



IICA

PLAN STRATÉGIQUE
2010-2020

San José, Costa Rica
Octobre 2010

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

L'IICA encourage une utilisation légitime du présent document. Celui-ci doit être cité, le cas échéant, de manière appropriée.

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

Coordination éditoriale: Leda Ávila.

Traducteur: Hélène Beaulieu

Conception graphique: Leda Ávila

Conception de la couverture: Andrea Sáchez

Impression: Imprimerie de L'IICA.

Institut interaméricain de coopération pour l'Agriculture
Plan stratégique 2010 – 2020 / IICA – San José, C.R. : IICA, 2010.
(Série Documents Officiels / IICA, ISSN 1018-7103 ; no. 86)
58 p.; 21 x 16 cm.

ISBN13: 978-92-9248-318-0

Documet également publié en anglais, en espagnol et en portugais.

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

AGRIS
E14

DEWEY
338.181

San José, Costa Rica
2010

Table des matières

PRÉSENTATION	5
1. INTRODUCTION	9
2. CONTEXTE.....	15
2.1 Scénario mondial plus interactif et volatile et marchés en expansion	15
2.2 La pauvreté rurale.....	17
2.3 La vulnérabilité climatique.....	17
2.4 La sécurité alimentaire.....	18
2.5 Conditions structurelles dans l’agriculture.....	19
2.6 Conditions structurelles dans les zones rurales	20
2.7 Défis et opportunités pour l’agriculture du Continent américain	21
2.8 La coopération internationale	23
3. POLITIQUES, INSTITUTIONS ET CAPACITÉS REQUISES	25
3.1 Politiques publiques en matière d’agriculture et de développement rural	25
3.3 Capacités entrepreneuriales et capacités individuelles	26
3.4 Investissement pour la croissance et le développement du secteur	27
4. LE CADRE D’ORIENTATION DE LA MODERNISATION DE L’HICA.....	29
4.1 Les attentes relatives à l’HICA	29
4.2 Mission, vision et principes institutionnels.....	31
4.3 Les fondements de la réponse institutionnelle	34
4.4 Les objectifs stratégiques	35
4.5 Objectifs de la coopération technique.....	41
4.6 Les modalités d’intervention de l’HICA	47
4.7 Concentration des efforts pour le renouvellement de l’HICA	50
5. LE PLAN STRATÉGIQUE EN ACTION	55

PRÉSENTATION

Je suis convaincu de l'énorme potentiel que recèle l'agriculture continentale pour fournir aux pays du Continent une base permettant de stimuler leur développement et le bien-être de leurs habitants. De même, je crois fermement à la volonté des pays membres de l'IICA de trouver des solutions conjointes aux problèmes communs afin de relever les défis auxquels ce secteur est confronté en ce XXI^e siècle.

À chacune de ses réunions, le Conseil interaméricain de l'agriculture (le Conseil) réaffirme l'esprit de collaboration qui a permis la création de notre Institut et qui l'anime. Lors de sa dernière rencontre, tenue en octobre 2009 en Jamaïque, le Conseil a adopté un cadre stratégique pour l'action de l'IICA. Il a également chargé le nouveau Directeur général de l'Institut de présenter une proposition de Plan stratégique pour la décennie 2010-2020, qui s'inscrit dans ce cadre.

Le cadre stratégique adopté par le Conseil expose clairement ce que les ministres de l'agriculture ont projeté pour l'avenir de l'Institution quand il y est indiqué que « l'IICA de la prochaine décennie est appelé à apporter davantage de soutien à ses États membres et devra adapter sa structure et son fonctionnement à cet objectif. Pour cela, il devra être doté d'orientations générales sur la façon de répondre aux demandes du Continent américain et à celles des pays, de même que sur les points de vue et les cadres potentiels en matière de coopération ».

Pour aider l'agriculture du Continent américain à atteindre ses objectifs, l'IICA doit renforcer ses capacités techniques et atteindre ainsi les objectifs fixés par les ministres : « renforcement des compétences institutionnelles, professionnelles et en matière de leadership; analyse économique et analyse des politiques et de leur incidence sur l'agriculture; gestion des connaissances; utilisation des technologies de l'information et de la communication pour renforcer la compétitivité de l'agriculture; préparation et mise en œuvre de projets; coopération horizontale; enfin, partenariats et coordination avec d'autres organisations et mécanismes ».

Mon administration s'est donné pour tâche de se conformer à l'instruction de notre plus haute instance décisionnelle et d'élaborer le projet de Plan stratégique pour la période 2010-2020, qu'elle a 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 le Plan reflète fidèlement non seulement les priorités des États membres, mais également leurs perspectives communes et leurs aspirations en ce qui a trait à une vision partagée de l'agriculture continentale dans dix ans et du rôle que l'IICA doit jouer pour concrétiser cette vision. Le Plan, tel qu'il a été approuvé par le Comité exécutif de l'IICA lors de sa Trentième réunion ordinaire, est présenté ci-après.

Dans ce Plan, nous examinons le contexte immédiat auquel sera confrontée l'agriculture du Continent américain au cours des dix prochaines années, et que nous pouvons résumer en un mot : instabilité. Par conséquent, les stratégies à suivre doivent assurer les conditions permettant, autant que possible, de construire une base structurelle capable de résister aux inévitables conjonctures qui se présenteront au cours de la prochaine décennie.

Nous avons des raisons suffisantes d'être optimistes, compte tenu du potentiel de ce secteur. C'est pourquoi le Plan met l'accent sur les perspectives et les possibilités qui s'offrent à l'agriculture ainsi que sur les défis à relever pour qu'elle devienne plus durable et plus compétitive et pour que, parallèlement, elle contribue au développement des zones rurales, à l'atteinte de la sécurité alimentaire et à la préservation de la qualité de l'environnement et des ressources naturelles. Conséquemment, le Plan établit également des lignes directrices pour améliorer la capacité de l'Institut afin qu'il puisse ainsi répondre aux attentes des pays.

Nous devons accepter qu'il n'existe pas de recette infaillible pour y parvenir, mais nous pouvons assurer que si nous accordons à ce secteur l'importance qu'il mérite et élaborons des politiques publiques qui le positionnent à la place qui lui revient, si nous lui fournissons des niveaux acceptables d'investissement, si nous respectons l'environnement et utilisons les ressources naturelles avec sagesse, si nous faisons une gestion efficace des connaissances scientifiques et technologiques, si nous améliorons la productivité, si nous incluons tous les types de producteurs dans le développement de ce secteur et les faisons participer aux bénéfices et si nous réussissons à faire de la coopération technique internationale un bien public efficace et profitable, alors nous serons sans aucun doute très près d'atteindre tout ce que nous nous proposons pour notre agriculture.

Je remercie les divers spécialistes du Continent américain, provenant tant de l'Institut que de l'extérieur, qui ont contribué à l'élaboration du présent document de principe, 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 le Plan atteindra son but, qui est d'offrir un instrument de navigation pour guider l'action de l'IICA et un point de référence pour les pays des Amériques, dans leur recherche commune du développement agricole et du bien-être rural.

M. Víctor M. Villalobos Arámbula
Directeur général

1. INTRODUCTION

L'économie mondiale a été affectée, durant la période 2008-2009, par un environnement de crise et de changements très dynamiques et par une diminution des investissements privés et publics dans le secteur agricole; ces faits ont eu une incidence significative sur la performance de l'agriculture des États membres de l'IICA, augmentant les taux de pauvreté et de faim, apportant de la volatilité au comportement des marchés et exacerbant les problèmes reliés à la sécurité alimentaire.

L'importance de ce fait a été perçue par les pays du Continent, dont les mandataires ont affirmé, lors du Sommet des Amériques de Port of Spain (2009), que "offrir à nos peuples l'accès adéquat et opportun à des aliments inoffensifs et nutritifs constitue l'un des défis les plus immédiats auxquels font face notre Continent et le monde entier". Les mandataires ont reconnu l'impact négatif des crises alimentaires sur les peuples du Continent américain lorsqu'elles se produisent, et ils se sont engagés à prendre des mesures urgentes et coordonnées, travaillant en association avec les organisations internationales, tel l'IICA, et des organisations régionales pertinentes, le cas échéant, à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques et de programmes globaux visant à répondre aux défis que pose l'atteinte de la sécurité alimentaire.

Les mandataires ont exhorté les ministres de l'agriculture du Continent américain à élaborer des activités visant à aborder les questions qui affectent l'accès aux aliments et la disponibilité de ceux-ci, dans le but de combattre la dénutrition chronique et d'encourager des politiques adéquates en matière de nutrition pour les populations. Les mandataires avaient également demandé aux ministres de l'agriculture d'appuyer la promotion d'investissements dans le secteur agricole et le renforcement de la capacité institutionnelle des États membres, en vue d'accroître et d'intensifier les activités productives, en particulier dans les pays les plus touchés par la faim.

Ils ont indiqué qu' "une approche multidimensionnelle et multisectorielle de l'agriculture et de la vie rurale est un facteur clé pour atteindre le développement durable et la sécurité alimentaire", appuyant les efforts de repositionnement des thèmes et des priorités agricoles et rurales dans les stratégies nationales et s'engageant à renforcer, avec le soutien de l'IICA, les approches et les actions stratégiques aux niveaux continental, régional et national, le cas échéant. Les ministres de l'agriculture ont fait écho à cette conviction et ont pris des décisions visant à établir une action commune pour l'avenir.

Suivant ce processus, le présent document répond à un accord du Conseil interaméricain de l'agriculture (le Conseil) conclu à la Quinzième Réunion ordinaire (octobre 2009) de cet organisme, où il avait été demandé au Directeur général de l'IICA d'élaborer un plan stratégique pour la période 2010-2020. Cette requête a mis en évidence que ce plan devait tenir compte des recommandations incluses dans le document contenant le Cadre stratégique adopté par le Conseil à cette réunion en plus de servir d'orientation pour le Plan à moyen terme pour la période 2010-2014 (PMT) de l'Institut. La Cadre stratégique contient les lignes directrices suivantes:

“L'IICA étant l'institution interaméricaine chargée d'offrir la coopération en matière d'agriculture, il a comme principal objectif d'appuyer les États membres dans leurs efforts destinés à renforcer et rendre davantage concurrentiel, productif et durable le secteur agricole et sa base de ressources naturelles ainsi qu'à atteindre un développement rural inclusif et en harmonie avec l'environnement afin d'assurer l'alimentation de la population croissante, de créer de l'emploi, d'accroître les revenus et de contribuer à la réduction de la pauvreté et au développement des pays des Amériques.

Pour ce faire, l'Institut se concentrera sur la production et la fourniture de biens publics du Continent américain en mettant l'accent sur les questions liées au développement qui s'abordent mieux à l'échelle continentale ou régionale; il encouragera la diversification de la production, les exportations agricoles et l'identification de nouveaux débouchés pour les marchés; il stimulera la croissance de la productivité et la compétitivité; il encouragera l'agriculture durable, la gestion durable des ressources naturelles et la prospérité des communautés rurales; il fournira un appui technique aux pays, répondant à des requêtes stratégiques et spécifiques aux questions prioritaires touchant sa compétence que les États membres auraient identifiées et qui constitueraient de nouveaux défis pour l'agriculture; enfin, il coordonnera ses efforts avec d'autres organismes de développement, en particulier avec la banque multilatérale afin de créer des synergies, d'éviter les doublons et de réduire les inefficacités dans l'application des ressources.

Pour exercer son rôle face aux nouveaux défis et aux nouvelles réalités, l'IICA doit devenir une institution de premier ordre au niveau du Continent américain, innover, être un catalyseur et un facilitateur pour les questions stratégiques et être à jour et prêt à relever les nouveaux défis créés par l'environnement dynamique de l'économie internationale et de la société mondialisée”.

Le présent document répond aux anciennes grandes orientations du Conseil ainsi qu'aux Accords ministériels continentaux. Il y a sept ans, les ministres de l'agriculture des Amériques ont adopté le Plan AGRO 2003-2015 (Panama, 2003); ce document a fixé un agenda visant à progresser vers une "vision commune" en ce qui a trait à l'agriculture et à la vie rurale des Amériques. Ils ont aussi adopté ce qui a été appelé la Matrice AGRO, "qui synthétise une conception de l'agriculture et de la vie rurale qui facilite la compréhension intégrale de ces deux domaines", tout en établissant comme objectifs stratégiques la prospérité rurale et la sécurité alimentaire avec, comme objectif supérieur, le développement durable. Ces deux documents ont été mis à jour lors des réunions ministérielles suivantes; la dernière de celles-ci s'est tenue en Jamaïque en 2009. Par conséquent, non seulement ces documents représentent l'esprit de coopération qui anime les pays membres de l'Institut, mais de plus, ils tracent la route à suivre.

En réponse à la demande du Conseil, le présent document présente la proposition de Plan stratégique pour la période 2010-2020 de l'IICA. On y expose, en premier lieu, les conditions du contexte dans lequel on s'attend à ce que se développent l'agriculture et le milieu rural au cours des dix prochaines années, examinant les facettes structurelles, les défis et les opportunités pour l'agriculture du Continent américain. Un tel contexte a des implications importantes pour les institutions nationales et pour l'IICA.

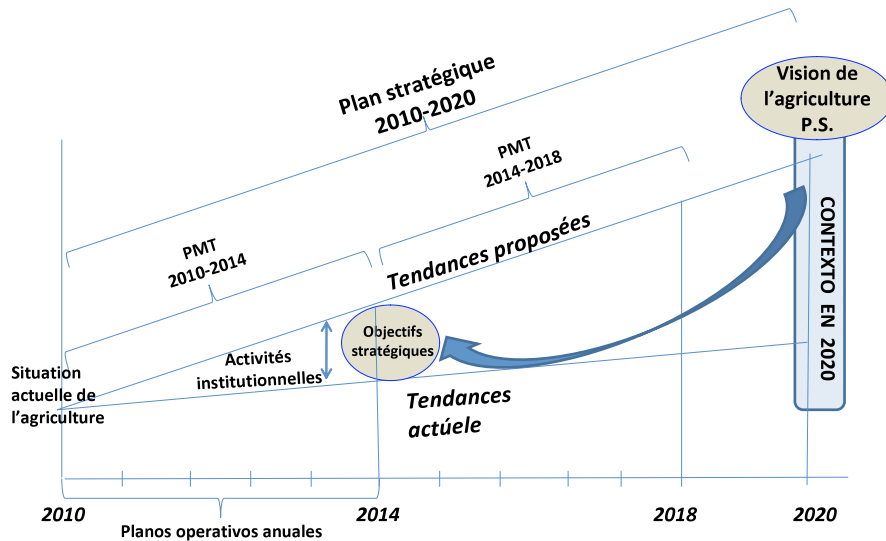
Il est important de tenir compte que le Plan stratégique pour la période 2010-2020 sert d'orientation aux Plans à moyen terme. Cependant, étant donné que l'on prévoit une grande incertitude relativement à de nombreuses facettes qui affecteront les décisions des pays et de l'Institut lui-même, il faut garder présent à l'esprit que le Plan stratégique doit donner à l'IICA la possibilité de s'ajuster à l'environnement changeant.

Le Plan stratégique et les Plans à moyen terme sont complémentaires dans le système de planification de l'IICA. Le Plan stratégique est, comme son nom l'indique, de nature stratégique et, par conséquent, oriente les travaux de l'Institut quant à la vision, la mission et les grandes orientations suivies pour obtenir une action efficace en matière de coopération, reconnaissant les responsabilités qui incombent aux niveaux continental, régional et national.

La figure suivante montre que l'horizon du Plan stratégique est de dix ans. Le Plan stratégique expose la situation actuelle de l'agriculture dans le Continent américain (les tendances actuelles) et les défis (les tendances proposées) devant être relevés en vue de progresser vers l'objectif que constitue une agriculture compétitive et durable. Elle contient également un cadre d'orientation de la modernisation de l'IICA qui fixe les

objectifs stratégiques devant être atteints et à partir desquels se définiront les activités institutionnelles que l'IICA devra entreprendre à moyen terme, de 2010 à 2014.

Figure 1. IICA: relations entre le PS et le PMT



Le présent Plan stratégique présente dans la première partie du chapitre 2 le contexte mondial, les tendances récentes en agriculture et les perspectives de celle-ci face aux divers scénarios pouvant affecter le secteur, les opportunités et les contraintes dont il faudra tenir compte, de même que les ajustements nécessaires au cadre institutionnel pour agir dans ces scénarios. Cette dernière facette revêt une importance particulière parce qu'il s'agit là de la plus forte demande de soutien faite à l'IICA de la part de ses pays membres.

Après les considérations qui précèdent, on retrouve les grandes orientations qui guideront les travaux de l'Institut et celles relatives aux domaines techniques de compétence où les efforts de l'Institut doivent se concentrer.

La dernière partie du document fait référence aux capacités que doit acquérir l'Institut dans les domaines technique et administrativo-financier ainsi qu'à l'utilisation d'instruments qui permettent d'apporter une coopération technique de façon plus efficace.

2. CONTEXTE

Les pays du Continent américain, qu'ils agissent seuls ou ensemble, doivent trouver le moyen de rendre l'agriculture plus concurrentielle et plus durable, lui permettant de surmonter les obstacles et profiter des nouvelles opportunités sur le marché mondial des produits agricoles, d'aider à accroître le bien-être de la population rurale, de s'engager à conserver les ressources naturelles et de contribuer à promouvoir la réalisation de la sécurité alimentaire.

Il faut accepter qu'il n'existe aucune recette infaillible pour y parvenir, mais on peut affirmer que si le secteur reçoit l'importance qu'il mérite et que des politiques publiques qui le positionnent à la place qui lui revient sont élaborées, si suffisamment d'investissements sont obtenus, si l'environnement est respecté et que les ressources naturelles sont utilisées avec sagesse, si les connaissances scientifiques et techniques sont gérées de façon efficace, si la productivité est accrue, si tous les types de producteurs sont considérés dans les stratégies de développement du secteur et qu'on leur permet de participer aux profits et si on réussit à faire de la coopération technique internationale un bien public efficace et opportun, alors il ne fait pas de doute que les États membres seront alors près d'atteindre tout ce que nous nous proposons pour l'agriculture du Continent américain.

Pour ce faire, il est nécessaire d'avoir conscience, même si ce ne devait être que de façon générale, du contexte dans lequel se développera le secteur agricole durant la période couverte par le Plan stratégique. Voici une analyse de ce contexte.

2.1 Scénario mondial plus interactif et volatile et marchés en expansion

La société et l'économie mondiale ont entrepris il y a déjà quelques années un processus d'interaction croissante, facilitée par les communications et la technologie, et tout porte à croire que de telles relations deviendront de plus en plus intenses. Le transfert et l'acquisition de connaissances deviennent des facteurs de plus en plus déterminants dans ces relations. Étant donné que cette connaissance est le fondement du progrès, il est évident qu'il est nécessaire de trouver les meilleures façons pour les personnes, les entreprises et les gouvernements de les acquérir.

Par ailleurs, la crise économique vécue en 2008-2009 a montré que l'instabilité sera la caractéristique qui prévaudra dans un proche avenir dans les marchés internationaux en général et dans les marchés agricoles en particulier. Cela implique que les pays, et en particulier les institutions du secteur agricole, devront disposer d'information et de capacité analytique pour orienter le développement de l'agriculture dans ce scénario d'instabilité et anticiper les mesures devant être prises à cet effet. Il y a cependant certaines conditions structurelles qui prévalent et des tendances qui peuvent être anticipées, comme indiqué ci-après :

Même dans un scénario de volatilité, c'est un fait que la demande pour des produits de l'agriculture augmente vu la croissance démographique mondiale ou l'utilisation accrue de ces produits à des fins non alimentaires (agroénergie, huiles industrielles, médecine et industrie du textile, entre autres).

Un autre facteur contribuant à l'expansion des marchés est la tendance à réduire les restrictions sur le commerce au moyen d'accords multilatéraux et bilatéraux. Par conséquent, il demeure pertinent d'harmoniser les normes régissant la production et le commerce, en particulier dans les domaines de la gestion de l'environnement, de la santé agricole, de la salubrité des aliments et des exigences pour la certification et l'étiquetage des produits.

C'est un fait également qu'il y aura une plus grande segmentation dans ces marchés mondiaux étant donné les préférences des consommateurs, ce qui fera croître la demande en aliments plus nutritifs, naturels et répondant aux préférences locales. Les exigences des consommateurs augmenteront aussi en matière de nutrition, de qualité et de salubrité des aliments. Cela permettra d'accroître les débouchés pour des produits différenciés dont l'élaboration nécessitera une modernisation importante de l'agro-industrie.

Nonobstant ce qui précède, des déséquilibres persisteront à moyen terme dans les marchés agricoles parce que cette demande croissante est confrontée à une offre qui croît plus lentement. Cette situation durera tant que les restrictions qui empêchent un accroissement de l'offre, comme le faible investissement privé et public, qui s'est maintenu stagnant et a même diminué au cours des derniers vingt-cinq ans, et les bas niveaux de productivité dans les pays moins développés, ne seront pas éliminés.

2.2 La pauvreté rurale

Dans un proche avenir, pour résoudre les problèmes associés au secteur rural, les conditions économiques et le pouvoir d'achat des divers segments de la population prendront une importance singulière. Par conséquent, il est nécessaire de surmonter sensiblement les conditions de pauvreté absolue et d'augmenter la production d'aliments plus abordables.

La pauvreté s'est accrue dans la région. En Amérique latine et dans la Caraïbe, en 2008 il y avait près de 200 millions de personnes vivant dans la pauvreté, et bien que les gouvernements continuent de déployer des efforts pour lutter contre la pauvreté et réduire la pauvreté absolue de moitié d'ici l'an 2015, cet objectif est difficile à atteindre et l'inégalité s'amplifie. L'agriculture doit aider à créer de nouveaux emplois et des revenus plus élevés, tant dans ce secteur que dans ceux auxquels elle est liée.

Il convient de noter qu'en ce qui concerne les besoins de la population rurale, les pays se retrouveront face au dilemme de produire davantage d'aliments de base, en particulier des céréales, tout en sachant que dans bien des cas, ce n'est pas dans ces cultures que l'on retrouve des avantages concurrentiels et que leur production ne crée pas suffisamment d'emplois et de revenus pour les agriculteurs pauvres, ou alors de leur fournir soutien et assistance technique afin qu'ils se livrent à la culture de produits dont la valeur ajoutée est plus élevée et qui créent davantage d'emplois tout au long des chaînes de production et qui leur rapportent davantage de revenus, même s'il s'agit de produits qui sont plus sujets à la contraction des marchés en temps de crise économique.

2.3 La vulnérabilité climatique

Bien que les implications du changement climatique soient mondiales, elles sont particulièrement pertinentes pour l'agriculture étant donné que celle-ci contribue de différentes façons à aggraver le problème, mais elle peut aussi être très utile pour en atténuer les effets.

Il est nécessaire, dans le cas de ce secteur également, de faire une différence entre les implications du changement climatique, qui est un processus à long terme, et la variabilité ou l'instabilité climatique, qui se produit à court terme.

L'instabilité climatique se produit lorsqu'au cours d'une année, des phénomènes climatiques de moins en moins prévisibles se produisent. Les répercussions de l'instabilité climatique à court terme entraînent la dévastation des cultures ou impliquent une augmentation substantielle des coûts de production, à cause d'une plus grande incidence de fléaux et de maladies chez les plantes et les animaux. Le changement climatique, quant à lui, se produit sur une période beaucoup plus longue; on l'observe dans le monde entier et les études sur le sujet l'associent au réchauffement de la planète. Les effets attendus du changement climatique sur l'agriculture seraient très divers et différents selon les zones agro-écologiques et les latitudes.

Il est impératif de disposer de la technologie et de la capacité économique nécessaires pour lutter contre l'instabilité et le changement climatique et aussi pour aider à contrer les effets de ces phénomènes; c'est pourquoi des politiques adéquates portant sur les sujets associés à ces phénomènes doivent être adoptées.

2.4 La sécurité alimentaire

On estime qu'en 2050 il faudra doubler la quantité de nourriture produite aujourd'hui pour faire face aux besoins d'une population mondiale qui devrait atteindre neuf milliards de personnes. Mais même à court terme cela pose des risques très importants pour la sécurité alimentaire, comme l'a démontré la dernière crise, qui a fait monter le prix des aliments et qui a mis en danger l'accès de larges segments de la population à ces produits.

Les Amériques constituent une région exportatrice nette d'aliments. Elles sont également l'une des rares régions du monde où certains pays disposent encore de terres pouvant potentiellement élargir leurs frontières agricoles; c'est pourquoi cette région peut contribuer grandement à résoudre le problème.

La sécurité alimentaire devra être abordée en prenant en compte les conditions spécifiques à chaque pays. À cet égard, les pays sont confrontés à d'importants défis pour définir et mettre en pratique des politiques et des institutions permettant à l'agriculture de contribuer à accroître la production d'aliments et à permettre à toute la population de bénéficier d'un meilleur accès à ces denrées.

Néanmoins, il existe certaines mesures qui peuvent aider à résoudre les problèmes dans le domaine de la production des aliments et de l'accès à ceux-ci; parmi les plus

importantes, citons : améliorer la productivité, encourager la qualité et l'innocuité des aliments, créer davantage de revenus pour les pays et pour les personnes grâce à un bon fonctionnement des marchés, et mettre en œuvre des politiques publiques appropriées.

2.5 Conditions structurelles dans l'agriculture

Il existe un ensemble de conditions structurelles dans l'agriculture du Continent américain qui font partie du contexte et, par conséquent, dont on doit vraiment tenir compte pour analyser l'avenir de ce secteur.

En Amérique latine et dans la Caraïbe, en particulier, l'expansion de la frontière agricole s'est poursuivie, entraînant la destruction des zones boisées. En même temps, on constate une perte d'importantes superficies de terres cultivables touchées par la désertification, la salinisation et le drainage inadéquat. Ces deux faits forceront les pays à bien planifier l'utilisation des terres.

Il existe une tendance à une demande accrue en eau pour les utilisations autres qu'agricoles, principalement pour la consommation humaine et les besoins industriels. Cette situation est aggravée par la détérioration des aquifères et une diminution de la qualité des eaux de ruissellement à cause de la pollution. Par conséquent, les activités agricoles devront s'effectuer en utilisant de moins en moins d'eau par unité de production. Cette situation obligera la formulation de politiques publiques et de lois adéquates pour assurer une meilleure utilisation de l'eau.

Les limites des ressources en terres et en eau nécessaires à la production agricole laissent supposer qu'une augmentation de la production devra fondamentalement être obtenue au moyen d'une plus forte productivité.

Un autre facteur structurel dans l'agriculture de l'Amérique latine et de la Caraïbe est la fragmentation de la propriété. On constate une augmentation significative du nombre de petites exploitations dirigées par des producteurs dont les capacités techniques et financières sont faibles. Un autre facteur limitant est le manque de services et d'infrastructures qui affecte ces unités de production.

On assiste également à un processus de changement de cultures (reconversion productive). Dans certains pays ou certaines régions de ces pays, la production de fruits et de légumes s'est accrue. Dans d'autres cas, la superficie de la zone où des céréales

sont cultivées s'est agrandie. Aussi, il y a un accroissement constant des semis de cultures destinées à la production d'énergie et à d'autres usages industriels non alimentaires.

D'importants changements structurels se produisent également dans l'agro-industrie. Par exemple, on constate un accroissement de l'industrialisation et de la production de produits laitiers, de vins et de liqueurs, de jus et de concentrés ainsi que d'huiles et de graisses.

Ces conditions structurelles dans l'agriculture doivent être prises en considération pour toute stratégie à long terme ou à moyen terme. Chaque pays devrait anticiper quelles conditions devraient être modifiées et quelles mesures devraient être envisagées et mises en œuvre à cette fin. Il s'agit d'un défi important pour lequel il faut disposer des informations nécessaires pour réaliser des analyses à partir des capacités dont disposent les pays dans les institutions œuvrant dans le domaine de l'agriculture.

2.6 Conditions structurelles dans les zones rurales

Dans la plupart des pays du Continent américain, l'agriculture est l'activité la plus importante de l'économie du milieu rural. Dans de nombreux cas, on retrouve une agriculture de subsistance associée à une structure économique faible et peu dynamique où persistent la pauvreté et une dégradation croissante des ressources naturelles.

L'agriculture contribue de façon importante aux économies rurales par la création directe d'emplois, par l'établissement de négoce agricoles et par la création de demande pour des facteurs de production et des services. Cette contribution s'est accrue dans certaines régions et a permis d'obtenir de meilleures conditions de compétitivité, ce qui montre que l'agriculture est déterminante pour le développement des zones rurales.

Il ne fait aucun doute que la pauvreté dans les régions rurales est l'une des conditions structurelles ayant le plus d'implications sur l'agriculture. Un territoire dont la population est pauvre est habituellement associé à une société ayant un faible niveau d'éducation, une nutrition déficiente et des conditions sociales peu satisfaisantes et qui, par conséquent, n'a pas les compétences requises pour développer une agriculture moderne et concurrentielle. Pour obtenir le développement des zones rurales, il faut les jumeler à des secteurs qui peuvent avoir des effets dynamisants sur ces régions.

On note un phénomène particulièrement pertinent: les personnes à la tête du foyer et responsables d'exercer un emploi dans les zones rurales sont de plus en plus des femmes; cependant, les politiques et les instruments que les pays ont mis en place pour promouvoir le développement des femmes des zones rurales se sont révélés insuffisants. Il reste plusieurs défis à relever, comme l'accès limité aux technologies et aux marchés et l'accès limité aux services d'extension ainsi qu'à d'autres services. Pour résoudre ces problèmes, des efforts substantiels sont nécessaires de la part de l'État, lesquels doivent dépasser ceux que déploient les institutions du secteur agricole.

En somme, dans les zones rurales, il existe de nombreuses conditions structurelles qui peuvent limiter le développement de l'agriculture et d'autres activités, telles que celles par lesquelles est encouragée la contribution productive et concurrentielle des femmes à l'agriculture. Surmonter ces limitations nécessite le concours non seulement des ministres de l'agriculture mais aussi d'autres entités publiques et même privées. Ce fait revêt une importance particulière parce pour éliminer la pauvreté en milieu rural, il sera indispensable d'améliorer la capacité institutionnelle pour faire face à ces limitations.

2.7 Défis et opportunités pour l'agriculture du Continent américain

Un premier défi pour l'agriculture du Continent américain est qu'elle doit être concurrentielle. Il faut pour cela une productivité accrue et, pour y parvenir, l'élaboration d'un nouveau paradigme technologique qui remplace celui qui avait été créé par la "Révolution verte" revêt une importance fondamentale.

Un deuxième défi est que l'agriculture du Continent américain contribue au développement des zones rurales par l'enchaînement des activités du secteur primaire et de l'agro-industrie avec les fournisseurs de facteurs de production et de services. La tâche la plus importante consiste à améliorer les conditions de bien-être des personnes habitant ces régions.

Un troisième défi auquel fait face l'agriculture du Continent américain consiste en la conservation des ressources naturelles, l'amélioration des conditions environnementales et la prévention visant à réduire l'impact des conditions climatiques. Pour ce faire, il faut encourager une réduction de la consommation d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre, favoriser l'ensemencement de cultures destinées à produire des carburants de substitution au pétrole, éviter la pollution des eaux et favoriser l'absorption de gaz carbonique.

Le quatrième défi auquel l'agriculture du Continent américain est confrontée est d'apporter une contribution majeure à la réalisation de la sécurité alimentaire en augmentant la production d'aliments inoffensifs et plus nutritifs, en abordant les questions qui touchent l'accès et la disponibilité des aliments, d'une part, et la production de davantage de revenus pour la population rurale, d'autre part.

Les perspectives de l'agriculture révèlent des opportunités mais aussi des contraintes structurelles auxquelles il faut faire face. Les attentes, bien que positives, démontrent qu'il existe un degré important d'incertitude, dont il faut vraiment tenir compte.

Quant aux perspectives, elles sont construites à partir de l'expérience acquise à bien des égards. Au niveau de la production, l'agriculture du Continent a répondu à la dynamique des marchés. Ces changements ont été différents selon les pays et selon les secteurs à l'intérieur de chaque pays. Bien que le Continent américain soit toujours un exportateur net de céréales, l'un des défis les plus urgents auxquels doit faire face la production de ces produits et d'autres aliments de base consiste à augmenter la productivité par l'innovation technologique, mais d'une façon respectant de plus en plus les exigences environnementales, c'est-à-dire de façon durable, et dans une perspective inclusive.

Avec le souci que constitue une utilisation accrue de certains facteurs de production qui n'améliorent pas la productivité mais qui ont un impact négatif sur l'environnement, des innovations technologiques fondées sur la biotechnologie ont été développées, telles les nouvelles variétés génétiquement améliorées, des engrais organiques et les méthodes de contrôle biologique qui contribuent effectivement à accroître la productivité et à améliorer la qualité, la santé et la salubrité des aliments.

Il existe d'autres cultures dont il serait également important d'améliorer la productivité comme la patate, le manioc, la patate douce, la banane et d'autres cultures indigènes dans des territoires spécifiques et qui revêtent une plus grande importance pour certains pays que pour d'autres. Il faut dire que certaines des réalisations les plus importantes dans l'amélioration de la productivité, la qualité et la diversité se sont produites dans des écosystèmes où sont produits les fruits et légumes, dont presque tous les pays de l'Amérique latine et de la Caraïbe sont exportateurs; ces modèles doivent être renforcés et reproduits.

Le secteur de l'élevage également a connu des changements importants, à l'instar de l'aviculture et de l'élevage des porcs, qui se sont modernisés de façon généralisée, tout comme l'aquaculture; il en est de même pour la production laitière. Dans l'élevage,

cependant, moins de progrès ont été réalisés et plusieurs pays pratiquent même un élevage extensif qui ne tient pas compte de la conservation des ressources naturelles.

Il est impératif d'améliorer la compétitivité des négoce agricoles, qui jouent aujourd'hui un rôle de plus en plus important dans la construction de chaînes de production.

Le processus de changement demandé par l'agriculture nécessite des innovations technologiques, dont diverses applications biotechnologiques et l'incorporation de meilleures pratiques agricoles, ainsi que de bonnes pratiques de gestion sanitaire et après-récolte.

Il faut aussi établir des pratiques de gestion novatrices, qui donnent lieu à l'établissement d'accords entre producteurs et négoce agricoles et qui mènent à de nouvelles façons de faire des affaires fructueuses dans le domaine agricole.

Il est certain que les problèmes ne peuvent être ignorés, comme les milliers de paysans pauvres qui ne réussissent pas à suivre le progrès mais qui pourraient y arriver en utilisant leurs propres connaissances et leur propre culture et en profitant de la biodiversité génétique des produits indigènes à leur région. Il est prioritaire de formuler des stratégies axées sur la résolution des problèmes particuliers des systèmes de production et de commercialisation de ces paysans.

2.8 La coopération internationale

Les pays doivent accorder une grande valeur à la coopération internationale. Pour cela, il est essentiel de disposer d'un agenda distinct pour chaque question, comportant une stratégie axée sur un certain type d'activités et des mécanismes de reddition de comptes. Il incombe autant aux gouvernements eux-mêmes qu'aux organisations internationales de demander une coopération internationale de qualité et efficace.

L'IICA étant un organisme de coopération internationale, il est utile d'évaluer le contexte dans lequel ses travaux se sont déroulés et les attentes pouvant être nourries à cet égard. C'est pourquoi il faudra, à l'avenir, régler quatre problèmes qui ont caractérisé la coopération internationale et qui limitent sa contribution aux efforts déployés par les pays.

Le premier est la prolifération d'initiatives liées à l'agriculture, sans grande coordination entre elles, visant notamment la pauvreté rurale et axées en particulier sur une focalisation des activités dans les zones rurales.

Le deuxième problème est le peu de collaboration entre les institutions internationales, notamment une insuffisance de la synergie entre les organismes de financement multilatéral et les organismes internationaux de coopération.

Le troisième est la canalisation de la coopération, au moyen de projets financés par des dons, visant à résoudre des problèmes de moindre priorité au lieu de problèmes structurels. Qui plus est, le montant des projets d'investissement utilisant des ressources internationales en agriculture est demeuré le même au lieu d'augmenter.

Le quatrième problème est la prolifération d'initiatives de coopération internationale qui a entraîné la dispersion des efforts, l'absence d'une comptabilisation adéquate des coûts et l'absence d'évaluation des produits créés, des résultats et de l'incidence de ces initiatives.

3. POLITIQUES, INSTITUTIONS ET CAPACITÉS REQUISES

L'introduction de processus d'innovation dans l'agriculture afin de la rendre plus compétitive et durable et l'extension des bénéfices à un plus grand nombre de personnes peuvent être obtenus au moyen de l'élaboration d'un cadre de politiques bien articulées et par la mise en œuvre de celles-ci par le biais des instruments de politique les plus appropriés pour stimuler et soutenir la production; pour ce faire, il est nécessaire de renouveler les politiques et les capacités institutionnelles. Ce sont les efforts déployés par les gouvernements, avec l'appui de l'IICA et d'autres organismes internationaux, qui leur permettront d'atteindre leurs objectifs en matière de développement de l'agriculture.

3.1 Politiques publiques en matière d'agriculture et de développement rural

Bien que les activités de l'IICA ne s'étendent qu'aux questions figurant expressément dans les mandats qui lui ont été confiés, on ne peut passer sous silence le fait que l'ensemble des politiques encourageant une agriculture compétitive et durable ne relèvent pas exclusivement de la compétence des ministères de l'agriculture mais la participation d'autres ministères et d'autres organismes gouvernementaux est nécessaire, de même que l'existence d'un cadre institutionnel adéquat. C'est pourquoi l'IICA peut contribuer à améliorer la capacité des ministères de l'agriculture à dialoguer avec les autres entités dont les travaux peuvent profiter à l'agriculture et au bien-être en milieu rural.

Il est également nécessaire d'arriver à des accords visant à unir leurs efforts à ceux de producteurs et d'autres intervenants de la société civile et des organisations de celle-ci pour la formulation et la mise en œuvre des politiques publiques.

Les politiques macroéconomiques peuvent conditionner le rendement de l'agriculture et en déterminer la compétitivité; par conséquent, elles doivent à juste titre être examinées et évaluées par les décideurs politiques responsables du secteur agricole.

La compétitivité de l'agriculture dépend également des politiques en matière de technologie, de finances, de commerce, d'environnement, de santé, de réglementation de

l'utilisation des terres, d'eau, de sécurité juridique et, en général, des politiques qui créent un climat intéressant pour l'investissement privé et le développement.

Les politiques en matière de bien-être en milieu rural et d'environnement touchent également divers secteurs et intervenants et il est clair que plusieurs d'entre elles sont de plus en plus transversales; afin qu'elles soient viables et efficaces, des mécanismes institutionnels flexibles et des instances de coordination entre les institutions du secteur et d'autres instances du gouvernement sont nécessaires.

À cela s'ajoutent les engagements que les pays adoptent au niveau international et qui ont des effets sur l'agriculture, comme ceux qui sont pris en matière de commerce international ou d'environnement, pour ne citer que deux exemples importants.

3.2 Institutions agricoles

Le cadre institutionnel propre à l'agriculture et au développement rural doit être modernisé en matière de législation, et les instruments politiques et la capacité des entités responsables doivent être renouvelés.

La législation en matière d'agriculture remonte à bien des années dans la majorité des pays et peu de pays l'ont révisée et mise à jour.

La modernisation des institutions qui offrent des services aux entités du secteur agricole exige la révision et le renouvellement de leurs fonctions, une meilleure préparation du personnel, des instruments de politique novateurs, des systèmes de suivi et d'évaluation, des systèmes d'information et une dotation des ressources plus importante.

3.3 Capacités entrepreneuriales et capacités individuelles

Un nouveau cadre institutionnel pour l'agriculture doit tenir compte des opinions des entrepreneurs et des producteurs ruraux ainsi que de celles de leurs organisations, notamment dans la formulation de politiques qui les concernent.

Il revient à l'État de contribuer au développement des capacités des entreprises et des personnes au moyen de divers appuis appropriés aux besoins de chaque pays et de biens publics qui complètent l'action individuelle et collective des producteurs. Il s'agit

possiblement du défi le plus important auquel il fait face afin de parvenir à une agriculture durable et compétitive et pour contribuer à la réalisation des autres objectifs en matière de développement.

3.4 Investissement pour la croissance et le développement du secteur

L'information disponible indique que l'investissement dans le secteur est demeuré stagnant au cours des dernières décennies et que dans certains cas, il a même diminué, limitant considérablement les possibilités de développement de ce secteur. Ce manque d'investissement, qui s'étend des processus de recherche et de développement jusqu'à la création de l'infrastructure et la prestation des services nécessaires à un bon rendement de l'agriculture, affecte autant le secteur public que le secteur privé.

Pour que l'agriculture devienne compétitive, durable et inclusive, il sera nécessaire d'augmenter l'investissement dans des domaines comme la recherche et l'innovation, la réduction de la pauvreté, la sécurité alimentaire et le respect de l'environnement.

Il ne fait aucun doute que l'obtention d'une agriculture durable et compétitive implique des investissements privés et publics judicieux. L'expérience des dernières années démontre qu'en général, l'investissement privé dans ce secteur, bien que limité, a donné lieu à plusieurs réussites dans presque tous les pays; c'est pourquoi il sera très important de l'accroître. Par ailleurs, l'investissement public en agriculture doit être aligné avec les politiques sectorielles et doit être accru quantitativement et qualitativement.

4. LE CADRE D'ORIENTATION DE LA MODERNISATION DE L'IICA

À partir de la reconnaissance des quatre défis signalés dans la section présentant le contexte, il est évident que l'IICA devra faire porter ses efforts vers des objectifs stratégiques et contribuer ainsi avec les pays à surmonter ces défis.

4.1 Les attentes relatives à l'IICA

Les besoins des pays membres et les mandats confiés à l'Institut sont établis dans le Plan AGRO, dans le cadre stratégique et dans la Matrice AGRO. Ces documents fournissent à l'IICA un espace d'innovation, de créativité et d'engagement pour les questions qui sont de sa responsabilité, de ses compétences et qui font partie des attributions qui lui ont été données en tant qu'institution publique internationale. Les gouvernements ont exprimé leur volonté que l'IICA soit renforcé et renouvelé sous ces rapports, quant aux mandats qui seront confiés à l'Institut par le présent Plan stratégique ainsi que par les Plans à moyen terme qui en découlent.

L'IICA doit être une institution qui apporte des réponses aux besoins des pays en matière de coopération afin de profiter des opportunités et de solutionner les problèmes particuliers de chaque pays de même que les problèmes que partagent tous les pays membres de l'Institut et qui ont une incidence sur la durabilité et la compétitivité de l'agriculture, en privilégiant l'action conjointe pour atteindre des objectifs communs.

Par conséquent, les activités et les propositions de l'IICA doivent être mises en œuvre sur les plans continental, régional et national. De plus, elles doivent contribuer à réduire de manière effective les brèches existantes qui limitent son développement, appuyer surtout les pays moins développés, offrir du soutien de façon équilibrée entre les régions et les pays et respecter les principes d'autonomie et de souveraineté des peuples et des nations.

Pour que l'IICA puisse réaliser ce qui précède et répondre aux engagements assumés avec les pays, il doit avoir la capacité de faire ce qui suit:

- a. Servir effectivement et de façon opportune les pays membres; pour ce faire, l'IICA concentrera ses activités sur un nombre restreint de questions et orientera ses ressources humaines, financières et matérielles vers des domaines où elle a des avantages compétitifs et comparatifs par rapport à d'autres organismes du système international, ce qui clarifiera pour les pays les attentes qu'ils peuvent nourrir face à l'Institut.
- b. Avoir une capacité de prospection et d'analyse lui permettant d'anticiper les événements et d'évaluer les scénarios dont il faut tenir compte afin que les pays orientent de la façon la plus adéquate possible leur agriculture.
- c. Être reconnu pour ses résultats novateurs, son importante capacité technique et sa forte capacité de réponse. Le personnel d'encadrement technique qui collabore à ces programmes sera de la plus haute qualité et possédera une vaste expérience dans les questions qui relèvent de l'Institut. Il aura la responsabilité de diriger, de façon transparente, les activités de coopération dans ses domaines d'expérience.
- d. Apporter des réponses aux défis que pose le développement du système agricole et rural en offrant de façon continue des services spécialisés, des connaissances, des instruments et des approches. Être innovateur demande que les équipes techniques de l'IICA, dans tous les domaines d'action, s'engagent à rechercher constamment des solutions novatrices aux défis.

Pour appuyer les politiques publiques en matière d'agriculture et de bien-être en milieu rural, l'IICA devra non seulement encourager des processus visant à partager des connaissances et des données d'expériences mais aussi être un interlocuteur scientifique et technique auprès des réseaux d'institutions qui créent, partagent et transfèrent des connaissances. De plus, l'Institut devra articuler l'expérience de ses membres et réseaux de coopération de manière efficiente, efficace et solidaire.

Les biens publics correspondent à la demande internationale en matière de stratégies ou de politiques dans les domaines thématiques qui relèvent de l'Institut. La connaissance, la capacité de négociation, la défense des intérêts régionaux, les accords commerciaux, les accords en matière de santé, les stratégies de gestion de problèmes mondiaux ou continentaux, comme le changement climatique, et les relations avec d'autres régions du monde dans les domaines de compétence sont des champs dans lesquels l'Institut a l'obligation de créer des biens publics internationaux.

L'IICA forgera et renforcera des alliances avec d'autres organismes internationaux et régionaux de coopération et d'assistance ainsi qu'avec des institutions nationales dont les efforts et les actions sont complémentaires à ceux de l'Institut, pour tenter d'offrir aux pays des solutions intégrales.

L'exécution des activités proposées se fera au moyen de réseaux thématiques institutionnels de collaboration régionale et continentale. Les progrès dans les sciences de la communication et la technologie qui s'y rapporte ont permis le développement de nouveaux systèmes de collaboration intégrée au sein de l'IICA, lesquels favorisent l'action aux niveaux régional et national tout en conservant l'intégration et la vision continentale. Ce processus d'intégration devra assurer que toutes les activités, tous les travaux, tous les produits et toutes les initiatives maintiennent une même ligne conductrice et concentrent leurs efforts à chercher des solutions coordonnées aux défis prioritaires.

4.2 Mission, vision et principes institutionnels

Le contexte mondial décrit au chapitre 2 impose la nécessité de profiter des opportunités et de réduire l'incidence des défis auxquels sont confrontés les pays pour améliorer la compétitivité de l'agriculture et la qualité de la vie rurale. Dans cet esprit, la mission, la vision et les principes institutionnels que l'IICA doit utiliser comme guide au cours des dix prochaines années sont exposés ci-dessous; ces aspects doivent être renforcés dans l'élaboration du Plan à moyen terme.

a. 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.

b. Vision

Être une institution de premier plan, novatrice en matière de coopération technique en agriculture, reconnue pour ses contributions visant à rendre le système agroalimentaire 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.

c. 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 :

▪ ***Chef de file par l'excellence.***

Encourager le leadership efficace et l'excellence technique sur les questions qui relèvent de sa compétence et dans les fonctions qu'il exerce afin d'obtenir la reconnaissance de ses clients et partenaires en ce qui a trait à la qualité et à l'opportunité de la contribution de l'IICA.

▪ ***Innovation.***

Encourager une attitude proactive et une culture qui favorise le changement, qui stimule l'élaboration de propositions novatrices et l'incorporation de nouvelles connaissances aux services de coopération technique et au fonctionnement interne de l'IICA, pour affronter les nouveaux défis auxquels sont confrontés l'agriculture et le monde rural.

▪ ***Approches interdisciplinaires et travail d'équipe.***

Se promouvoir en tant qu'équipe interdisciplinaire travaillant à résoudre quelques-uns des problèmes les plus importants en agriculture et en développement rural. Faciliter le travail d'équipe et se promouvoir en tant qu'institution fondée sur les résultats qui relie les opportunités à l'échelle continentale aux demandes locales.

▪ ***Excellence du rendement.***

Encourager l'excellence du rendement, continuer à mettre en œuvre un système reconnaissant le rendement supérieur, la créativité et l'innovation et

offrir des incitations au développement continu de sa base de ressources humaines.

▪ ***Partenariats visant à avoir une incidence plus importante.***

Stimuler la formation de partenariats et le “travail conjoint” dans les relations de coopération avec des partenaires stratégiques sur les plans national, régional et continental, articulants et développant des réseaux de liens thématiques.

▪ ***Responsabilité sociale.***

Encourager une plus grande responsabilité sociale, exprimée par la reconnaissance du fait que l’Institut doit contribuer à voir aux problèmes que constituent le chômage, la marginalisation, la pauvreté et le faible accès à l’éducation et aux services de santé qu’on retrouve à la campagne.

▪ ***Responsabilité environnementale.***

Encourager une véritable culture de responsabilité avec les principes de la gestion rationnelle et durable des ressources naturelles et de la conservation et la préservation des systèmes écologiques, de la diversité génétique et de l’environnement, tant pour la génération actuelle que pour les générations à venir. Remplacer quelques pratiques qui peuvent mettre en danger, endommager ou modifier négativement l’environnement.

▪ ***Accent sur les résultats et la responsabilisation.***

Continuer de mettre en œuvre des systèmes qui permettent de faire le lien entre l’assignation de ressources et l’obtention de résultats et dont les actions peuvent être quantifiées et évaluées. De même, utiliser des paramètres clairs et concrets pour mesurer le rendement de l’institution, l’efficacité de l’utilisation des ressources et des produits livrables au moyen de la coopération technique.

- ***Efficiencia, transparencia y prudencia financiera.***

Stimuler l'efficacité opérationnelle, la transparence, la reddition de comptes, la gestion financière prudente sur les plans national, régional et continental, et une conduite éthique basée sur les valeurs les plus élevées.

- ***Égalité et équité.***

Être guidé par le respect absolu du principe d'égalité entre les personnes, sans distinction de nationalité, d'origine, de sexe ou d'âge et contribuer à créer, soutenir et promouvoir des opportunités égales pour tous.

- ***Respect de la diversité.***

Soutenir la protection de la richesse que constitue la diversité ethnique, culturelle et linguistique des pays des Amériques et la respecter et la promouvoir sous ses diverses manifestations. C'est également une institution de nature laïque, qui honore et accepte les préférences religieuses, politiques, sexuelles et d'autre nature.

4.3 Les fondements de la réponse institutionnelle

La réponse de l'IICA aux requêtes des pays proposée dans le présent Plan stratégique est basée sur la valeur élevée de la connaissance et sur l'importance que celle-ci soit un bien public dont on profite pleinement. À cet égard, il est reconnu que la société du savoir comporte de multiples dimensions. Dans le cas de l'agriculture, elle doit satisfaire et comprendre ses relations —parfois pas clairement visibles— avec les composantes des systèmes économiques, sociaux et environnementaux; par exemple, sa relation avec les ressources naturelles, le changement climatique, l'eau et l'énergie, avec d'autres activités de production et avec les besoins humains, comme l'équité, la santé, l'emploi, le logement et l'inclusion. Cela ne peut se faire que dans le contexte d'une gestion intégrée de la connaissance qui tienne compte de telles relations, tant dans l'espace que dans le temps. Ainsi, l'IICA comprend que l'agriculture doit devenir toujours plus durable et compétitive et qu'elle doit contribuer à l'atteinte d'un développement durable basé sur le savoir, où les considérations sociales et environnementales jouent un rôle de grande importance.

La connaissance, dans la mesure où elle est un bien public, est le but des travaux de l'IICA. Dans tout ce qu'il fait, l'Institut cherche à découvrir et à identifier de nouvelles connaissances, innovations, expériences et pratiques optimales afin de les mettre à la disposition des pays. La systématisation, la gestion, la facilitation du partage, le transfert, la diffusion et l'application des connaissances permettront de créer des mécanismes de partage de la connaissance et d'apprentissage à partir des expériences personnelles et de celles des autres. Les pays seront aussi soutenus dans la création de mécanismes permettant de gérer l'information et la connaissance et de contribuer à améliorer la transparence et l'efficacité des institutions du secteur.

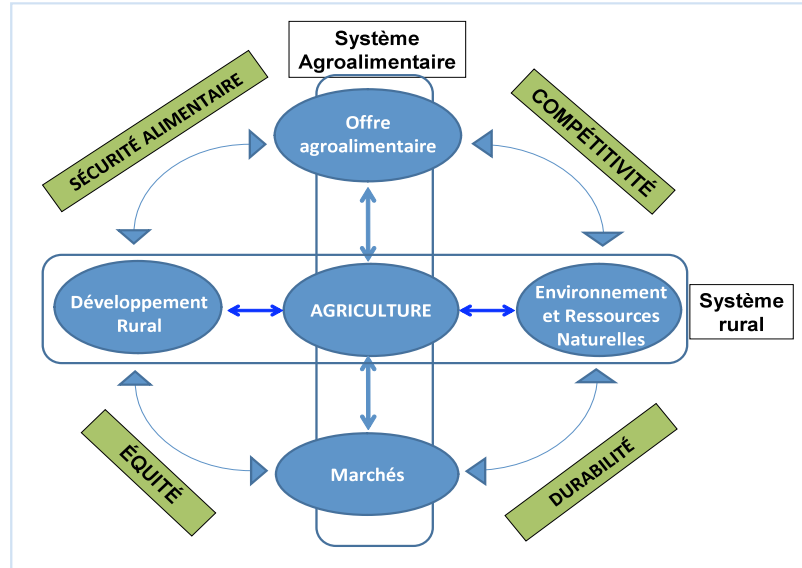


Figure 2. Cadre conceptuel.

4.4 Les objectifs stratégiques

L'IICA reconnaît toute la complexité et l'ampleur des opportunités et des défis auxquels fait face le secteur agricole. Toutefois, l'Institut a estimé qu'afin de rendre plus efficiente la coopération technique, il devra concentrer ses ressources limitées et ses efforts pour

contribuer à l'atteinte des 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'identification et la sélection des objectifs stratégiques à l'atteinte desquels contribuera l'IICA confirment non seulement l'engagement pris par la direction générale de l'Institut à contribuer aux grands buts des pays en matière de développement, mais elles définissent de façon précise la focalisation des actions de l'IICA et les mécanismes de coopération avec les pays membres.

En tant qu'organisme chef de file en agriculture sur le Continent américain, l'IICA devra fournir une assistance technique pour permettre aux pays de relever les défis et de saisir les opportunités envisagées dans les domaines inclus dans les objectifs stratégiques suivants :

Objectif stratégique 1:

Améliorer la productivité et la compétitivité du secteur agricole

Le premier objectif stratégique résume l'effort de production, qui conçoit l'agriculture comme une partie essentielle d'un système complexe de chaînes de valeur où la production est liée aux consommateurs dans les marchés agricoles par le biais d'une offre faite par des négoce agricoles compétitifs, qui incluent l'agriculture à petite échelle.

Tout indique que dans un proche avenir l'agriculture fera face à des pressions et à des opportunités additionnelles, non seulement dérivées de l'augmentation de la demande de ses produits, qui sera une conséquence naturelle de l'expansion de la population et de l'augmentation des revenus, mais aussi à cause de l'évidente diminution des taux de croissance des rendements des principales cultures, la limitation des terres existantes pour repousser la frontière agricole¹, la perte de ressources naturelles, l'émergence de fléaux et maladies nouveaux ou plus virulents et les effets attendus du changement climatique. Conjuguées à ces phénomènes, la mondialisation et l'intégration des régions,

¹ 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 et les problèmes de déboisement.

des frontières et des marchés, de même 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 ont été produits, posent de nouveaux défis et offrent de nouvelles opportunités à tous les maillons de la chaîne agroalimentaire.

Faire face à cette situation complexe oblige les pays à élaborer des stratégies publiques et à encourager la formulation de stratégies privées destinées à promouvoir l'innovation, à attirer les investissements, à réduire l'incertitude en agriculture et à élaborer de nouveaux modèles d'entreprises qui améliorent la productivité et la compétitivité de l'agriculture et des mécanismes de commerce et de marché plus équilibrés permettant aux pays et aux intervenants moins développés de profiter des avantages que leur offre le commerce, à tous ses niveaux. Ce scénario obligera à établir conjointement des politiques qui transcendent les domaines d'action traditionnels des ministères de l'agriculture pour incorporer d'autres intervenants publics et privés qui jouent des rôles importants dans tous les éléments endogènes et exogènes qui contribuent à la compétitivité systémique de l'agriculture.

L'IICA devra promouvoir l'innovation pour accroître la compétitivité et la production et pour contribuer à améliorer le fonctionnement des marchés agricoles de façon durable sur les plans social et environnemental. Au nombre de ces efforts, il faudrait envisager l'inclusion des petits et moyens producteurs agricoles, qui ont des difficultés à accéder aux marchés modernes, et le développement des marchés des produits de base traditionnels consommés par les couches de la population 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

Le deuxième objectif stratégique reconnaît que les activités agricoles sont localisées dans les zones rurales, où les efforts se basent sur l'utilisation rationnelle des ressources naturelles et sur les personnes qui sont à la fois objets et sujets de l'effort de développement. Cet objectif met aussi l'accent sur le rôle que joue l'agriculture dans l'économie et la société dans les zones rurales, où son importance transcende la dimension purement productiviste, pour inclure les dimensions sociales du bien-être en milieu rural (emplois, revenus, services, institutions, participation, etc.). L'agriculture familiale doit faire l'objet d'une attention particulière, de même que le rôle joué par la femme en agriculture.

L'agriculture remplit des fonctions qui vont au-delà de la production de biens et de services, puisqu'elle crée de l'emploi et des revenus, elle est liée à la nutrition et 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 construit des relations fonctionnelles entre les zones rurales et urbaines.

Ces multiples fonctions que remplit l'agriculture par rapport à l'économie, la société et l'environnement sont plus importantes que celles que remplissent d'autres secteurs économiques et, en conséquence, le développement durable des zones rurales est déterminé par cette multifonctionnalité. Mais en même temps, cette relation est bidirectionnelle, puisque le développement de l'agriculture est affecté, à son tour, par les externalités propres à chaque territoire, relatives à la base de ressources naturelles existantes, l'infrastructure, l'institutionnalité, la gouvernance, l'offre de travail et les systèmes de connaissance et d'innovation de chacun des territoires.

L'accent mis sur le territoire dans le développement de l'agriculture et l'atteinte du bien-être en milieu rural dans les pays nécessitent l'élaboration de nouvelles politiques dont les caractéristiques les plus importantes sont la décentralisation (déplaçant le pouvoir de décision et d'assignation de ressources des gouvernements centraux aux territoires et considérant l'importance accordée à ce qui est local et aux structures régionales); la participation (revalorisant le rôle et la coresponsabilité des intervenants sociaux et économiques); la coordination de politiques publiques adaptées aux territoires, reconnaissant la nature intersectorielle des processus de développement. Dans bien des pays, ceci a signifié un changement dans le rôle traditionnel des ministères de l'agriculture, qui ont cessé de se concentrer exclusivement sur la production et ayant assumé la fonction d'être responsables des dimensions territoriales de l'agriculture 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 soutiendra les efforts nationaux et contribuera à l'atteinte d'une plus grande coordination et coopération entre les institutions jouant un rôle de premier plan dans le développement et le bien-être en milieu rural.

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***

Le troisième objectif stratégique met l'accent sur la relation entre l'agriculture et la base des ressources naturelles des écosystèmes (les sols, l'eau, l'agrobiodiversité, les forêts, la jungle tropicale et le climat) que l'on retrouve dans les zones rurales. D'une part, la réalisation des activités de production du secteur agricole dépend de ces ressources, mais les tâches agricoles ont aussi une incidence importante sur l'état et la disponibilité de ces ressources pour que la génération actuelle et les générations à venir les utilisent et en profitent. Plus important encore est le rôle de 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 sa durabilité ainsi que les expressions de la vulnérabilité sociale.

Dans ses rapports avec l'environnement, le secteur agricole suppose deux grands défis pour les pays. Le premier de ceux-ci est celui de l'innovation pour développer des technologies, des variétés végétales, des races animales et des modèles productifs qui permettent de réduire et d'atténuer la vulnérabilité des agro-écosystèmes, d'adapter l'agriculture aux nouvelles conditions climatiques, d'atténuer les effets de cette activité sur l'environnement et les ressources naturelles et, tout à la fois, d'accorder toute l'attention nécessaire aux exigences croissantes des consommateurs sur ces sujets.

Le deuxième défi consiste à trouver le juste équilibre entre les politiques de gestion de l'environnement et les politiques de développement agricole. À l'heure actuelle, il existe une grande divergence d'objectifs et de buts entre les deux types de politiques, qui semblent bien souvent s'opposer dans un même contexte national. Cette nécessité d'articuler les politiques environnementales et les relier à l'agriculture impose des demandes additionnelles aux ministères de l'agriculture (transversalité et synergies avec les ministères de l'environnement). Pour cela, l'IICA les soutiendra dans le renforcement de leurs capacités et dans l'amélioration de leur institutionnalité pour s'occuper de cette question critique.

En outre, il existe, au niveau national, un grand besoin de définitions, d'engagements et d'investissements pour permettre d'arriver à ce que l'agriculture se développe en saine

harmonie avec l'environnement. Devant ce panorama, les pays doivent consolider et renforcer les efforts qu'ils déploient dans la recherche de nouvelles formes de production respectueuses de l'environnement afin de réduire l'incidence négative de l'agriculture traditionnelle sur les ressources naturelles et la santé des écosystèmes, de formuler des politiques, des stratégies et des cadres institutionnels visant à préparer ce secteur à s'adapter au changement climatique, et d'articuler les politiques publiques relatives aux ressources naturelles et à l'environnement avec celles relatives à l'agriculture. L'IICA fournira l'expertise et les conseils nécessaires pour renforcer les capacités institutionnelles et humaines des pays membres dans le but d'inscrire cette question à leurs ordres du jour nationaux.

Objectif stratégique 4:

Améliorer la contribution de l'agriculture à la sécurité alimentaire

Le quatrième objectif stratégique reconnaît le double rôle que joue l'agriculture dans la sécurité alimentaire de la population. D'un côté, celui de fournir un approvisionnement alimentaire suffisant et de qualité (disponibilité et utilisation) et, de l'autre, de créer les conditions permettant l'accès de la population rurale 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 les biens publics, peut accroître sa contribution à l'offre agricole par une meilleure utilisation de son effort de production et de sa coordination des chaînes de valeur, mais peut également améliorer ses conditions d'emploi et ses revenus tant que son effort est reconnu de façon adéquate par les marchés.

On estime que trois êtres humains pauvres sur quatre vivent dans les régions rurales des pays en développement; de ce nombre, un pourcentage élevé dépend de l'agriculture en tant que principal mode de survie. De plus, on estime que plus de 80 % des unités de production agricole ont une extension inférieure à deux hectares et que, à cause des processus de migration, une quantité croissante de ces unités est opérée par des femmes, des enfants ou des paysans très avancés en âge. Tout cela fait des producteurs à petite échelle l'un des groupes les plus vulnérables et sensibles aux conditions d'insécurité alimentaire. Ces conditions, de plus, ont contribué à encourager l'émigration des jeunes à la recherche d'opportunités; par conséquent, il est nécessaire de créer dans l'agro les capacités permettant de les retenir à la campagne, notamment par la production de meilleurs revenus.

L'escalade des prix des aliments qui s'est produite en 2007-2008, qui s'est terminée par une crise alimentaire dans plusieurs pays, a montré clairement la fragilité du système alimentaire actuel et a montré que des interventions conjoncturelles et d'urgence ne suffisent pas à garantir la sécurité alimentaire des grandes masses de gens, spécialement des personnes les plus pauvres et à faible revenu. D'où la nécessité de disposer de stratégies à long terme qui permettent de donner de rendre durables les efforts destinés à améliorer les conditions de sécurité alimentaire du point de vue du double rôle de l'agriculture dans ce processus : produire des aliments et créer des emplois et des revenus pour les producteurs à la suite de la vente de leurs produits.

Il ne fait aucun doute qu'il existe de nombreuses mesures que les pays doivent mettre en œuvre au-delà de ce qui est strictement agricole pour consolider leur sécurité alimentaire; toutefois, du point de vue strictement agricole, les pays doivent accroître leurs efforts destinés à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies visant à atteindre une insertion plus grande et meilleure des producteurs à petite échelle et des producteurs de l'agriculture familiale aux chaînes de valeur en tant que mécanisme visant à augmenter la production et à améliorer le revenu de ce groupe de producteurs.

L'IICA fournira un appui à l'élaboration de politiques, de stratégies et de cadres institutionnels visant à accroître la contribution de l'agriculture à petite échelle et de l'agriculture familiale à la sécurité alimentaire des pays, tant en ce qui concerne l'offre alimentaire que l'accès des producteurs à petite échelle aux aliments.

4.5 Objectifs de la coopération technique

Ce qui a été dit concernant les exigences imposées par le contexte et concernant les domaines de coopération technique pour améliorer la productivité et la compétitivité de l'agriculture, de même que les engagements et les responsabilités pris en faveur du développement relatifs aux zones rurales, à la sécurité alimentaire et aux ressources naturelles suggèrent un cadre conceptuel construit à partir d'une vision stratégique exprimée par les objectifs stratégiques; ils suggèrent également la reconnaissance du fait que l'agriculture doit être comprise comme faisant partie des chaînes du système agroalimentaire et des zones rurales, et ils suggèrent enfin que du point de vue opérationnel, l'Institut requiert à la fois une approche plus ciblée sur la coopération technique et une administration efficiente.

Le point de départ est la reconnaissance du fait que l'agriculture fait partie d'un système agroalimentaire (les chaînes agroalimentaires) et d'un système rural (les territoires). Cette appréciation sur l'agriculture, qui est déjà relativement acceptée dans les pays, conduit à la reconnaissance du fait que le développement de l'agriculture nécessite un ensemble de mesures politiques qui relèvent d'autres institutions avec lesquelles les ministères de l'agriculture doivent interagir. Ainsi, par exemple, dans les chaînes agroalimentaires, les politiques en matière d'innocuité, de commerce, de financement, d'accès aux marchés, etc. sont importantes. Et au niveau des territoires, par contre, il faut tenir compte des politiques en matière de travaux publics, de santé, de sécurité, de services, etc.

Voici maintenant les domaines thématiques où se concentrera le travail de l'Institut, à partir des objectifs stratégiques définis pour la coopération :

a. Innovation technologique

L'un des plus grands 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 de nouvelles 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 de systèmes de vulgarisation efficaces et en mesure d'amener les nouvelles technologies et variétés aux producteurs, notamment à ceux à petite échelle; la protection de la propriété intellectuelle; enfin, l'élaboration de politiques, de stratégies et de nouveaux modèles d'affaires.

Pour cette raison, l'IICA s'est fixé pour but de soutenir les efforts institutionnels de ses États membres visant à accroître et à 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.

b. 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 aux niveaux de qualité requis. Toutefois, la question est devenue très complexe du fait qu'elle a diverses incidences sur l'agriculture et 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 plus, 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.

c. Négoce agricoles et commerce

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 deux facettes des marchés: la recherche de la libéralisation des échanges et la promotion des marchés internationaux plutôt que des marchés locaux. Toutefois, les récentes crises alimentaire et financière ont démontré qu'il fallait stimuler des marchés locaux plus efficaces et plus transparents pour en faire des mécanismes de développement. Cela 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. Il faut donc que les pays relancent les mécanismes propices au dialogue multilatéral, respectent les engagements pris dans les divers 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 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 qui leur permettront de mieux gérer et de mieux tirer parti des accords commerciaux qu'ils ont conclus.

d. Gestion des zones rurales

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 de bonnes pratiques en matière de responsabilité sociale, de commerce équitable et autres qui favorisent l'harmonie entre la production et les communautés rurales.

e. Sécurité alimentaire

Les pays mettent en œuvre bon nombre de mesures 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 des 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 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'acquérir 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 de facteurs de production et de produits, au financement et aux assurances agricoles.

f. 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 divers 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, le nombre de catastrophes naturelles a augmenté dans le monde au cours des dernières années, et cette tendance 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'IICA 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 ces 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 présent 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 pas 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.

4.6 Les modalités d'intervention de l'IICA

La complexité et l'ampleur des opportunités et des défis qui existent aujourd'hui dans l'agriculture, le cadre institutionnel de l'IICA et l'impératif que celui-ci concentre et focalise ses ressources dans les domaines où il peut assurer un plus grand impact dictent la nécessité de définir et de préciser clairement les actions prioritaires en matière de coopération technique que l'Institut offrira aux pays. La présente section définit les domaines d'activité de l'IICA pour répondre aux requêtes des pays. À cet égard, il est important de souligner que la contribution que l'Institut apportera à ses pays membres se concentre sur ce que doit faire un organisme international de coopération et qui, par conséquent, est complémentaire et non substitutif à ce que font les institutions nationales et autres organismes internationaux.

a. Élaboration, analyse et évaluation de politiques et de stratégies publiques

L'attention portée aux défis et aux opportunités de l'agriculture et du milieu rural dans les pays membres et dans le Continent américain repose directement sur les gouvernements nationaux, par la gestion et la mise en œuvre des politiques publiques. Ces politiques comprennent bien sûr les politiques sectorielles agricoles, rurales et environnementales, mais en première instance, les politiques de niveau macroéconomique qui ont une incidence sur toute l'économie ainsi que dans les multiples fonctions exercées par l'agriculture et dans le positionnement de celle-ci dans le tissu économique, social et politique du pays.

Il revient aux pays de prendre des décisions sur les politiques à caractère macroéconomique qui ont une incidence sur l'agriculture, telle la politique commerciale, fiscale, en matière de taux de change, de planification, de décentralisation, de gestion du territoire, etc. Par conséquent, l'IICA doit être préparé à soutenir les ministères de l'agriculture dans leur analyse de ces mesures, dans le renforcement de l'influence de celles-ci sur l'agriculture et sur la recherche de la façon de leur donner toute l'attention voulue. À cela s'ajoutent les politiques publiques sur les questions sectorielles spécifiques qui doivent être encadrées dans une vision d'encouragement de la compétitivité et de la durabilité du secteur agricole.

Par conséquent, l'Institut doit apporter du soutien aux processus d'élaboration, d'analyse et d'évaluation de politiques publiques, de stratégies, d'approches et d'instruments d'intervention; il doit réaliser cette action prioritairement par le biais des institutions publiques des pays.

b. Renforcement et modernisation des institutions publiques et privées

Les changements de l'environnement créent constamment de nouveaux défis et de nouvelles opportunités afin que l'agriculture puisse contribuer davantage à l'économie et au bien-être en milieu rural. Ces changements impliquent des transformations dans les institutions internationales, régionales et nationales. Les institutions actuelles en matière d'agriculture ont besoin d'effectuer les ajustements nécessaires pour leur permettre de relever ces défis et de profiter des opportunités. Il est aussi nécessaire d'améliorer leur capacité de gestion, pour qu'elles continuent de devenir plus efficaces et efficaces et qu'elles apportent au secteur plus de connaissances et d'information.

Les pays ont besoin de transformer graduellement, mais sans plus tarder, les institutions de l'agriculture afin de les rendre plus efficaces et efficaces dans la prestation de leurs services. Au nombre de ces institutions figurent les entités publiques rectrices et celles qui offrent des services dans les domaines de la santé et de la salubrité, de la technologie, de l'irrigation et du drainage, de l'information, de la facilitation des affaires, etc. Dans tous ces domaines, toutes les entités tant publiques que celles du secteur privé doivent fournir des services de manière efficiente et efficace.

De plus, il faut renforcer les capacités de leadership et de gestion des entités responsables des politiques afin qu'elles modernisent la prestation de leurs services, qu'elles incorporent des processus et des instruments novateurs et qu'elles améliorent l'accès à des informations pertinentes et à jour. Il est également nécessaire de réformer les institutions publiques et privées du secteur agricole de façon à ce qu'elles aient les capacités leur permettant de produire les connaissances requises pour que l'agriculture soit compétitive, durable et inclusive et fournir les services nécessaires pour réaliser ce type d'agriculture.

Par ailleurs, il faut renforcer les capacités des institutions existant sur les plans continental et régional, y compris les forums des ministres de l'agriculture, des ministres de la technologie, des ministres de la santé et autres, par lesquels les pays coordonnent leurs politiques.

L'IICA continuera d'aider les pays membres à élaborer une architecture institutionnelle pour l'agriculture et la gestion des zones rurales dans chaque pays qui devra être systémique, moderne et organisée. Il favorisera aussi les institutions régionales dans les cas où les pays exprimeraient leur intérêt en ce sens et leur engagement à l'appuyer. En particulier, l'IICA contribuera à élaborer et à gérer des projets d'investissement destinés à stimuler la modernisation des institutions.

c. Création et développement des capacités

Le dynamisme et la complexité de l'environnement mondial de l'agriculture entraînent le développement vertigineux de nouvelles connaissances, d'information, de technologies et d'instruments et exigent d'investir dans le développement des capacités dans tous les domaines pertinents et critiques. Ce processus rend nécessaire le développement et la mise à jour des capacités et des connaissances des ressources humaines des secteurs public et privé qui ont une certaine responsabilité directe dans le développement de l'agriculture et des zones rurales et dans la modernisation des institutions.

De même, il est vital de développer des capacités de leadership chez les fonctionnaires les plus importants des institutions nationales, chez les jeunes et chez les chefs syndicaux et d'autres groupes des secteurs public et privé en lien avec l'agriculture et les zones rurales afin qu'ils puissent guider la transformation et la modernisation de leurs institutions et la mise à jour de leurs fonctionnaires.

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.

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

Pour renforcer la compétitivité et la durabilité du secteur et contribuer au bien-être en milieu rural, il est impératif que les pays soient à la frontière de la connaissance et que les producteurs, les techniciens, les scientifiques, les chefs d'entreprises, les directeurs et gérants d'organisations du secteur disposent des connaissances et de l'information nécessaires à la prise de décisions.

La connaissance, dans la mesure où elle est du domaine public, est l'objet des travaux de l'IICA. Pour cette raison, l'Institut cherchera à produire, à identifier et à diffuser ces connaissances, ces innovations, ces expériences et ces pratiques optimales afin de les mettre à la disposition des pays. Les mécanismes visant à partager la connaissance seront rénovés et les mécanismes nécessaires seront créés afin que cette connaissance parvienne à un plus grand nombre d'intervenants participant de différentes manières à l'agriculture. De tels mécanismes permettraient la systématisation, la gestion, la facilitation du partage, le transfert, la diffusion et l'application de la connaissance. Il faut, pour ce faire, mettre en pratique des partenariats avec des institutions productrices de connaissances au niveau continental.

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

L'agriculture d'aujourd'hui et les demandes des pays et leurs besoins en matière de soutien créent de nombreuses opportunités de mettre en œuvre dans ces pays des projets de développement agricole et rural, financés par des ressources provenant d'institutions financières internationales et d'autres sources. De plus, le secteur public de quelques pays nécessite un soutien sur des questions ponctuelles ou de grande importance pour les pays et qui sont les points forts d'autres pays.

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.

4.7 Concentration des efforts pour le renouvellement de l'IICA

a. Reconnaissance de la situation actuelle

En sa qualité d'organisme public interaméricain de coopération, l'IICA doit assumer la responsabilité de répondre aux demandes continentales dans les domaines thématiques qui relèvent de sa compétence institutionnelle, en privilégiant pour cela la fourniture de biens publics internationaux pour faire face aux problèmes mondiaux, continentaux ou sous-régionaux auxquels sont confrontés ses États membres.

Les possibilités actuelles de l'Institut de soutenir les pays des Amériques pour affronter les défis et saisir les opportunités passent par une analyse de leurs compétences, de leurs forces et de leurs faiblesses dans le but de permettre, sur la base de ce diagnostic, des ajustements aux mesures prises afin que l'Institut remplisse sa mission durant la période 2010-2020.

L'IICA est un organisme reconnu ayant un mandat continental varié et qui a près de 70 ans d'expérience dans la fourniture de coopération technique sur les questions relatives à la technologie et à l'innovation dans l'agriculture, à la santé agricole et à la salubrité des aliments, aux négoce agricoles et au commerce agricole, au développement rural et à la formation sur des questions liées à l'agriculture. Plus récemment, l'Institut a travaillé sur la question de la relation de l'agriculture avec l'environnement, les ressources naturelles et le changement climatique. Dans son empressement à répondre aux nouveaux défis des pays, il a élaboré des activités dans les domaines de la biotechnologie et de la biosécurité, de l'agroénergie, de l'agrotourisme, de l'agriculture organique, de l'agroindustrie rurale, des assurances agricoles, du développement rural dans une approche territoriale, de la lutte contre la désertification et de la gestion intégrée des ressources hydriques.

L'une des plus grandes forces de l'Institut est que son autorité suprême est le Conseil, le forum interaméricain des ministres du secteur agricole. De plus, il dispose d'une importante collection de connaissances et de données d'expériences sur l'agriculture et le développement rural ainsi que d'un précieux capital humain, d'un patrimoine et d'une infrastructure physique considérables et de ressources financières de base. L'IICA a également élaboré des réseaux de travail et des systèmes d'information et de gestion de la connaissance qui lui concèdent une capacité de réponse considérable pour répondre aux besoins et aux demandes de ses États membres. L'Institut a établi des solides relations et de fortes alliances avec des organismes internationaux et régionaux stratégiques dont les compétences sont complémentaires à celles de l'institution. Tous ces facteurs, combinés à l'étroite relation que l'Institut entretient avec les ministères de l'agriculture et avec d'autres clients du Continent américain, contribuent à donner aux pays une perception positive de l'IICA.

Il faut reconnaître que bien que l'Institut dispose de personnel technique, administratif et de soutien ainsi que de capacités et de ressources économiques de base, il a des limitations qui l'obligent à déployer des efforts de réingénierie stratégique pour obtenir les résultats voulus et répondre aux demandes croissantes et diverses qui émergent de la complexité et des multiples fonctions de l'agriculture. À l'avenir, les priorités et les

objectifs institutionnels déclarés doivent s'aligner davantage avec les actions aux niveaux continental, régional et national.

Reconnaissant que le cadre programmatique de l'IICA est solidement soutenu par des processus institutionnels légitimés, dans leur essence technique et juridique, par les diverses instances gouvernementales, en particulier par le Conseil et par les mandats émanés du processus des Sommets des Amériques, le Plan stratégique propose que l'IICA se renforce dans les aspects suivants :

b. Renouveau des capacités

L'Institut mettra en œuvre son propre plan d'amélioration continue des capacités techniques et des capacités administratives et de gestion. À cette fin, un programme de développement des ressources humaines sera établi à partir de la formation en service, de la participation à des réseaux professionnels, de la formation à l'extérieur au moyen de bourses, de la participation de jeunes professionnels à des missions d'assistance technique, etc.

Le programme de renouvellement des capacités sera accompagné de révisions des postes et des salaires en fonction du succès obtenu quant à l'amélioration des capacités.

c. Gestion au moyen de programmes en réseau

À mesure que l'IICA devient ce qu'on appelle une institution du savoir, il adoptera une structure de programmes qui consistera en des processus, des mesures, des projets, du financement et des résultats, ces derniers étant la partie la plus importante. Un programme existe lorsqu'il est possible d'identifier des objectifs clairs, des buts, des résultats attendus, des stratégies d'action et des responsabilités.

La gestion en réseau doit conduire à l'expansion de la capacité de l'IICA. Les capacités et les mécanismes permettant d'atteindre la crédibilité et la capacité de gestion nécessaires à la mobilisation des réseaux déjà existants dans la région liées à l'agenda de l'IICA seront créés. L'Institut reconnaît que la société du savoir fonctionne par le biais de réseaux formels et informels, ce qu'il assume comme un défi pour la coopération internationale. Le travail en réseaux sera la façon privilégiée d'assumer la complexité, toujours plus évidente, des problèmes mondiaux.

L'IICA sera relié aux réseaux avec lesquels il partage des objectifs. En qualité d'organisme public intergouvernemental, il profitera de l'énorme capacité de convocation qu'apportent les réseaux d'institutions publiques et privées, d'organisations non gouvernementales, de centres de recherche, d'universités, de syndicats et d'associations civiles. Il s'agira d'un lien basé sur l'action de façon à partager les agendas et à encourager le développement même des réseaux, dans lesquels les objectifs stratégiques institutionnels seront reflétés. Les réseaux sont les structures de gestion ayant le plus grand potentiel car elles permettent d'additionner les ressources et d'atteindre la masse critique pour les questions exigeantes, en particulier les questions de gestion du savoir.

d. Renforcement de la gestion

La complexité opérationnelle, financière et administrative de l'Institut exige l'adoption de plans de gestion modernes techniquement solides qui permettent d'optimiser les ressources et de fournir une base souple, flexible, fiable et solide qui soutienne les mesures techniques. L'IICA modernisera ses instruments de gestion sur la base de plateformes modernes de gestion, de la professionnalisation des domaines administratifs et de l'utilisation de systèmes d'information en gestion.

Pour atteindre la plus haute qualité dans la prestation de services et la maîtrise des facettes thématiques sur lesquelles s'appuie la coopération, le personnel de l'IICA doit être adéquatement formé et motivé. Ainsi, l'IICA formulera et appliquera une politique en matière de ressources humaines par laquelle ses techniciens et son personnel administratif seraient évalués sur la base de leur savoir sur des questions thématiques, sur leur utilisation adéquate d'instruments pour la coopération, sur leur gestion de systèmes d'information, sur leur efficacité en matière de communication, sur leur efficacité dans la prestation de services, sur leur efficacité administrative, etc.

e. Expansion des sources de financement pour la coopération

Dans le domaine de l'élargissement de la provenance des ressources destinées à la coopération internationale (fonds de coopération des pays développés et organismes de financement multilatéraux) pour le financement de programmes, de projets et d'activités de l'Institut, au moins deux domaines seront redéfinis.

L'IICA travaillera à devenir l'allié technique par excellence des organismes de financement régional comme la BID (compagne au sein du système interaméricain), la

CAF, la BCIE et la Banque mondiale. Pour cela, il renforcera sa capacité technique et sa position de porte-parole des gouvernements, de médiateur et d'interlocuteur technique dans les processus de formulation, de gestion et d'exécution de projets, construisant ainsi une alliance avec les organismes internationaux de financement.

La deuxième facette est la possibilité d'avoir accès aux ressources en matière de coopération et d'aide internationale qui ont été engagées par les pays développés. L'IICA a l'occasion, en assumant une structure de programmes intergouvernementaux, d'apporter des propositions d'association stratégique avec des pays et des organismes de coopération dans le but de créer des fonds de financement de processus, de programmes ou de projets devant être exécutés dans les pays. L'Institut transposera son expérience en matière de gestion de projets nationaux (expérience renforcée par l'administration de projets) au niveau international, en ayant comme clients les gouvernements donateurs. Ce mécanisme d'intermédiation des ressources (l'IICA agit comme intermédiaire entre les donateurs et les gouvernements qui reçoivent l'aide) constituera un support fondamental de l'activité de l'Institut.

f. Alliances stratégiques

Les problèmes relatifs aux politiques et aux capacités institutionnelles en agriculture ne peuvent pas être résolus par les gouvernements à partir du soutien reçu d'une seule organisation internationale. Par conséquent, l'IICA privilégiera la coopération avec d'autres entités de coopération internationale. Une telle coopération doit conduire à des initiatives conjointes sur les scènes continentale, régionale et nationale. Une attention particulière sera portée à la construction d'alliances efficaces, en particulier pour la capture et l'utilisation très efficace des ressources de la coopération.

Les alliances doivent être fondées sur les capacités et les possibilités de complémentarité. À cet égard, la relation avec la banque multilatérale, comme nous l'avons signalé précédemment, recevra une attention particulière afin de canaliser de plus amples ressources à titre d'investissement dans l'agriculture et d'en profiter le mieux possible.

5. LE PLAN STRATÉGIQUE EN ACTION

Le contexte dans lequel se développera l'agriculture, l'histoire récente de l'agriculture, les perspectives de celle-ci et celles du développement rural et les besoins des pays en matière de politiques et de renforcement des capacités ont constitué le cadre de référence sur lequel s'est basée l'élaboration de la présente proposition de Plan stratégique 2010-2020.

L'un des aspects ayant reçu le plus d'attention est l'incertitude qui règne quant au scénario dans lequel se développera l'agriculture du Continent américain. Pour cela, l'une des considérations qui reçoit le plus d'attention dans le présent Plan stratégique est la flexibilité dont doit faire preuve l'Institut pour servir les pays dans les domaines spécifiques de sa compétence, ayant recours, pour cela, à l'utilisation de divers instruments de coopération lui permettant de répondre de façon adroite et efficiente.

La réponse de l'Institut reposera sur trois aspects: d'abord, sur la coopération technique dans les domaines où l'IICA soutiendra les pays et, par conséquent, dans ceux où il développera graduellement plus de capacités afin d'être reconnu pour son excellence; deuxièmement, sur l'action focalisée sur des domaines spécifiques (la capacité à définir et à gérer les politiques, les améliorations institutionnelles et les capacités personnelles) et sur l'utilisation effective des instruments de coopération afin qu'ils soient de plus en plus utiles aux pays, afin de répondre aux demandes qui proviennent tant d'un pays que de celles qui sont communes aux pays d'une région ou d'envergure continentale; le troisième aspect sur lequel la réponse de l'Institut reposera consiste en une administration efficiente et en l'élargissement et la diversification de la provenance des ressources destinées à la coopération.

La présente proposition, qui a eu pour point de départ les lignes directrices établies dans le Cadre stratégique adopté à la Quinzième Réunion ordinaire du Conseil, qui s'est tenue en octobre 2009, a été élaborée au moyen d'un processus de consultation de spécialistes de l'Institut et de spécialistes de l'extérieur ayant des connaissances approfondies en matière d'agriculture, du milieu rural des Amériques et de l'IICA. Cette version du Plan stratégique incorpore les recommandations faites par la Commission consultative spéciale pour les questions de gestion (CCEAG) à sa réunion de juillet de cette année. La proposition constitue un document en cours d'élaboration, de telle sorte qu'il est sujet à révision en vue de l'améliorer.

L'IICA accorde une importance particulière au processus de planification, mais il est pleinement conscient qu'on obtient un avenir meilleur en avançant peu à peu, en ayant une vision claire des objectifs et de l'atteinte des buts. Le produit présenté ici offre le cadre de référence pour les plans à moyen terme et fournit des règles pour guider l'Institut dans ses actions.

La modernisation institutionnelle de l'IICA n'est pas une mince tâche dû principalement au fait que l'Institut est une instance où les besoins les plus divers des pays convergent et où une gamme complexe de biens publics continentaux et régionaux, ceux que l'IICA doit évaluer pour remplir sa fonction qui consiste à être utile à chaque pays et à l'ensemble de ceux-ci. Par conséquent, le présent Plan stratégique se traduira en actions à mesure que les organes directeurs de l'Institut soutiendront le processus de changement proposé ici.