identification, développement et diffusion d'outils et d'instruments visant à réduire l'incidence de l'agriculture sur l'environnement.</p> <p>Indicateur 2.1.3: Nombre de nouvelles technologies capables de réduire l'incidence négative de l'agriculture identifiées, systématisées et diffusées.</p> <p>Indicateur 2.1.4: Identification, systématisation et diffusion de l'institutionnalité visant à encourager l'identification de nouveaux débouchés de marché liés à la réduction de l'incidence négative de l'agriculture sur l'environnement.</p> <p>Indicateur 2.1.5: Création et diffusion d'information à jour et pertinente sur les progrès réalisés dans les processus de production ayant une responsabilité environnementale.</p>

Programme de coordination transversale: Agriculture, gestion des ressources naturelles et changement climatique			
Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
<p>Ligne 3: Gestion efficiente et intégrée des ressources naturelles</p>	<p>Appuyer les pays dans l'amélioration de la gestion des ressources naturelles (eau, sols et biodiversité), afin d'en assurer la disponibilité pour les générations actuelles et à venir.</p>	<p>Résultat 3.1: Les pays membres incorporent la question de la gestion intégrée des ressources naturelles à leurs stratégies et leurs politiques publiques en matière de développement ainsi qu'aux ententes entre institutions.</p>	<p>Indicateur 3.1.1: Nombre d'États membres qui disposent de capacités de leadership, d'instruments et d'information pour incorporer la gestion intégrée des ressources naturelles aux initiatives nationales et régionales en matière de développement.</p> <p>Indicateur 3.1.2: Nombre de pays qui disposent de mécanismes et d'outils permettant le développement et la mise en marche de processus de gestion intégrée des ressources hydriques et des sols.</p> <p>Indicateur 3.1.3: Nombre de pays qui ont incorporé la gestion de la biodiversité et des ressources phytogénétiques à des politiques et des projets stratégiques de développement agricole durable.</p> <p>Indicateur 3.1.4: Élaboration, validation et application d'instructions, de guides et d'autres outils destinés à aider les producteurs à améliorer la gestion environnementalement durable de leurs processus de production (y compris des bonnes pratiques environnementales).</p> <p>Indicateur 3.1.5: Création et diffusion opportune d'information à jour et pertinente sur les progrès réalisés et des expériences en matière de gestion intégrée des ressources naturelles.</p>

Centre d'analyse stratégique pour l'agriculture (CAESPA)

Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
<p align="center">Ligne 1: Prospection et analyse stratégiques pour l'agriculture</p>	<p>Gérer l'information et la connaissance pour la prise de décisions par les intervenants publics et privés de l'agriculture et de la vie rurale des Amériques.</p>	<p>Résultat 1.1: Les États disposent d'analyses prospectives sur les questions liées à l'agriculture et aux politiques qui ont l'incidence la plus grande sur les travaux du secteur.</p> <p>Résultat 1.2: La Direction générale de l'IICA, ses organes supérieurs d'administration, ses fonctionnaires et ses États membres disposent de données, d'analyses de connaissances actualisées sur l'agriculture dans le monde et dans les Amériques.</p> <p>Résultat 1.3: Les techniciens de l'IICA et de ses États membres disposent d'espaces pour l'analyse, le partage et la diffusion de connaissances sur des questions critiques pour l'agriculture, qui améliorent leurs connaissances et leurs</p>	<p>Indicateur 1.1.1: Élaboration et diffusion d'études sur des questions critiques comportant une vision prospective, selon le programme annuel approuvé par le Comité technique de l'IICA.</p> <p>Indicateur 1.1.2: Élaboration et diffusion des rapports annuels conjoints (IICA-CEPALC-FAO) "Perspectives de l'agriculture et du développement rural dans les Amériques: regard vers l'Amérique latine et la Caraïbe".</p> <p>Indicateur 1.2.1: Actualisation continue et diffusion du système de statistique et d'indicateurs sur l'agriculture, la sécurité alimentaire et le bien-être en milieu rural.</p> <ul style="list-style-type: none"> • www.agriruralc.org • Système de statistiques productivo-commerciales de l'Intranet de l'institution <p>Indicateur 1.3.1: Institutionnalisation du cycle annuel de forums techniques pour le dialogue continental et connaissances actualisées sur des questions critiques liées à l'agriculture et au bien-être en milieu rural.</p>

Centre d'analyse stratégique pour l'agriculture (CAESPA)			
Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
		capacités techniques. Résultat 1.4: Les unités techniques de l'IICA disposent d'un espace de collaboration et de coordination pour le développement de leurs fonctions.	Indicateur 1.4.1: Espace virtuel comportant de l'information, des études et des événements techniques sur des questions relevant du CAESPA.
Ligne 2: Politiques publiques pour l'agriculture	Promouvoir et appuyer la formulation et la mise en œuvre de politiques publiques pour l'agriculture, en prenant en compte des scénarios relatifs au milieu et des ajustements aux normes internationales.	Résultat 2.1: Les États membres de l'IICA disposent de méthodologies et d'instruments pour l'analyse de l'incidence des politiques sur l'agriculture, sur l'évolution de celle-ci et sur sa contribution au développement.	Indicateur 2.1.1: Création et lancement du prototype de l'Observatoire des politiques en matière d'agriculture et de développement rural, qui présentera un relèvement continu des politiques publiques en matière d'agriculture et de bien-être en milieu rural dans le Continent américain. Indicateur 2.1.2: Élaboration et / ou adaptation de diverses méthodologies visant à estimer l'incidence des politiques sur l'agriculture et la contribution réelle de l'agriculture au développement. Modules pour l'analyse de l'incidence de politiques sur l'agriculture (indicateurs, méthodologies, GAMS, GTAP, etc.). Méthodologie pour estimer la contribution réelle du système agroalimentaire au développement économique. Indicateur 2.1.3: Développement chez des techniciens de l'IICA et de ses pays membres

Centre d'analyse stratégique pour l'agriculture (CAESPA)			
Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
			de capacités relatives à l'utilisation des méthodologies visant à estimer l'incidence des politiques sur l'agriculture et la contribution réelle de l'agriculture au développement.
Ligne 3: Règlements internationaux en matière de commerce et leurs implications pour l'agriculture	Appuyer les efforts déployés par les pays pour tirer parti des avantages et pour relever les défis des négociations commerciales liées à l'agriculture et des accords qui en résultent.	<p>Résultat 3.1: Les États membres améliorent leurs capacités relativement aux normes internationales en matière de commerce découlant des accords commerciaux dans le secteur de l'agriculture.</p> <p>Résultat 3.2: Les États membres disposent d'analyses sur l'état de la question et sur les progrès réalisés dans les négociations liées à l'agriculture et les accords qui en résultent.</p>	<p>Indicateur 3.1.1: Conception et mise en application d'un programme de travail d'accompagnement à l'intention des pays pour les activités du Comité de l'agriculture de l'OMC et pour aider les États membres à respecter les normes commerciales découlant des accords multilatéraux, sous-régionaux et bilatéraux.</p> <p>Indicateur 3.2.1: Élaboration et diffusion de documents techniques sur les progrès et les implications des négociations commerciales, les processus d'intégration et d'analyse de l'évolution des courants du commerce agroalimentaire.</p> <p>Indicateur 3.2.2: Élaboration et diffusion périodique de bulletins électroniques (Infoagro/commerce, etc.) qui socialisent l'information la plus pertinente sur la question.</p>

Centre d'analyse stratégique pour l'agriculture (CAESPA)			
Grande ligne	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
Ligne 4: Institutionnalité de l'agriculture et investissements pour la modernisation de celle-ci	Promouvoir et appuyer les processus de modernisation institutionnelle de l'agriculture et élaborer des recommandations d'investissement pour ces processus.	Résultat 4.1: Les États membres disposent d'instruments de diagnostic leur permettant d'élaborer des recommandations d'investissement pour la modernisation institutionnelle de l'agriculture.	Indicateur 4.1.1: Conception, validation et diffusion d'un prototype de méthodologie visant à établir des diagnostics et à élaborer des recommandations de réforme (DVE) et d'investissement pour la modernisation institutionnelle de l'agriculture.