



PLAN À MOYEN TERME  
2002 - 2006

Centré sur les Personnes,  
Tourné Vers l'Avenir

San José, Costa Rica  
Décembre de 2002

## QU'EST-CE QUE L'IICA?

L'institut interaméricain de coopération pour l'agriculture (IICA) est l'organisme spécialisé en agriculture du Système interaméricain.

Comme organisation hémisphérique de coopération technique, l'IICA est doté d'une grande capacité, de souplesse et de créativité pour répondre aux besoins des pays en matière de coopération technique, par l'intermédiaire de ses trente-quatre bureaux dans les pays des Amériques et de son siège central, à partir desquels est coordonnée la mise en œuvre des programmes de coopération technique nationaux et régionaux adaptés aux caractéristiques de chaque région, ainsi que du programme de coopération technique à l'échelle de l'hémisphérique.

Le Plan à moyen terme (PMT) 2002-2006 constitue le cadre stratégique qui oriente les actions de l'IICA pour la période de référence.

La mission de l'IICA est la suivante: *appuyer les États membres dans leur recherche du progrès et de la prospérité pour l'hémisphérique par le biais de la modernisation du secteur rural, de la promotion de la sécurité alimentaire et du développement d'un secteur agricole compétitif, technologiquement prêt, administré d'une manière respectueuse de l'environnement et socialement équitable pour les peuples des Amériques.*

Les services de coopération technique de l'Institut s'inscrivent dans le cadre de six domaines stratégiques et de services d'appui groupés comme suit: santé et innocuité alimentaires; développement rural durable; technologie et ~~roi tam~~ ; éducation et formation, et information et communications.

Les États membres de l'IICA sont les suivants: ~~les États membres~~ Argentine, Bahamas (Commonwealth des), Barbade, Belize, Bolivie, Brésil, Canada, Chili, Colombie, Costa Rica, Dominique, Équateur, El Salvador, États-Unis d'Amérique, Grenade, Guatemala, Guyana, Haïti, Honduras, Jamaïque, Mexique, Nicaragua, Panama, Paraguay, Pérou, République dominicaine, Saint-Kitts-et-Nevis, Sainte-Lucie, ~~et Saint-Vincent-et-les Grenadines~~ Grenadines, Suriname, Trinité-et-Tobago, Uruguay et Venezuela.

Les pays observateurs permanents sont les suivants: Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, Fédération de Russie, France, Hongrie, Israël, Italie, Japon, Portugal, Royaume des Pays-Bas, République arabe d'Égypte, République tchèque, République de Corée, République de Pologne, Roumanie et Union européenne.

© Institut Interaméricain de Cooperation pour l'Agriculture (IICA).  
Décembre, 2002.

Tous droits réservés. Toute reproduction intégrale ou partielle du présent document, sans autorisation écrite de l'IICA, est interdite.

Institut Interaméricain de Cooperation pour l'Agriculture  
Plan a moyen terme 2002-2006 / Institut Interaméricain de  
Cooperation pour l'Agriculture. -- San José, C.R. : IICA, 2002.  
66 p. ; 25 cm.- (Série Documents Officiels / IICA,  
ISSN 1018-7103 ; no. 71)

ISBN 92-9039-546 X

Document également publié en anglais, en espagnol et  
en portugais

1. IICA - Planes de desarrollo. I. IICA. II. Título.

AGRIS  
E14

DEWEY  
338.181

San José, Costa Rica  
Décembre, 2002

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SIGLES</b> .....	5
<b>RÉSUMÉ</b> .....	7
<b>PARTIE I : CADRE DE RÉFÉRENCE</b> .....	11
<b>CHAPITRE I : Le contexte mondial : défis et possibilités</b> .....	13
1.1 Tendances fondamentales .....	13
1.1.1 La mondialisation et le libre-échange .....	13
1.1.2 Tendances démographiques et offre alimentaire .....	15
1.1.3 Nouvelles technologies pour l'agriculture .....	16
1.1.4 Gestion de l'environnement .....	17
1.1.5 Pauvreté et insécurité alimentaire .....	18
1.1.6 Réformes nationales .....	18
1.2 Situation de l'agriculture dans la région ALC .....	19
1.3 Nouveaux mandats pour l'IICA .....	21
<b>PARTIE II : REPOSITIONNEMENT DE L'IICA POUR AFFRONTER LES DÉFIS À VENIR</b> .....	23
<b>CHAPITRE II : Le cadre institutionnel</b> .....	25
2.1 Une vision et une mission redéfinies .....	25
2.2 Composantes de la vision .....	26
2.2.1 Promotion du développement durable de l'agriculture .....	26
2.2.2 Promotion de la sécurité alimentaire .....	27
2.2.3 Promotion de la prospérité rurale .....	29
2.3 Principes directeurs .....	31
2.4 Répercussions du nouveau rôle de l'IICA .....	34
<b>CHAPITRE III : Orientation stratégique et priorités</b> .....	36
3.1 Orientation stratégique .....	36
3.2 Secteurs stratégiques .....	37
3.2.1 Commerce et développement de l'agrobusiness .....	37

3.2.2	Technologie et innovation	39
3.2.3	Protection sanitaire agricole et innocuité des aliments	42
3.2.4	Développement rural durable	44
3.2.5	Information et communications	46
3.2.6	Enseignement et formation	47
<b>PARTIE III : MISE EN ŒUVRE DU PLAN</b>		<b>49</b>
<b>CHAPITRE IV : Activités de l'Institut</b>		<b>51</b>
4.1	Programmes de coopération technique	51
4.2	Conduite et gestion des affaires internes	52
4.3	Un nouveau style de coopération technique	54
4.4	Prudence financière et administration des ressources	55
4.5	Renforcement des capacités	57
4.6	Un Institut axé sur les résultats	58
<b>CHAPITRE V : Relations avec les partenaires stratégiques</b>		<b>60</b>
5.1	Engagement en faveur de l'établissement de partenariats stratégiques	60
5.2	Une nouvelle plate-forme institutionnelle	61
5.2.1	Mise en place d'une base de connaissances commune	63
5.2.2	Actions concertées de coopération technique	63
5.2.3	Mise en œuvre des mandats des Sommets interaméricains	64
5.2.4	Nouveau leadership et nouveaux mécanismes institutionnels	65

## SIGLES

ALC	Amérique latine et Caraïbes
BID	Banque interaméricaine de développement
CARDI	Institut de recherche et de développement agricoles des Caraïbes
CATIE	Centre agronomique tropical de recherche et d'enseignement
CE	Comité exécutif
CEPALC	Commission économique des Nations Unies pour l'Amérique latine et les Caraïbes
CGIAR	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
CIPV	Convention internationale pour la protection des végétaux
CODEX	Commission du Codex Alimentarius
DRD	Développement rural durable
ERS	Service de recherche économique
ÉU	États-Unis d'Amérique
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
FONTAGRO	Fonds régional pour la technologie agricole
FORAGRO	Forum régional de recherche agricole et de développement technologique
GRIC	Groupe de travail sur la mise en œuvre des initiatives des Sommets des Amériques
IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires

IICA	Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture
OEA	Organisation des États Américains
OIE	Office international des épizooties
OMC	Organisation mondiale du commerce
ONG	Organisation non gouvernementale
OPS	Organisation panaméricaine de la santé
PMT	Plan à moyen terme
PROCI	Programme de coopération pour la recherche et le transfert de technologie agricole
SICTA	Système centraméricain pour la technologie agricole
TIC	Technologie de l'information et des communications
USDA	Ministère de l'Agriculture des États-Unis
ZLÉA	Zone de libre-échange des Amériques

## RÉSUMÉ

Le Plan à moyen terme (PMT) de l'IICA définit la nouvelle orientation et la ligne de conduite que l'Institut entend suivre pendant la période 2002-2006. Le Plan reflète les nouveaux mandats issus du Troisième Sommet des chefs d'État et de gouvernement des Amériques, qui sont énoncés dans la Déclaration et dans le Plan d'action du Sommet, ainsi que les mandats dictés dans la Déclaration de Bávaro, qui a été adoptée par les ministres de l'Agriculture lors de leur Première Réunion ministérielle sur l'agriculture et la vie rurale, tenue en République dominicaine en 2001. Ensemble, ces mandats mettent en lumière le rôle important que l'agriculture et le secteur rural ont à jouer dans la réalisation de la prospérité économique, dans l'intégration continentale et dans la consolidation de la démocratie. Ils établissent les nouvelles priorités pour ces secteurs et mettent tout particulièrement l'accent sur la réduction de la pauvreté et l'amélioration de la sécurité alimentaire, deux aspects essentiels de la stratégie visant à accroître la prospérité en milieu rural, à intégrer l'économie rurale dans les économies nationales et mondiale, et à assurer une meilleure utilisation et une meilleure gestion de la base de ressources naturelles. Enfin, ces mandats définissent de nouveaux mécanismes institutionnels à mettre en œuvre au sein du Système interaméricain et précisent les principaux enjeux que ce Système doit aborder, à l'échelle du Continent.

Le PMT est divisé en **trois parties**, qui comprennent en tout cinq chapitres. La **partie I** (chapitre I) décrit le contexte et les éléments fondamentaux du Plan. Dans cette partie, nous présentons les trois principaux ensembles de facteurs qui façonnent et orientent le Plan, à savoir : i) les tendances fondamentales dans les économies nationales, régionales et mondiale qui ont de profondes répercussions sur l'agriculture et la vie rurale dans les Amériques; ii) la situation de l'agriculture en Amérique latine et dans les Caraïbes, et iii) les nouveaux mandats de l'IICA. Ensemble, ces facteurs déterminent les principaux

défis et possibilités qui s'offrent à l'agriculture et au secteur rural, et définissent le cadre dans lequel s'inscriront l'orientation et les actions stratégiques futures de l'Institut.

La **partie II** (chapitres II et III) est consacrée à une analyse du repositionnement de l'Institut pour affronter les problèmes et les défis de l'avenir. Une nouvelle orientation se dessine notamment pour l'IICA, basée sur une redéfinition de la vision et de la mission de l'Institut, conformément à ses nouveaux mandats. La nouvelle orientation confère à l'IICA un rôle plus important, dans le cadre plus vaste du développement durable, de la sécurité alimentaire et de la prospérité économique. Ce nouveau rôle découle de la transformation de l'Institut en une organisation de développement, et va bien au-delà du rôle traditionnel de fournisseur de coopération technique. Dans ce cadre plus vaste, le Plan définit les trois objectifs généraux de l'Institut : promouvoir le développement durable de l'agriculture, la sécurité alimentaire et la prospérité dans les collectivités rurales.

La partie II définit également l'orientation stratégique et les secteurs d'activité stratégiques auxquels l'IICA affectera ses ressources pour réaliser sa vision et sa mission. Les actions de coopération technique de l'IICA s'inscriront dans les **six secteurs stratégiques** suivants : commerce et développement de l'agrobusiness, technologie et innovation, protection sanitaire agricole et innocuité des aliments, développement rural durable, information et communications, et enseignement et formation. Les deux derniers secteurs font partie intégrante des quatre premiers et, de plus, leurs activités sont complémentaires de celles menées dans ces quatre secteurs.

La **partie III** (chapitres IV et V) présente la stratégie de l'IICA pour assurer la mise en œuvre du Plan. Les activités de coopération technique seront menées dans le cadre de programmes de

---

coopération à trois niveaux : national, régional et continental. Pour élaborer ces programmes, de vastes consultations seront tenues avec les acteurs clés ainsi qu'avec les partenaires stratégiques à chacun de ces niveaux. L'Institut concentrera ses activités principalement dans la mise en œuvre des programmes nationaux, et élaborera les programmes régionaux ainsi que le programme continental en se basant sur les besoins et les demandes prioritaires.

La partie III traite également de certains aspects de la stratégie de l'Institut pour améliorer le cadre organisationnel et les opérations institutionnelles. Nous abordons en particulier les questions du changement dans la structure et de l'attention particulière qu'il convient d'accorder au renforcement de l'efficacité et de l'efficacé grâce à une meilleure conduite et une meilleure gestion des affaires internes, à l'obligation de rendre des comptes, à la prudence financière, au travail en équipe, au renforcement des capacités des ressources humaines et à la mise en œuvre d'un système de gestion basé sur le rendement. Dans cette partie du Plan, nous présentons également la stratégie de l'Institut en ce qui a trait à l'exécution des programmes de coopération technique par le biais d'actions concertées avec des partenaires stratégiques et de l'établissement de nouvelles alliances. Enfin, nous définissons les mécanismes institutionnels grâce auxquels ces partenariats stratégiques pourront se concrétiser et permettre ainsi la réalisation de la vision et de la mission de l'Institut.



## **PARTIE I**

### **CADRE DE RÉFÉRENCE**



## CHAPITRE I

### LE CONTEXTE MONDIAL : DÉFIS ET POSSIBILITÉS

Le présent chapitre brosse un tableau du contexte et des éléments fondamentaux du Plan à moyen terme (PMT) de l'IICA pour les quatre prochaines années. Nous cernons les principaux défis et possibilités qui s'offrent à l'agriculture et au secteur rural des Amériques et traçons le cadre dans lequel s'inscriront l'orientation et les actions stratégiques futures de l'Institut.

Trois ensembles de facteurs ont façonné ce PMT : i) les tendances fondamentales sur les scènes économiques mondiale, régionales et nationales, qui ont de profondes répercussions sur l'agriculture et la vie rurale; ii) la situation de l'agriculture en Amérique latine et dans les Caraïbes (ALC), et iii) les nouveaux mandats de l'IICA.

#### 1.1 Tendances fondamentales

##### *1.1.1 La mondialisation et le libre-échange*

La mondialisation, désormais acceptée comme un fait concret dans la vie des nations, pose de grands défis et ouvre de grandes possibilités au secteur agricole et rural des Amériques. Ce phénomène a accéléré l'interdépendance entre les pays et la libéralisation des échanges; il expose toutes les nations aux fluctuations économiques et fait de l'adoption de nouvelles technologies de l'information et des communications une condition préalable au développement de ces nations. Il exige également des pays et des institutions une plus grande concertation et un plus grand effort pour forger des consensus au sujet des stratégies qu'il convient d'élaborer et de mettre en œuvre.

Les conditions internationales qui ont une incidence sur l'agriculture et le secteur rural ne se reflètent pas seulement dans les tendances dominantes dans l'économie mondiale, mais également dans la mise en place de mécanismes institutionnels supranationaux qui établissent de nouvelles règles pour le développement de l'agriculture et la mise en place de son cadre institutionnel. Suite à la création de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), de nouvelles règles et normes régissent maintenant le commerce international. Ces nouvelles règles ont contribué à une réduction importante des obstacles au commerce et des tarifs douaniers; elles ont amélioré, jusqu'à un certain point, l'accès à de nouveaux marchés et elles ont mis en place de nouvelles normes pour le commerce des biens et des services. Cela dit, les nouvelles normes et conventions internationales posent aujourd'hui des défis découlant d'exigences techniques de plus en plus complexes.

La mondialisation apporte également des occasions et des risques particuliers. Des occasions se font jour parce que les pays peuvent étendre leur base productive pour approvisionner des marchés dynamiques. Les risques existent parce que les gouvernements nationaux voient leur autonomie et leur liberté diminuer en ce qui a trait aux politiques qu'ils peuvent adopter pour mettre en place des mécanismes correctifs lorsque la mondialisation entraîne des conséquences économiques, sociales et environnementales indésirables. Des connaissances et des capacités institutionnelles accrues en matière de gestion de l'environnement en agriculture n'ont jamais été aussi indispensables qu'aujourd'hui.

La libéralisation des échanges s'inscrit également dans un contexte de relations régionales plus ouvertes, caractérisé par la prolifération d'accords bilatéraux et régionaux de libre-échange. À l'échelle du Continent, les progrès accomplis dans le processus des Sommets des Amériques ont permis l'établissement de points de référence pour définir les processus et les engagements devant conduire à la

mise en place de la Zone de libre-échange des Amériques (ZLÉA). L'agriculture et le secteur rural de l'ALC devront adopter des stratégies plus efficaces si l'on veut que la région participe véritablement à la création de la ZLÉA et à la mondialisation, et qu'elle en profite.

### **1.1.2 Tendances démographiques et offre alimentaire**

La nécessité d'accroître l'offre alimentaire pour nourrir près de 850 millions d'habitants, nombre qui devrait doubler au cours des trois prochaines décennies, alors que l'urbanisation s'accélère et que la composition de la population évolue constamment, constitue un défi crucial pour l'agriculture de la région ALC. Parallèlement à l'augmentation de la demande alimentaire générale, de nouvelles exigences alimentaires ont surgi : offre plus variée; aliments plus faciles à préparer; aliments de plus haute qualité avec une plus grande valeur nutritive; normes de salubrité plus élevées, et méthodes de production et de transformation plus propres et plus respectueuses de l'environnement. Cette tendance s'est imposée à mesure que les pays de la région ALC enregistraient une croissance économique et s'intégraient de plus en plus dans l'économie mondiale.

En ce qui a trait à l'approvisionnement, les marchés agroalimentaires ont affiché une croissance remarquable en termes de nouveaux produits avec une plus grande valeur ajoutée. On a pu observer une intégration verticale et horizontale importante dans l'industrie agroalimentaire, une normalisation internationale dans la transformation et, conséquence logique, une augmentation du commerce des produits alimentaires. La région ALC remplace progressivement sa production traditionnelle de matières premières par des systèmes novateurs qui répondent aux occasions qui se font jour sur les marchés internationaux et aux nouvelles priorités. Cela dit, des réductions importantes dans les investissements dans la recherche

et le développement technologiques empêchent de nombreux pays de répondre à leurs besoins alimentaires et de profiter au maximum des nouvelles occasions qui s'offrent sur les marchés.

### ***1.1.3 Nouvelles technologies pour l'agriculture***

Le changement technologique est une source primordiale de croissance économique; les pays affichant les taux les plus élevés de développement économique sont également dotés d'une capacité supérieure d'accumuler et d'utiliser la technologie et les connaissances. La révolution technologique de l'agriculture dans les domaines de la biotechnologie et du génie génétique a apporté à la fois des défis et des possibilités pour les producteurs de la région. Les méthodes d'amélioration génétique permettent de multiplier les taux de rendement des cultures et d'améliorer la valeur nutritive et la qualité culinaire des aliments. Même si la culture d'organismes génétiquement modifiés suscite encore une certaine opposition de la part des consommateurs, elle constitue une ressource importante pour lutter contre la faim et atténuer la pauvreté.

Par ailleurs, la révolution dans les technologies de l'information et des communications (TIC), qui se poursuit de manière accélérée, offre un grand potentiel pour le développement de l'agriculture et de l'économie rurale. Les progrès en matière de production et de productivité enregistrés ces dernières années par les pays industrialisés sont en grande partie attribuables à la mise en œuvre de ces technologies.

Cependant, la région ALC accuse généralement un retard dans le développement et l'adoption de nouvelles technologies pour l'agriculture et le secteur rural. Non seulement les capacités régionales ne font-elles que commencer à se développer, mais

elles sont également réparties de façon inégale entre les pays. Ces lacunes, qui viennent s'ajouter à un accès limité à l'infrastructure et aux services de base, entravent considérablement les possibilités de la population rurale à faible revenu de participer à l'économie numérique et mondiale.

#### **1.1.4 Gestion de l'environnement**

L'urbanisation croissante, le développement industriel et les pratiques agricoles traditionnelles ont porté un grave préjudice à l'équilibre écologique. Le processus de modernisation de l'agriculture est allé de pair avec une dégradation accélérée des ressources naturelles, notamment en ce qui concerne les sols, l'eau et les forêts, et avec une contamination croissante de ces ressources liée à une utilisation inappropriée de substances agrochimiques.

Dans la région ALC, on compte environ 250 millions d'hectares de sols agricoles dégradés, ce qui représente 33 % de l'ensemble des terres productives. Une dégradation accrue de la terre s'accompagne d'une contamination d'un pourcentage important des nappes aquifères et d'une perte accélérée de biodiversité dans de nombreux écosystèmes. Certains pays font déjà face à de graves pénuries d'eau, non seulement pour l'agriculture et l'industrie, mais aussi pour la consommation humaine. L'exode vers la ville demeure la réaction traditionnelle à la pauvreté rurale et aux possibilités économiques limitées offertes par le milieu rural. Les pressions urbaines aggravent ces problèmes et obligent à cultiver de nouvelles terres qui sont généralement moins productives, sans vraiment qu'il soit tenu compte des processus de dégradation et de contamination.

Plusieurs pays sont exposés à des risques élevés en raison de phénomènes climatiques extrêmes, qui peuvent prendre la forme

de sécheresses prolongées, d'inondations et d'ouragans. La fréquence et l'intensité de ces phénomènes naturels ont augmenté, ce qui a provoqué des dommages considérables à l'environnement dans lequel vivent les populations rurales pauvres, dommages qui ont à leur tour contribué à accroître la pauvreté. L'un des grands défis consiste à trouver des solutions à ces problèmes qui touchent les ressources naturelles et l'environnement, tout en augmentant l'offre alimentaire pour répondre à une demande croissante et en réduisant la pauvreté.

### ***1.1.5 Pauvreté et insécurité alimentaire***

Bien que l'on insiste de plus en plus sur l'importance du commerce et des marchés en tant que principales sources de croissance économique, l'attention accordée aux problèmes associés à la pauvreté qui s'étend et à la sécurité alimentaire est demeurée insuffisante. Dans de nombreux pays, les niveaux de production des aliments de base ont diminué et l'accès des pauvres aux aliments ne s'est pas amélioré. Près de 40 % de la population de la région ALC vivent dans la pauvreté, et 20 % dans la pauvreté absolue. L'information dont on dispose au sujet des zones rurales révèle des taux de pauvreté supérieurs à 50 % de l'ensemble de la population rurale, et des taux de pauvreté absolue de l'ordre de 33 %.

Si l'on veut réussir à la fois à réduire la pauvreté, à améliorer la sécurité alimentaire et à mieux gérer l'environnement, il faut mettre en œuvre des stratégies de développement plus efficaces. Le développement de l'agriculture et l'accroissement de la prospérité de l'économie rurale constituent une stratégie importante pour réduire la pauvreté et améliorer les niveaux de nutrition et de sécurité alimentaire, à condition que l'on conçoive et mette en œuvre de meilleures politiques, que l'on renforce les institutions et que l'on investisse plus dans l'économie rurale. Des stratégies de ce type

peuvent engendrer de nouvelles possibilités de marché pour l'économie rurale, ce qui aurait des conséquences positives sur la création d'emplois et de revenus; de telles stratégies contribueraient en même temps à améliorer la situation des femmes, des jeunes en milieu rural et des populations autochtones.

### **1.1.6 Réformes nationales**

En général, les programmes d'ajustement structurel entrepris par les pays de la région ALC au cours des dernières décennies se sont traduits par une réduction des ressources budgétaires affectées aux ministères de l'Agriculture, ce qui a nui à leurs capacités de fonctionnement et de formulation de politiques, qui demeurent limitées. De nombreux services ont été privatisés et les coupes dans les programmes publics destinés à appuyer le développement de l'agriculture ont entraîné une réduction considérable de la portée et de la capacité de ces programmes. Tout cela a nui à la capacité de produire et d'administrer les biens publics, comme dans le cas du développement rural et de la recherche agricole.

Parallèlement, la mondialisation s'est traduite par de nouvelles exigences dans le secteur public agricole telles que, entre autres : une plus grande harmonisation entre les politiques sectorielles et les politiques macro-économiques; la conception et la mise en application de nouveaux cadres réglementaires; la prestation de services efficaces pour accroître la compétitivité; la mise en place de partenariats stratégiques aux échelons national, régional et international, et une plus grande coordination dans le nouveau cadre institutionnel international. Même si les gouvernements continueront de jouer un rôle primordial dans ces domaines, le secteur privé, les organisations non gouvernementales (ONG) et les institutions internationales comme l'IICA sont appelés à jouer un rôle de plus en plus important à titre de partenaires stratégiques dans le processus.

## 1.2 Situation de l'agriculture dans la région ALC

L'agriculture et le secteur rural des pays de la région ALC continuent d'afficher des disparités et des variations extrêmes dans leur structure, leur croissance et leur état de préparation pour faire face aux nouveaux défis mondiaux, continentaux et nationaux. À la différence des États-Unis et du Canada, pays dans lesquels le secteur a connu une croissance plus vigoureuse et dont les capacités de relever ces défis sont plus grandes, les pays de la région ALC ont progressé beaucoup plus lentement. Après plus d'une décennie de réformes économiques et de libéralisation des échanges, la performance de l'agriculture de la région ALC a montré quelques signes positifs, mais elle n'a pas été suffisamment stable et satisfaisante pour avoir une incidence notable sur la réduction de la pauvreté et la prospérité rurale.

Même si la production agricole dans la région a augmenté, les taux de croissance ont été inférieurs, en moyenne, au taux de croissance économique général. La production alimentaire totale par habitant a augmenté de façon constante depuis 1994, mais pas suffisamment pour que la région ALC renforce sa participation au commerce international, en termes relatifs. Les importations de produits alimentaires continuent d'augmenter dans de nombreux pays, malgré le bon rendement que ces pays ont obtenu dans leur production alimentaire. La productivité a augmenté dans certains pays, mais cela ne s'est pas traduit par un accroissement des revenus ou par une plus grande prospérité rurale.

Bien que certains pays soient des importateurs nets de produits alimentaires, la région ALC demeure une région exportatrice nette de produits alimentaires, avec un excédent commercial de 22,9 milliards de dollars des États-Unis. Néanmoins, la compétitivité de la région au chapitre des exportations montre des signes de détérioration sur le marché international. Dans de nombreux pays,

la concurrence entre les importations alimentaires et la production nationale continue de refléter une concurrence déloyale et des pratiques protectionnistes.

### 1.3 Nouveaux mandats pour l'IICA

L'IICA s'est vu confier de nouveaux mandats pour son travail futur dans les Amériques, principalement à la suite du Troisième Sommet des chefs d'État et de gouvernement des Amériques tenu à Québec, au Canada, en avril 2001, ainsi que dans la Déclaration de Báváro des ministres de l'Agriculture. La *Déclaration hémisphérique* et le *Plan d'action* issus du Sommet ont souligné l'importance de l'agriculture et de la vie rurale dans le renforcement de la démocratie, la création de la prospérité et le développement du potentiel humain.

Les chefs d'État et de gouvernement ont salué le travail de l'IICA dans le Continent et lui ont demandé d'agir à titre d'institution associée pour le suivi et la mise en œuvre du *Plan d'action*. Le rôle actuel de l'IICA pourrait alors changer de deux façons :

- En vertu du *Plan d'action*, l'IICA ne se limitera plus à promouvoir un dialogue interaméricain uniquement par le biais du Conseil interaméricain de l'agriculture (le Conseil), puisque l'Institut devra participer à d'autres échanges avec des groupes de coordination et avec d'autres institutions.
- Les chefs d'État et de gouvernement ont également demandé à l'IICA d'assumer un mandat élargi et de ne plus agir seulement à titre de fournisseur de coopération technique – mandat qui exige de l'IICA qu'il soit plus proactif et qu'il aborde les questions du développement agricole, environnemental et rural dans le cadre d'un débat plus vaste sur l'intégration et la prospérité continentales.

En réponse à la nouvelle dimension donnée au Conseil par la Trentième Assemblée générale de l'OEA en juin 2000, la Première Réunion ministérielle sur l'agriculture et la vie rurale dans le contexte du processus des Sommets des Amériques s'est tenue à Bávaro, en République dominicaine. Dans la Déclaration de Bávaro, les ministres de l'Agriculture se sont engagés à mettre en œuvre les mandats du Troisième Sommet et ont exhorté les gouvernements et les institutions internationales de coopération et de financement en faveur du développement à coordonner leurs stratégies et à harmoniser leurs efforts de coopération technique et financière dans le cadre de la mise en œuvre de ladite Déclaration.

Les ministres de l'Agriculture ont insisté sur la nécessité de s'attacher à :

***Améliorer la sécurité alimentaire et réduire la pauvreté rurale par la mise en œuvre de dix actions stratégiques :***

- élimination des biais anti-agriculture dans les politiques et reconnaissance dans ces politiques de la large contribution de l'agriculture au bien-être de la société;
- intensification de la libéralisation du commerce agricole;
- renforcement du dialogue et concertation de stratégies;
- mise en place d'un cadre institutionnel propice au développement durable de l'agriculture et du milieu rural;
- appui aux organisations et collectivités rurales pour le renforcement de leurs capacités;
- développement de l'agriculture respectueuse de l'environnement;
- modernisation de l'agriculture et renforcement des services d'appui à la production et au commerce agroalimentaires;
- prévention et atténuation des catastrophes naturelles et des urgences sanitaires et phytosanitaires;
- accroissement des investissements dans la constitution du capital humain;
- réduction des fossés aux chapitres des connaissances, de l'information et des technologies.

## **PARTIE II**

### **REPOSITIONNEMENT DE L'IICA POUR AFFRONTER LES DÉFIS À VENIR**



## CHAPITRE II

### LE CADRE INSTITUTIONNEL

Ce chapitre présente la nouvelle vision et la nouvelle mission de l'IICA qui permettront à l'institution de faire face aux problèmes et aux défis à venir décrits dans le chapitre précédent. Nous nous penchons également sur le nouveau rôle de l'IICA dans le cadre élargi du programme de développement des Amériques et sur les principes qui guideront l'Institut dans la réalisation de sa vision et de sa mission

#### 2.1 Une vision et une mission redéfinies

Les défis auxquels font face l'agriculture et le secteur rural des Amériques, les mandats issus du processus des Sommets interaméricains et de la Déclaration de Bávaro tracent, ensemble, le cadre général de l'action de l'IICA pour les années à venir. En même temps, l'Institut se voit assigner un rôle élargi dans le Continent, qui ne se limite plus à la fourniture de services de coopération technique. Même si l'IICA concentre ses actions dans l'agriculture et dans le secteur rural, les nouveaux mandats supposent que ces actions doivent s'inscrire dans le cadre plus large d'une contribution au développement durable et à la prospérité économique du Continent. En conséquence, l'Institut doit se repositionner non seulement dans le secteur de l'agriculture et de la vie rurale, mais également dans le cadre institutionnel plus vaste sur lequel s'appuiera le programme commun de développement des Amériques. Ce repositionnement sera fondé sur une redéfinition de la vision et de la mission de l'Institut.

En vertu de ce qui précède, la nouvelle vision de l'IICA s'énonce comme suit :

***Transformer l'IICA en un organisme de développement attaché à promouvoir le développement durable de l'agriculture, la sécurité alimentaire et la prospérité dans les collectivités rurales des Amériques.***

Sa nouvelle mission est la suivante :

***Appuyer les États membres dans leur recherche du progrès et de la prospérité dans le Continent, par le biais de la modernisation du secteur rural, de la promotion de la sécurité alimentaire et du développement d'un secteur agricole compétitif, technologiquement prêt, administré d'une manière respectueuse de l'environnement, et socialement équitable pour les peuples des Amériques.***

## **2.2 Composantes de la vision**

### ***2.2.1 Promotion du développement durable de l'agriculture***

La réalisation du développement durable de l'agriculture constitue un objectif commun des pays membres de l'IICA et une composante essentielle de leurs programmes de développement. Pour cela, il convient d'envisager l'agriculture comme une activité qui soit, entre autres aspects, productive, efficiente et compétitive, respectueuse de l'environnement et capable de préserver le tissu social des collectivités rurales, au profit des générations futures.

Cependant, le défi de réaliser le développement durable de l'agriculture est immense et multidimensionnel. Il n'est pas seulement immense; il diffère également selon les divers types d'agriculture qui existent dans les pays du Continent, et à l'intérieur de ces pays. Certains ont une agriculture comportant plusieurs composantes hautement productives, mais qui portent préjudice à la base de

ressources naturelles et environnementales. Parallèlement, ces composantes coexistent avec de grandes zones où se pratiquent une agriculture de subsistance et d'autres formes caractérisées par une très faible utilisation de la technologie.

La plupart des pays se sont heurtés à des restrictions institutionnelles et politiques qui ont sérieusement limité leurs actions en faveur du développement durable de l'agriculture. L'absence de politiques adéquates et d'une stratégie cohérente, de même que des investissements insuffisants dans divers segments du secteur agricole et des capacités institutionnelles restreintes, constituent des obstacles importants dans la mise en place du développement durable. La pauvreté rurale et les pressions croissantes pour que l'agriculture soit plus compétitive dans l'économie mondiale compliquent encore plus la situation.

L'IICA reconnaît la complexité de l'enjeu du développement durable de l'agriculture. À cet égard, l'Institut, de concert avec ses partenaires stratégiques, aidera ses États membres dans un effort multidimensionnel qui contribuera à :

- i. améliorer la conception des politiques et des stratégies,
- ii. renforcer le cadre institutionnel par le biais de la modernisation des institutions,
- iii. permettre l'adoption d'une orientation plus holistique et élargie de l'agriculture,
- iv. accroître les investissements dans le système agroalimentaire,
- v. renforcer l'enseignement et la formation en rapport avec l'agriculture durable.

### **2.2.2 Promotion de la sécurité alimentaire**

La sécurité alimentaire s'entend non pas tant d'une situation d'autosuffisance nationale que de l'existence de conditions

permettant aux êtres humains d'avoir un accès physique et économique à un régime alimentaire sûr et nutritif afin de pouvoir satisfaire leurs besoins alimentaires et vivre d'une manière productive et saine. Dans ce contexte, pour vaincre l'insécurité alimentaire, il faut donc améliorer l'accès aux aliments, accroître l'offre et améliorer la distribution et l'innocuité de ces aliments.

La sécurité alimentaire est un problème complexe qui exige une collaboration dynamique de la part d'une grande diversité d'acteurs - gouvernements, organisations nationales et internationales, et société civile. Face au problème de l'accès limité aux aliments, il importe de mettre en place un ensemble cohérent de politiques couvrant divers secteurs de l'économie et visant à éliminer les obstacles structureaux auxquels divers groupes de la société se heurtent, notamment les pauvres des régions rurales. Les politiques publiques qui ont pour objet de résoudre les problèmes à court terme ne doivent pas perdre de vue les objectifs à plus long terme relatifs à la réalisation de la sécurité alimentaire. Le rôle des petits agriculteurs et des femmes rurales dans la production, la distribution et l'utilisation des aliments, tant du point de vue de la consommation que de celui de la création de revenus, est essentiel pour promouvoir la sécurité alimentaire. Par ailleurs, les enjeux liés à la disponibilité et à la distribution des aliments exigent l'élaboration de politiques publiques et de diverses formes d'intervention qui, entre autres aspects, facilitent l'adoption des technologies de production modernes et améliorent l'efficacité des marchés nationaux, afin de réduire les impacts négatifs du commerce agricole.

L'IICA contribuera à la réalisation de la sécurité alimentaire dans le Continent en mettant en œuvre des initiatives visant à améliorer le commerce agricole, l'innocuité des aliments et le développement rural. À cette fin, l'Institut coordonnera les efforts déployés par les organisations nationales, régionales et internationales qui appuient la mise en place de capacités institutionnelles à tous les niveaux pour :

- i. définir et adopter un paradigme conceptuel et opérationnel commun afin d'aborder les problèmes associés à la sécurité alimentaire de façon plus holistique;
- ii. appuyer la modernisation des institutions afin d'accroître leur efficacité dans la planification, la formulation et l'exécution de politiques et de stratégies;
- iii. augmenter les investissements dans le secteur rural pour réduire la pauvreté, élargir l'offre alimentaire et améliorer la distribution des aliments;
- iv. promouvoir le développement et l'amélioration des marchés nationaux, y compris des marchés des biens, des services et des capitaux.

### ***2.2.3 Promotion de la prospérité rurale***

La croissance économique et l'amélioration des marchés devraient profiter à tous les segments de la société, de telle sorte que la prospérité économique, le progrès humain et le développement durable soient réalisés de manière harmonieuse et équilibrée. Cela dit, il est évident aujourd'hui - et tout le monde s'entend à ce sujet - que la croissance économique et un meilleur fonctionnement des marchés ne suffisent pas et que des interventions correctives visant à réduire la pauvreté sont indispensables. Pour réaliser la prospérité de manière équitable, les gouvernements, les responsables des politiques et la société civile devront redoubler leurs efforts si l'on veut que de grands segments de l'économie rurale profitent de la mondialisation et du processus de développement.

Les problèmes de l'exclusion et de la marginalisation touchent beaucoup de monde, mais surtout les groupes autochtones, les femmes et les jeunes du milieu rural, en raison de leurs situations économiques et sociales particulières. L'agriculture de subsistance constitue avant tout une stratégie de survie; elle s'accompagne

presque toujours d'un accès extrêmement limité aux actifs productifs et aux services d'appui.

Dans la communauté agricole, le pouvoir limité et inégal que détiennent les petits et moyens agriculteurs pour négocier et pour défendre leurs intérêts - certains groupes sont mieux organisés que d'autres dans les chaînes de production alimentaire - ne leur permet pas de bénéficier d'un accès équitable aux avantages que procurent des niveaux plus élevés de production et d'échanges. En fait, les changements dans les politiques rendent généralement ces groupes plus vulnérables et leur survie plus précaire, une précarité encore accentuée par les catastrophes naturelles et les changements soudains et néfastes dans les conditions climatiques.

L'accroissement de la prospérité rurale exigera un programme soutenu d'actions et d'interventions dans les domaines suivants :

- i. conception de politiques et de stratégies appropriées visant les groupes les plus vulnérables du monde rural;
- ii. actions dans le domaine de l'enseignement et de la formation pour améliorer les connaissances, les habiletés et les compétences afin de permettre aux groupes marginalisés de participer efficacement aux marchés agricoles et ruraux;
- iii. renforcement des organisations de la société civile et promotion d'une plus grande interaction entre les acteurs des chaînes alimentaires, afin de mettre en place des programmes communs et d'améliorer les capacités de négocier de ces acteurs et leur aptitude à défendre leurs intérêts;
- iv. modernisation et expansion des services agricoles afin d'améliorer la productivité;
- v. renforcement des capacités institutionnelles des organisations agricoles et rurales afin d'accroître leur efficacité et leur efficience et de permettre des actions conjointes entre le secteur public et le secteur privé;
- vi. accroissement des investissements dans l'économie rurale.

L'IICA reconnaît que la tâche d'accroître la prospérité rurale dans les Amériques ne repose pas seulement sur les gouvernements. En conséquence, l'Institut concentrera ses efforts sur la collaboration avec les institutions publiques et privées et avec ses partenaires stratégiques en vue de l'exécution des actions susceptibles d'avoir un impact durable qui réduira la pauvreté et augmentera la prospérité des collectivités rurales de ses États membres.

### 2.3 Principes directeurs

Pour réaliser sa vision et offrir des services de qualité à ses États membres, l'Institut s'appuiera, dans ses actions, sur un ensemble de principes fondamentaux qui se refléteront concrètement dans ses politiques internes, dans ses relations avec ses États membres et ses partenaires stratégiques et dans ses actions aux échelles nationale, régionale et continentale. Ces principes sont les suivants :

- i. ***Leadership fondé sur l'excellence.*** L'Institut aspire à faire preuve d'un leadership efficace et d'une excellence technique dans ses secteurs de travail stratégiques. Il s'appliquera également à promouvoir une nouvelle image de marque, aux dimensions continentales et mondiales, caractérisée par la reconnaissance des clients et des partenaires et par leur satisfaction devant la qualité et la pertinence de la contribution de l'IICA. Pour susciter des consensus, la confiance et l'engagement, l'exercice du leadership doit aller de pair avec la capacité d'écouter avec attention pendant les dialogues stratégiques.
- ii. ***Style de gestion.*** L'Institut adoptera un style de gestion fondé sur des principes visant à harmoniser la vision, la mission, les ressources, les actions, les résultats et la performance de manière appréciable et permanente.

- iii. **Engagement en faveur de la diversité.** L'acceptation de la diversité et la tolérance seront au cœur des valeurs personnelles et de la conduite institutionnelle, permettant ainsi une convergence des demandes hétérogènes provenant d'un large éventail d'acteurs clés et la fourniture de services adaptés à leurs besoins. Face à tous les défis qui se posent, l'Institut se doit de concevoir des stratégies adaptées à chaque région et à chaque pays, en collaboration avec ses contreparties nationales. À l'interne, l'IICA s'appliquera à respecter la diversité de sa base de ressources humaines et convertira son environnement multiculturel en avantages compétitifs pour l'action.
  
- iv. **Obligation de rendre des comptes sur la performance et les résultats.** L'Institut établira des paramètres clairs et concrets pour évaluer la performance institutionnelle, afin d'être en mesure de rendre des comptes, de favoriser la prudence financière, d'accroître l'efficacité, l'efficience et la transparence de ses actions, et de consacrer ses ressources limitées aux activités qui ont le plus de chance d'avoir un impact. L'accent sera mis sur le respect des normes de l'IICA. La transparence institutionnelle facilitera l'établissement de liens étroits avec des partenaires stratégiques afin d'obtenir les ressources additionnelles nécessaires pour répondre aux priorités stratégiques des États membres dont il est fait état dans ce plan.
  
- v. **Établissement d'un lien entre les demandes locales et les possibilités à l'échelle mondiale.** La valeur ajoutée qu'offre l'IICA commence avec le soin qu'il apporte à orienter ses actions sur les demandes de ses États membres. À cet égard, l'Institut et les États membres travaillent de concert pour élaborer et exécuter un programme national de coopération technique. Pour que ce programme soit

efficace et qu'il produise des résultats, il importe d'analyser sa viabilité et son utilité afin de trouver les moyens de maximiser les possibilités offertes par les processus de mondialisation, d'intégration, de décentralisation et de participation.

- vi. **Travail en équipe et partenariats.** L'IICA mettra en place les bases nécessaires pour établir des relations qui facilitent et renforcent la confiance, le respect mutuel et la souplesse. Il stimulera la création d'équipes de travail multidisciplinaires et efficaces qui représenteront le *modus operandi* tant au sein de l'Institut que dans les actions menées avec ses partenaires stratégiques. Le travail en équipe et les partenariats constituent le ciment essentiel à une innovation et une pensée créative permanentes.
- vii. **Décentralisation et renforcement des capacités.** L'accent sera mis sur la décentralisation de l'Institut vers les pays. Une relation originale et dynamique sera établie entre le siège, les bureaux dans les pays et les acteurs clés, fondée sur une communication plus efficace et sur de nouveaux mécanismes institutionnels favorisant l'obtention et la gestion de ressources et de capacités qui permettront d'intervenir efficacement et d'améliorer la performance de l'Institut. L'IICA se dotera d'une politique de développement continu de la base de ressources humaines afin de pouvoir offrir un leadership et des services de qualité à ses États membres et à ses autres clients.
- viii. **Relations avec les États membres.** Le Conseil interaméricain de l'agriculture (le Conseil) s'est déjà vu attribuer un rôle élargi. L'Institut travaillera de concert avec ses États membres pour renforcer le rôle du Conseil dans le Continent dans le cadre du processus des Sommets des Amériques, ainsi que

ses relations avec eux par le biais du Comité exécutif et de la Commission consultative spéciale sur les questions de gestion (la Commission consultative).

## **2.4 Répercussions du nouveau rôle de l'IICA**

Pour pouvoir assumer son nouveau rôle, l'IICA se doit de renforcer sa capacité de visualiser l'avenir, de prévoir les obstacles, de comprendre les causes de ces obstacles et de transformer les situations qui en découlent en occasions dont la communauté agricole et rurale des Amériques peut tirer des avantages concrets. L'IICA doit renforcer ses capacités d'analyse afin d'être en mesure de comprendre les circonstances, le contexte élargi du développement de l'agriculture et les tendances de ce secteur, et de savoir comment aider ses États membres à bâtir une prospérité durable.

L'IICA possède divers avantages comparatifs qui l'aideront à remplir son nouveau rôle dans le Continent. Tout au long de ses 60 ans d'expérience, il a accumulé des connaissances approfondies sur l'agriculture et le secteur rural, sur la diversité des peuples et des cultures et sur la diversité agroécologique. Toutes ces connaissances sont précieuses lorsque vient le moment de façonner des solutions créatives à une large gamme de problèmes et de défis. Sa présence institutionnelle dans chacun des 34 États membres lui confère l'avantage comparatif et la souplesse nécessaires pour mobiliser des ressources entre les pays et les régions, dans le but de structurer et d'adapter des programmes et initiatives de coopération en vue d'aborder les priorités nationales et régionales, de faciliter la circulation d'information et d'améliorer la diffusion des meilleures pratiques.

Cela dit, les nouveaux défis auxquels l'Institut fait face rendent sa transformation nécessaire sur deux plans : le plan interne et le

plan externe. Le deux sont directement liés à la nécessité de faire de l'agriculture un élément clé dans les programmes nationaux de développement, en vue de mettre en place un nouveau leadership et d'appuyer sa participation à la création de nouveaux mécanismes institutionnels dans le but de réaliser la prospérité et le développement durable. Sur le plan interne, l'Institut doit se convertir en une organisation de développement efficace. Pour cela, il lui faut remanier son personnel et ses processus institutionnels, jusqu'à un certain point, afin de renforcer les capacités essentielles de l'organisation et d'encourager la pensée stratégique au sujet des futures tendances et possibilités.

Sur le plan externe, l'IICA entend établir des liens avec des chefs de file des secteurs public et privé de la communauté agricole et rurale dans le but de concevoir et de mettre en œuvre une stratégie interaméricaine qui transforme les défis du XXI<sup>e</sup> siècle en occasions concrètes de progrès. La nouvelle dynamique institutionnelle qui caractérise le travail de l'IICA transcende son rôle traditionnel de fournisseur de services de coopération technique et fait apparaître de nouvelles formes de leadership : mobilisation de ressources, coordination d'initiatives concertées, facilitation du dialogue et efforts visant à susciter des consensus et des engagements, tout cela dans le but de contribuer à la réalisation du développement durable de l'agriculture et de la prospérité rurale dans les Amériques.

## CHAPITRE III

### ORIENTATION STRATÉGIQUE ET PRIORITÉS

Les priorités de l'Institut comportent deux dimensions stratégiques, interdépendantes. La première concerne la nécessité de cibler les actions de l'IICA dans des domaines prioritaires qui découlent de ses nouveaux mandats. Dans le présent chapitre, nous analysons cette première dimension : les secteurs d'action stratégiques auxquels l'Institut affectera ses ressources pour mettre en œuvre sa vision et sa mission. La seconde dimension comporte deux composantes, une interne et une externe. La composante interne concerne les aspects opérationnels de la stratégie de l'Institut : exécuter des actions de coopération technique et améliorer la structure organisationnelle. La composante externe a trait à l'exécution des actions de l'IICA par le biais de partenariats stratégiques. Les composantes de la seconde dimension sont examinées dans la partie III du Plan.

#### 3.1 Orientation stratégique

Le travail de l'IICA visera avant tout à faciliter la réalisation du développement durable de l'agriculture, à accroître la sécurité alimentaire et à favoriser la prospérité rurale dans les Amériques. À cette fin, l'Institut mettra en œuvre des actions de coopération technique organisées dans **six secteurs stratégiques** : commerce et développement de l'agrobusiness, technologie et innovation, protection sanitaire agricole et innocuité des aliments, développement rural durable, information et communications, et enseignement et formation. Les deux derniers secteurs font partie intégrante des quatre premiers et, de plus, leurs actions sont complémentaires des actions menées dans ces quatre secteurs. Nous examinerons maintenant les objectifs spécifiques de chaque secteur et leurs lignes d'action prioritaires.

## **3.2 Secteurs stratégiques**

### **3.2.1 Commerce et développement de l'agrobusiness**

#### **Objectifs**

- i. Appuyer les efforts déployés par les pays pour améliorer leurs capacités en matière d'élaboration et d'analyse de politiques dans le cadre du système agroalimentaire, et stimuler l'intégration et la coopération afin de permettre à l'agriculture et au secteur rural de participer avec succès aux marchés nationaux et internationaux.
- ii. Appuyer le développement de l'agroindustrie et de l'agrobusiness en encourageant l'incorporation de nouvelles technologies et de principes de gestion d'entreprise afin d'accroître la compétitivité des entreprises agroalimentaires.

#### **Actions institutionnelles**

- i. Commerce et politiques
  - a. Politiques en matière de commerce et de négociations commerciales
    - Assurer le suivi des négociations agricoles dans le cadre de l'OMC et de la ZLÉA (2002-2005)
    - Former les négociateurs et le personnel de soutien des secteurs public et privé au sujet des divers enjeux de l'Accord sur l'agriculture et d'autres accords conclus dans le cadre de l'OMC et de la ZLÉA;
    - Mener des études sur les politiques en matière de commerce agricole et d'intégration économique.

b. Politiques et réformes institutionnelles

- Offrir une assistance aux pays afin qu'ils adaptent leurs politiques aux accords conclus dans le cadre de l'OMC;
- Mener des études au sujet du succès des politiques publiques et de la prestation de services;
- Mener des études sur les répercussions des politiques sectorielles;
- Élaborer une méthodologie pour analyser la contribution de l'agriculture et du secteur rural au développement national.

ii. Agrobusiness et commerce

a. Politiques et instruments pour le développement du marché intérieur

- Promouvoir et développer les échanges de produits agricoles;
- Appuyer la création et le renforcement d'organisations de commercialisation;
- Promouvoir et développer les entreprises de services;
- Élaborer des solutions de remplacement pour le financement de la production agricole et de la commercialisation des produits agricoles;
- Promouvoir et développer l'agrobusiness en misant sur la qualité et l'innocuité des aliments.

b. Accroître les échanges sur les marchés internationaux

- Servir de source d'information en rapport avec les exportations et les importations de produits agricoles dans le Continent;

- Offrir une formation aux petites et moyennes entreprises en ce qui concerne les exportations et l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'exportation;
- Appuyer les petites et moyennes entreprises en rapport avec le positionnement de leurs produits sur des marchés particuliers;
- Diffuser les expériences réussies dans le domaine du développement de l'agrobusiness et faciliter les échanges de données sur les expériences.

### **3.2.2 Technologie et innovation**

#### **Objectif**

Contribuer à réduire la pauvreté rurale et à améliorer la compétitivité ainsi que l'utilisation efficace des ressources naturelles, en appuyant les pays dans la transformation de leurs structures institutionnelles en vue d'intégrer l'innovation technologique et la modernisation des politiques dans le domaine de la science et de la technologie.

#### **Actions institutionnelles**

- i. Renforcement des capacités nationales en rapport avec l'innovation technologique, en mettant l'accent sur les aspects suivants :
  - Modernisation des structures institutionnelles publiques et privées en ce qui a trait à la recherche, à la vulgarisation et au développement technologique de l'agrobusiness, tant du point de vue des systèmes nationaux d'innovation que de celui des organisations individuelles;

- Accroissement des investissements publics et privés dans la recherche et le développement technologiques, afin de pouvoir aborder les nouvelles priorités en rapport avec le développement compétitif de l'agrobusiness;
  - Promotion du développement du capital humain par le biais d'actions visant à favoriser l'arrivée de nouveaux chercheurs qui se pencheront sur les nouveaux défis.
- ii. Appui à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques d'innovation technologique liées aux objectifs stratégiques et aux priorités de la région, en mettant l'accent sur les aspects suivants :
- Assistance technique aux pays dans le but d'harmoniser les politiques dans les domaines de la biotechnologie et de la biosécurité, du point de vue de l'agriculture, et d'aider les pays à se préparer pour respecter et mettre en œuvre les accords internationaux et les programmes nationaux dans ces domaines;
  - Amélioration des capacités en matière de négociation, d'acquisition de nouvelles biotechnologies et de commercialisation de ces biotechnologies, notamment en ce qui concerne les droits de propriété intellectuelle.
- iii. Appui au processus de consolidation du Système régional d'innovation technologique et à l'élimination du fossé technologique entre les pays, par le biais des mesures suivantes :
- Promotion du dialogue continental et de l'élaboration d'un programme régional d'innovation technologique et de coopération entre les pays par le biais du Forum régional de recherche agricole et de développement technologique (FORAGRO);

- Appui à la création et au renforcement du Fonds régional de technologie agricole (FONTAGRO), en tant que mécanisme de financement de projets de recherche régionaux, notamment en ce qui concerne la diffusion des données d'expérience et des avantages de ces projets pour les pays;
  - Analyses périodiques de la performance de l'agriculture du point de vue technologique, dans le but de déceler et de mettre à profit les occasions d'améliorer la contribution du secteur agroalimentaire au développement économique et social;
  - Appui à l'articulation et à la synergie entre les différents acteurs du Système régional d'innovation technologique tels, notamment, le FORAGRO, le FONTAGRO, les programmes coopératifs de recherche (PROCI), le Système d'intégration centraméricain de technologie agricole (SICTA), le Centre agronomique tropical de recherche et d'enseignement (CATIE), l'Institut de recherche et de développement agricoles des Caraïbes (CARDI) et les réseaux spécialisés, afin de faciliter les échanges de connaissances et de technologies dans des domaines prioritaires;
  - Promotion de nouveaux partenariats entre les systèmes nationaux et régionaux, les centres du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI) et les centres d'excellence régionaux et internationaux.
- iv. Création et gestion d'un système continental d'information scientifique et technologique pour l'agriculture et le développement durable, aux fins suivantes :
- Gestion et échange des informations et des connaissances disponibles pour les systèmes nationaux et régionaux d'innovation et de recherche des Amériques, en collaboration

avec d'autres systèmes de recherche agricole à l'échelle mondiale;

- Appui à l'organisation de systèmes nationaux d'information servant à la recherche et au développement technologiques;
- Assistance technique aux pays dans l'élaboration de politiques visant à réduire le fossé numérique entre la région et le reste du monde, du point de vue technologique.

### ***3.2.3 Protection sanitaire agricole et innocuité des aliments***

#### **Objectif**

Aider les États membres dans le renforcement de leurs capacités en matière de protection zoonositaire et phytosanitaire et d'innocuité des aliments, afin qu'ils puissent soutenir la concurrence sur les marchés nationaux et internationaux et contribuer à protéger la santé des consommateurs.

#### **Actions institutionnelles**

- i. Appliquer les accords sur les mesures sanitaires et phytosanitaires conclus dans le cadre de l'OMC et de la ZLÉA, ainsi que les normes sanitaires et phytosanitaires des organisations internationales de référence (CODEX, OIE et CIPF); fournir aux pays de l'information sur l'évolution de ces accords et normes ainsi que sur les événements importants; renforcer les capacités nationales et régionales dans des disciplines essentielles telles que l'équivalence, la régionalisation, l'analyse de risque, la traçabilité et l'harmonisation.
- ii. Améliorer les systèmes de protection sanitaire agricole et d'innocuité des aliments afin de faciliter l'accès aux marchés et

- renforcer l'interaction avec le secteur privé, la capacité technique et les ressources humaines et financières; appuyer les efforts déployés par les pays pour concerter et mettre en place une assistance technique spécifique en matière de mécanismes de réglementation, une capacité technique fondée sur des connaissances scientifiques et une durabilité institutionnelle.
- iii. Renforcer la capacité des États membres à répondre rapidement à des situations d'urgence et à de nouveaux problèmes en matière de protection sanitaire agricole et d'innocuité des aliments; aider les pays afin qu'ils puissent détecter à l'avance les nouveaux problèmes qui posent des risques pour la santé en agriculture ou la santé humaine, ou qui présentent de nouvelles occasions d'améliorer le niveau de compétitivité ou l'accès aux marchés; faciliter la fourniture de ressources limitées pour répondre aux situations d'urgence imprévues.
  - iv. Appuyer les politiques et stratégies en matière d'innocuité des aliments des États membres, en vue de mettre en place des normes et des règlements, une capacité de leadership et une compétence technique tout au long de la chaîne agroalimentaire; adopter des initiatives qui couvrent toute la chaîne agroalimentaire, qui renforcent le leadership et la volonté politique, qui favorisent la responsabilité partagée depuis le producteur jusqu'au consommateur, qui améliorent les normes et les règles en matière d'innocuité des aliments, qui accroissent la capacité d'évaluation et de gestion des risques, et qui encouragent l'enseignement ainsi que la diffusion de l'information.
  - v. Compiler en temps opportun l'information pertinente au sujet des multiples rôles de la protection sanitaire agricole et de l'innocuité des aliments; produire de l'information avec valeur ajoutée à l'intention des dirigeants et des professionnels de différents niveaux des secteurs public et privé; fournir de l'information

en temps opportun ainsi qu'un appui pour établir des partenariats dans des domaines où les actions sont susceptibles d'avoir un impact, tels que les domaines suivants : production, compétitivité, commerce, tourisme, biosécurité, santé publique, sécurité alimentaire et environnement.

### ***3.2.4 Développement rural durable***

#### **Objectif**

Appuyer les efforts des États membres et renforcer leurs capacités institutionnelles dans le but de réduire la pauvreté rurale, d'accroître la prospérité en milieu rural et d'améliorer les capacités des habitants des zones rurales, afin d'accélérer le développement du milieu rural grâce à une utilisation durable des ressources naturelles.

#### **Actions institutionnelles**

- i. Appuyer l'élaboration de politiques, stratégies et programmes d'investissement en faveur du développement rural durable (DRD). Les priorités seront les suivantes :
  - Renforcer les capacités techniques pour la formulation de stratégies nationales et régionales et de cadres holistiques de politiques qui permettront d'améliorer la compétitivité dans l'économie rurale, afin de lancer des entreprises, créer des emplois et de nouvelles sources de revenus, et fournir des services environnementaux;
  - Concevoir des programmes et projets qui contribueront à la réduction de la pauvreté et à la préservation de l'environnement en facilitant l'accès au capital social, financier et matériel, à une technologie adéquate, aux marchés et à l'information;

- Promouvoir de nouvelles activités productives qui créent des revenus et des emplois en milieu rural et non rural;
  - Collaborer à la planification et à la conception du développement local participatif;
  - Offrir un appui pour la gestion et l'utilisation durables des ressources naturelles.
- ii. Modernisation institutionnelle
- Appuyer la mise en place de nouveaux mécanismes institutionnels pour promouvoir le DRD par le biais du renforcement des capacités;
  - Concevoir et mettre en œuvre des programmes de formation spécialisés en vue d'améliorer les compétences des professionnels et des techniciens;
  - Travailler de concert avec les institutions d'enseignement pour diffuser l'information sur les nouveaux paradigmes et les nouvelles méthodes en faveur du DRD.
- iii. Gestion des territoires ruraux basée sur une meilleure utilisation et une meilleure gestion des ressources naturelles
- Promouvoir une perspective territoriale du DRD par le biais du renforcement des programmes axés sur la gouvernance locale, la gestion des bassins hydrographiques, les organisations communales et le développement des entreprises misant sur l'utilisation durable et la conservation des ressources naturelles;
  - Renforcer les initiatives en matière de services environnementaux et de méthodes de production propres;
  - Appuyer la conception et la mise en œuvre de systèmes de surveillance des catastrophes naturelles.

#### iv. Gestion de l'information

- Renforcer les systèmes d'information pour assurer un véritable DRD, en donnant aux collectivités rurales et aux groupes de producteurs un meilleur accès à une information pertinente pour faciliter la prise de décisions économiques et favoriser une plus grande efficacité dans la production ainsi que l'accès aux marchés;
- Diffuser de l'information sur les meilleures pratiques qui rendent les marchés plus transparents et qui réduisent les coûts des transactions;
- Appuyer la création de centres de gestion de l'information dans les régions, les municipalités et autres localités à l'intention des groupes qui, historiquement, ont eu un accès limité à ces services.

### **3.2.5 Information et communications**

#### **Objectif**

Élaborer des processus de gestion de l'information et des communications qui facilitent la coopération avec les pays, le déploiement d'une image de marque de l'Institut ainsi que la gestion et les opérations administratives de l'Institut.

#### **Actions institutionnelles**

- i. Coordonner l'établissement de normes institutionnelles pour les systèmes d'information et de communication et promouvoir leur utilisation par les usagers externes et internes, par le biais de réseaux de type « intranet » et « extranet ».
- ii. Consolider les systèmes d'information thématique de l'Institut afin qu'ils couvrent les autres secteurs stratégiques.

- iii. Établir un portail de l'IICA sur Internet qui soit convivial et multilingue et qui intègre les services d'information de l'Institut dans un ensemble axé sur le client.
- iv. Permettre et faciliter la production d'information documentaire au sujet de l'Institut, sur support matériel et numérique, y compris la mise en œuvre de sa politique rédactionnelle et d'un système de bibliothèques et le renforcement des réseaux de centres de documentation et de bibliothèques agricoles du Continent.

### **3.2.6 Enseignement et formation**

#### **Objectif**

Appuyer les efforts déployés par les États membres en ce qui a trait à la création et au renforcement du capital et du talent humains en faveur du développement durable de l'agriculture et de l'amélioration de la vie rurale, grâce à la formation dans des domaines stratégiques, à la modernisation des programmes d'enseignement, au dialogue au sujet de l'enseignement agricole et rural dans les Amériques, et à l'intégration de cet enseignement.

#### **Actions institutionnelles**

- i. Offrir une formation dans des domaines stratégiques afin d'accroître les connaissances, les aptitudes et les compétences des acteurs clés de l'agriculture et de la communauté rurale, qui sont essentielles pour assurer une gestion créative du changement et la mise en place de systèmes institutionnels modernes en vue d'une plus grande efficacité. Une attention particulière sera accordée à la mise en place de bases de connaissances spécialisées fondées sur les avantages compétitifs dans des pays particuliers et dans des régions des États membres, par le

biais de la conception, de l'organisation et de la mise en œuvre de programmes de formation basés sur des méthodes novatrices.

- ii. Améliorer la qualité et la pertinence des programmes d'enseignement existants dans les systèmes universitaires aux échelons national, régional et continental, en fournissant un appui aux institutions et organisations publiques et privées pour qu'elles modernisent leurs plans et programmes d'enseignement formels et informels. Cette modernisation facilitera leur adaptation aux exigences découlant de l'intégration des chaînes complexes des produits agricoles à l'économie mondiale, ainsi qu'aux demandes des acteurs du milieu rural en vue de réduire la pauvreté.
- iii. Appuyer le dialogue au sujet de l'enseignement agricole et rural et de son intégration.
- iv. Promouvoir la préparation de matériel pédagogique adapté à l'enseignement à distance et favoriser ce type d'enseignement, en réponse aux demandes du secteur agricole et rural et du secteur de l'agrobusiness.

## **PARTIE III**

### **MISE EN ŒUVRE DU PLAN**

Plan de Mediano Plazo 2002-2006

---

## CHAPITRE IV

### ACTIVITÉS DE L'INSTITUT

#### 4.1 Programmes de coopération technique

Les actions stratégiques de l'IICA seront menées dans le cadre de programmes de coopération technique à trois niveaux : national, régional et continental. Ces programmes constitueront les stratégies fondamentales de l'Institut pour s'acquitter de ses nouveaux mandats et aborder les problèmes et les défis associés à l'agriculture et à la vie rurale dans les Amériques. En outre, les programmes feront partie intégrante de la stratégie globale pour réaliser la prospérité économique et l'intégration continentales.

La mise en œuvre des programmes nationaux de coopération technique représentera l'axe qui orientera les activités de coopération de l'IICA. L'élaboration de ces programmes sera fondée sur le dialogue et la concertation, avec la participation des secteurs public et privé des pays<sup>1</sup>. S'il est vrai que ces programmes guideront les actions de l'Institut dans chaque pays et qu'ils reflèteront les priorités nationales, ils pourront également inclure des composantes des actions régionales et continentales présentant un intérêt particulier pour le pays. Le *modus operandi* dans l'exécution des programmes nationaux comprendra le recours à des experts et à d'autres ressources locales, de même que l'établissement de partenariats stratégiques pour la mise en œuvre des composantes particulières de ces programmes.

Les programmes régionaux de coopération technique comporteront deux composantes principales : les programmes nationaux et l'exécution d'actions à caractère « régional ». Cette dernière composante consistera à aborder des problèmes communs à un ensemble de pays dans une perspective régionale;

l'engagement de l'Institut à continuer d'appuyer les processus d'intégration régionale par le biais des mécanismes existants sur les plans régional et sous-régional s'inscrit également dans le cadre de cette composante.

Le programme continental sera mis en œuvre par le biais du dialogue avec les principaux acteurs de la communauté agricole et rurale des Amériques. Il sera centré sur les enjeux et les demandes découlant de mandats particuliers tels que ceux émanant, notamment, du processus des Sommets, du Conseil et d'autres tribunes continentales. Il comportera également des actions conformes au nouveau rôle de l'Institut avec ses partenaires stratégiques, axées sur l'exécution du programme élargi relatif au développement des Amériques, ainsi que des mécanismes reliant les actions nationales et régionales aux initiatives continentales.

Une fois que les nouvelles priorités auront été établies à chaque échelon, elles serviront de base à la définition de projets et d'actions conformes au présent Plan. Les ressources provenant des quotes-parts seront utilisées comme capital « d'amorçage » et seront affectées comme il convient pour exécuter les programmes. Les ressources supplémentaires provenant de sources extérieures viendront compléter les ressources internes et serviront à lancer d'autres actions de coopération technique sur les plans national, régional et continental.

## **4.2 Conduite et gestion des affaires internes**

Pour relever le défi de fournir des services plus efficaces et plus efficaces aux États membres et à d'autres clients, l'IICA devra être doté d'une structure institutionnelle efficace et d'un cadre de gestion intégré. Ensemble, les changements dans l'environnement, les nouvelles demandes adressées à l'Institut et les exigences d'une

gestion moderne rendent nécessaire le resserrement des liens entre la Direction générale et les États membres. En 1999, des efforts ont été entrepris en ce sens, avec la redéfinition des rôles du Conseil et du Comité exécutif (CE) et la création de la Commission consultative spéciale sur les questions de gestion (la Commission consultative). La Direction générale resserrera ses liens avec la Commission consultative qui donnera son avis sur certains aspects de la gestion afin de renforcer la conduite des affaires internes et d'accroître l'efficacité de la gestion. Par ailleurs, les délibérations du Conseil et du CE viendront s'enrichir grâce au renforcement des forums régionaux des ministres de l'Agriculture, lesquels constituent des mécanismes précieux de consultation et de discussion sur des questions à caractère strictement régional.

Au sein de la Direction générale, la nouvelle Administration consolidera les actions entreprises et renforcera divers secteurs de gestion. La mise en place d'une nouvelle structure institutionnelle aplanie et d'un cadre de gestion intégré constitue un élément fondamental. La nouvelle structure réduira les niveaux bureaucratiques et les coûts et permettra à l'Institut de mieux répondre à la demande de services, tandis que le nouveau cadre de gestion permettra d'interconnecter plus efficacement les processus associés à la direction stratégique, à la programmation et à la budgétisation, à l'exécution des programmes techniques de coopération et à l'évaluation de la performance institutionnelle. La nouvelle structure comprend également des mécanismes d'appui pour améliorer la coordination des professionnels de l'IICA dans les secteurs thématiques; elle met l'accent sur des méthodes améliorées de travail en équipe et favorise l'adoption de technologies qui aideront l'Institut à accroître son efficacité et à atteindre l'excellence technique. Les centres régionaux ont été transformés de manière à mettre en place une relation de travail plus étroite et plus efficace entre le siège et les bureaux dans les pays. Au siège, la nouvelle structure permettra l'établissement de voies de communication plus efficaces pour la délégation de pouvoirs.

Des comités internes adéquats seront créés pour faciliter la planification stratégique, appuyer le processus décisionnel, assurer un débat productif sur les affaires internes et faciliter les échanges d'information. Ces comités traiteront de toute une gamme de questions managériales, administratives et stratégiques qui exigent un examen et une évaluation constants afin de permettre un ajustement permanent des opérations de l'Institut.

### **4.3 Un nouveau style de coopération technique**

Un autre aspect fondamental de la nouvelle structure réside dans l'ensemble des changements institutionnels qui aideront l'Institut à accroître son excellence technique et à mettre en œuvre un style de coopération technique plus efficace. Parmi ces changements, citons la restructuration des domaines techniques afin que la coopération technique se concentre dans les domaines stratégiques décrits précédemment. Mentionnons également la mobilisation de capacités techniques par le biais de réseaux thématiques concernant des aspects particuliers, grâce auxquels les professionnels de l'Institut pourront collaborer avec les professionnels d'autres organisations nationales et internationales. Enfin, l'Institut s'attachera à faciliter la coopération horizontale entre les États membres de l'IICA, dans le but d'encourager les partenariats dans la coopération, de permettre le partage entre pays de données d'expériences réussies et de renforcer les capacités au sein de l'IICA et dans ses États membres.

Le nouveau style de coopération technique exige de l'Institut un travail concerté avec ses États membres et ses partenaires stratégiques pour élaborer des programmes de coopération sur les plans national, régional et continental. Cette façon de faire apportera de la souplesse dans la mise en œuvre du programme de travail technique de l'Institut et permettra à ce dernier de

concentrer ses efforts dans les domaines considérés comme prioritaires par ses États membres, tout en maximisant l'utilisation des ressources limitées provenant des quotes-parts. En outre, cela permettra de renforcer le rôle des États membres dans le processus décisionnel et les aidera à sentir qu'ils sont parties prenantes aux projets et aux programmes.

La nouvelle façon de faire assurera une large participation des autorités nationales au travail d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation des actions de coopération technique. L'Institut s'appliquera également à maintenir un équilibre entre les activités régionales et les activités nationales afin que les demandes sur le plan national ne soient pas compromises par des actions multinationales qui ne répondent pas aux mandats en vigueur. Les activités régionales seront organisées de manière à ce qu'elles apportent une valeur ajoutée et à ce qu'elles soient en harmonie avec les activités nationales. Enfin, cette nouvelle façon de faire facilitera également la conversion de l'Institut en un réseau plus efficace de coopération continentale pour un échange permanent d'information, de technologies et de données d'expérience entre les pays

#### **4.4 Prudence financière et administration des ressources**

Un aspect essentiel du processus de restructuration de l'Institut consiste à améliorer la prudence financière et l'administration de ses ressources. L'IICA s'est engagé à appliquer le principe de la prudence financière, afin de garantir que ses ressources limitées soient utilisées de la manière la plus efficace possible pour atteindre les objectifs institutionnels. L'Institut s'attachera à faire preuve d'une plus grande prudence financière dans toutes les activités qui seront menées dans le contexte d'un accroissement de la demande de services et d'un gel des quotes-parts. Il s'appliquera surtout à ne pas perdre de vue, dans l'affectation de ressources financières

limitées, l'objectif de la recherche de l'excellence technique et d'une plus grande efficacité. Cela suppose des changements radicaux dans les méthodes et procédures managériales et administratives actuellement en vigueur.

Toutes les ressources de l'Institut seront administrées de façon responsable, en stricte conformité avec les normes et procédures établies. Fondamentalement, le but est d'administrer les ressources avec efficacité et de réduire les coûts au minimum. L'IICA intensifiera ses efforts pour adopter de nouvelles technologies qui faciliteront l'obtention d'une plus grande efficacité et d'une plus grande efficacité dans les processus de gestion et d'administration, et qui contribueront à réduire les coûts.

L'Institut continuera de fonctionner dans un environnement caractérisé par des ressources financières et budgétaires limitées. Les États membres n'ont pas cessé de demander que les organismes internationaux soient plus efficaces dans l'utilisation des ressources. À cet égard, l'objectif de l'IICA est de faire en sorte que les États membres se rendent compte que leurs quotes-parts constituent un investissement qui peut être récupéré sous la forme d'avantages concrets découlant des services de coopération technique offerts par l'Institut. L'un des principes opérationnels que l'Institut se doit d'adopter dans l'administration et l'utilisation des ressources financières consiste à faire en sorte que les fonds des quotes-parts soient utilisés comme capital d'amorçage pour attirer des ressources additionnelles qui seront investies dans les États membres, produisant ainsi un effet cumulatif. Un second principe concerne l'établissement de liens avec des partenaires stratégiques, dont les fonctions et activités viendraient en complément des fonctions et activités de l'Institut, afin de partager les responsabilités et les coûts.

Les opérations financières, comptables et administratives de l'Institut sont devenues beaucoup plus diversifiées et complexes,

compte tenu de l'accroissement du travail d'administration lié aux projets financés par des ressources extérieures et de l'augmentation importante du volume et de la complexité des diverses activités financières de l'Institut. À cet égard, l'IICA réévaluera et actualisera constamment les capacités de ses procédures et systèmes financiers et administratifs, et s'attachera à incorporer les progrès technologiques et l'amélioration des systèmes dans ses activités de gestion et ses opérations, ainsi que dans ses actions visant à affiner ses politiques. Ces initiatives sont conformes au processus de restructuration de l'Institut et feront en sorte que son personnel soit correctement formé pour améliorer l'administration financière et produire les rapports exigés sur la performance institutionnelle.

#### **4.5 Renforcement des capacités**

Le succès de la mise en œuvre du présent PMT dépend, au bout du compte, de la qualité et de l'engagement du personnel de l'Institut. L'accent sera mis sur le développement des ressources humaines et de leurs capacités à tous les échelons, non seulement en termes de développement technique et professionnel, mais également pour faire en sorte que ces ressources humaines reflètent les principes et les valeurs qui caractérisent l'Institut. On se penchera sur des aspects cruciaux de la culture institutionnelle afin de renforcer l'engagement à réaliser la vision de l'IICA, à mettre en pratique la stratégie de l'Institut et à atteindre des normes élevées en matière d'éthique et de productivité.

L'Institut accordera une haute priorité à la formation du personnel dans les différents domaines d'importance stratégique pour son développement. Il mettra en œuvre un programme d'incitation et de développement qui permettra d'améliorer la capacité des représentants de l'IICA. Il orientera son personnel de manière que ses actions soient fondées sur les principes de la tolérance, de la

souplesse, de l'obligation de rendre des comptes et de l'engagement. Par ailleurs, l'Institut offrira à son personnel des possibilités de mise à jour permanente de ses compétences, ainsi que l'appui et les incitatifs appropriés pour qu'il améliore ses compétences dans les langues officielles de l'institution, afin de faciliter un travail plus efficace dans un Continent multilingue et multiculturel. Enfin, l'Institut s'attachera à trouver des occasions d'incorporer un plus grand nombre de femmes dans les postes professionnels de l'Institut, afin d'assurer une plus grande équité hommes-femmes dans le processus décisionnel et dans la mise en œuvre des programmes.

Pour que l'IICA soit une organisation caractérisée par l'excellence technique, il est essentiel que son personnel professionnel soit doté des capacités techniques nécessaires pour comprendre et interpréter les répercussions des changements dans le milieu et pour offrir les recommandations appropriées à ses États membres. À cet égard, l'IICA améliorera et renforcera ses capacités techniques dans ses secteurs d'action stratégiques, afin d'apporter l'appui nécessaire à ses États membres pour qu'ils puissent cerner et analyser les enjeux essentiels auxquels l'agriculture et le secteur rural font face. Ainsi, les pays, avec l'appui de l'IICA, pourront définir leurs besoins en matière de coopération, de manière que leurs programmes nationaux s'articulent autour des programmes régionaux et internationaux.

#### **4.6 Un Institut axé sur les résultats**

L'Institut se transformera en une institution axée sur l'obtention de résultats, de telle sorte que ses États membres pourront se rendre compte de sa valeur et apprécier les avantages qu'ils retirent de ses services. La recherche de résultats, basée sur un mécanisme de suivi et d'évaluation permanent, est essentielle pour que l'IICA se

convertisse en un centre d'excellence respecté par ses partenaires et apprécié par ses États membres. À cet égard, l'Institut s'attachera à fortifier et à rationaliser sa structure de gestion interne, afin de renforcer la conduite, l'efficacité et la transparence de ses actions ainsi que le respect de son obligation de rendre des comptes.

L'IICA adoptera un système de gestion basé sur le rendement, dans le but de mieux rendre compte de ses actions. Il établira la Direction de la gestion du rendement et de l'évaluation, qui aura pour responsabilité d'assurer le suivi permanent de la performance en matière de gestion et d'évaluer les programmes et les actions sur les plans continental, régional et national. L'Institut renforcera le processus d'évaluation des actions techniques menées dans les pays; il établira des normes de rendement appropriées et mettra en œuvre des mesures pour évaluer le rendement, avec les actions correctives nécessaires. Sur le plan national, les États membres et les partenaires stratégiques de l'Institut participeront activement à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation des programmes de coopération technique pour assurer la transparence et le respect de l'obligation de rendre des comptes.

## **CHAPITRE V**

### **RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES STRATÉGIQUES**

Dans le présent chapitre, nous présentons la dimension externe de la stratégie de l'IICA relative à l'exécution de ses programmes nationaux, régionaux et continental. Nous insistons sur le fait que l'exécution de ces programmes se fera par le biais d'actions concertées avec des partenaires stratégiques et de l'établissement de nouvelles alliances. Nous définissons également les mécanismes institutionnels qui permettront de mener à bien ces actions concertées et ces partenariats stratégiques afin de réaliser la vision et la mission de l'Institut.

#### **5.1 Engagement en faveur de l'établissement de partenariats stratégiques**

La reconnaissance, dans le Plan d'action du Sommet de Québec et dans les accords ministériels énoncés dans la Déclaration de Bâvaro, de l'importance de l'agriculture et de la vie rurale pour l'économie en général pose de nouveaux défis aux dirigeants de ces secteurs. Cette reconnaissance exige également un changement dans la perception traditionnelle de l'agriculture et dans les orientations qui doivent guider son développement, notamment dans l'appréciation de ses liens avec les économies rurales et des relations entre la ville et la campagne. Deux questions essentielles se posent alors : comment traduire en actions concrètes cette importance de l'agriculture en tant que source stratégique de développement national et comment mettre en place le leadership nécessaire pour articuler les actions, produire de nouvelles ressources et faciliter les efforts concertés tant sur le plan national que sur le plan international, afin que l'éventail de possibilités offertes aux collectivités rurales s'élargisse et que le développement durable de ces collectivités devienne réalité.

Pour apporter une réponse adéquate à ces interrogations, les organisations nationales et internationales se doivent de faire preuve d'un véritable engagement et de concerter leurs efforts. De toute évidence, l'appui requis pour stimuler le développement et la prospérité transcende les possibilités offertes par l'action isolée d'un gouvernement ou d'une seule organisation comme l'IICA. Les prévisions concernant les incidences de la nouvelle économie mondiale sur l'agriculture et l'économie rurale le prouvent sans conteste. Les scénarios prévus exigent une nouvelle façon de voir selon laquelle il est essentiel, notamment, d'établir des alliances et de travailler de concert avec des partenaires stratégiques, afin de permettre des niveaux plus élevés de concertation et de consensus entre les acteurs clés et les bénéficiaires concernés, ainsi qu'une mobilisation des ressources nécessaires pour relever avec succès les défis de créer la prospérité et de réduire la pauvreté. L'IICA fait sienne cette façon de voir et, partant, l'Institut s'attachera à travailler avec ses partenaires existants et à forger de nouvelles alliances, pour le bénéfice de ses États membres. À cette fin, l'Institut a créé la Direction des partenariats stratégiques, établie à Washington, D.C., par le biais de laquelle il renforcera ses partenariats et coordonnera ses actions avec divers partenaires institutionnels.

## **5.2 Une nouvelle plate-forme institutionnelle**

L'IICA, dans la perspective de trouver des ressources supplémentaires qui viendront compléter ses ressources limitées et d'unir les efforts, préconise de mettre en place une plate-forme continentale pour le dialogue, le renforcement des partenariats et la facilitation des investissements. Pour cela, il convient d'établir et d'entretenir de nouveaux liens et mécanismes institutionnels permettant la circulation des connaissances et des ressources qui, tant sur les plans local et national que sur les plans régional

et continental, contribueront finalement à résoudre des problèmes d'intérêt mondial. La mise en place d'une plate-forme institutionnelle continentale capable d'embrasser ces multiples champs d'action offre l'occasion d'établir de nouvelles modalités de coopération technique qui faciliteront la participation de différentes organisations.

La plate-forme continentale vise quatre objectifs importants :

- Relier la communauté de l'agriculture et de la vie rurale à la société de la connaissance, sur le plan mondial.
- Orienter et accroître les flux d'investissements publics et privés, nationaux et transnationaux, vers l'agriculture et le développement rural.
- Faire de l'IICA une organisation internationale reconnue et respectée comme étant un partenaire stratégique fiable pour contribuer à la prospérité et à la gouvernance à l'échelle continentale et mondiale.
- Mettre en place un nouveau leadership et de nouveaux arrangements institutionnels qui articulent les questions thématiques sur les différents plans : national, régional, continental et mondial.

L'Institut renforcera les relations qui existent déjà avec des partenaires nationaux et internationaux et en établira de nouvelles en mettant en œuvre quatre mesures institutionnelles fondamentales. Ces mesures constituent la base d'une plate-forme institutionnelle continentale dans laquelle l'agriculture et l'économie rurale représentent un élément central des stratégies de développement national et de la gestion des biens publics internationaux. Voici une brève description de chacune de ces mesures.

### **5.2.1 Mise en place d'une base de connaissances commune**

Cette mesure comprend l'établissement d'une base commune de connaissances et d'information au sujet du développement de l'agriculture et du secteur rural, qui permettra de faire surgir de nouvelles possibilités et de gérer les complexités de la mondialisation. Les efforts seront axés sur la création d'un réseau de connaissances pour le développement.

Le patrimoine de connaissances locales et autochtones et les systèmes de connaissances endogènes sont reconnus comme d'importantes sources de capital pour la résolution des problèmes auxquels se heurtent les gouvernements nationaux. Sur les plans continental et mondial, l'Institut établira des partenariats stratégiques avec la CEPALC, la BID, l'IFPRI, la Banque mondiale, la FAO, le FIDA, l'OEA, l'OPS et d'autres institutions, afin de produire les connaissances et l'information au sujet du développement agricole et rural qui sont importantes pour l'élaboration de politiques et la mise en œuvre de programmes. Plusieurs organisations nationales, comme l'ERS de l'USDA (ministère de l'Agriculture des États-Unis) et d'autres centres de recherche nationaux, ainsi que des entreprises privées et des ONG qui constituent également des sources importantes de connaissances, seront au nombre des partenaires stratégiques de l'IICA.

### **5.2.2 Actions concertées de coopération technique**

Chacun sait que la production de connaissances ne suffira pas pour réaliser un véritable développement ou pour réduire la pauvreté. Il importe de prendre des mesures concrètes afin d'appliquer ces connaissances dans le cadre d'activités de coopération technique qui apportent des avantages concrets aux États membres. Un travail systématique est nécessaire pour établir un réseau opérationnel

de coopération technique qui facilite les échanges de meilleures pratiques et la mise en place de capacités novatrices en vue de combattre des problèmes endémiques et de créer des possibilités.

Cette deuxième mesure de la plate-forme a pour objet de favoriser des actions concertées au chapitre de la coopération technique. Mettant à profit sa longue expérience, l'IICA s'attachera à améliorer la synergie entre les connaissances et l'action d'une manière plus systématique et institutionnalisée. Jusqu'à maintenant, les premières réponses fournies par quelques partenaires clés au sujet du renforcement des actions concertées ont été positives. Par exemple, la BID s'intéresse toujours à l'innovation technologique et au développement rural; l'OPS, à la santé des animaux, à l'innocuité des aliments et aux conditions de vie des collectivités rurales; l'AICD de l'OEA, à l'enseignement à distance et à l'interconnexion numérique, et la FAO, au commerce, à la protection sanitaire agricole, à l'innocuité des aliments, aux systèmes d'information et au développement rural.

### ***5.2.3 Mise en œuvre des mandats des Sommets interaméricains***

La troisième mesure fait référence aux possibilités qui ont surgi du processus des Sommets des Amériques et aux mandats dictés à Québec, à la suite du Sommet de 2001. L'engagement pris par les chefs d'État et de gouvernement du Continent lors du Troisième Sommet de réduire la pauvreté et de promouvoir des programmes visant à améliorer l'agriculture et la vie rurale offre de nouvelles possibilités au chapitre des investissements, qui permettront de contrecarrer le déclin historique des ressources affectées à ces secteurs. Le Plan d'action du Troisième Sommet sert de guide général pour établir les priorités en ce qui concerne les ressources institutionnelles, et définit de nouvelles possibilités pour aller chercher des ressources additionnelles.

L'IICA facilitera les relations entre institutions et la conclusion de nouvelles ententes qui permettront de relier les programmes nationaux, régionaux et continental aux réalités locales. À l'échelle du Continent, l'IICA coordonnera ses efforts avec ceux du Secrétariat général de l'OEA, et plus particulièrement avec ceux du Secrétariat exécutif du processus des Sommets, en leur qualité de participants actifs au Groupe de travail conjoint des institutions associées au processus des Sommets des Amériques. L'objectif central de ce Groupe de travail conjoint est de renforcer la coopération et d'améliorer les échanges et la circulation d'information et de connaissances techniques entre les banques multilatérales de développement, les organisations interaméricaines et les institutions nationales, dans le but d'améliorer l'efficacité des opérations et l'efficacité des programmes<sup>1</sup>.

Sur les plans national et régional, l'IICA confère une haute priorité au travail des institutions régionales qui encouragent l'intégration et le financement d'initiatives nationales et régionales. Il prêtera un appui à ces organisations pour qu'elles établissent des relations de travail utiles avec les représentants nationaux des ministères de l'Agriculture et des Affaires étrangères afin d'enrichir et d'harmoniser les programmes nationaux et régionaux.

#### **5.2.4 *Nouveau leadership et nouveaux mécanismes institutionnels***

La quatrième mesure incorpore les trois autres et apporte des éléments opérationnels pour consolider un nouveau type de leadership et mettre en place une nouvelle architecture institutionnelle

---

<sup>1</sup> Le Groupe de travail conjoint relève directement du Groupe de travail sur la mise en œuvre des initiatives des Sommets des Amériques (GRIC), qui est composé des coordonnateurs nationaux désignés par les ministres des Affaires étrangères de chaque pays pour assurer le suivi de la mise en œuvre des plans d'action des Sommets des Amériques.

qui réponde véritablement aux complexités de l'agriculture et de la communauté rurale. Les tribunes institutionnalisées visant à favoriser des dialogues fructueux et axés sur l'obtention de résultats entre les chefs de file de tous les groupes d'acteurs concernés doivent être ouvertes à tous et véritablement participatives. Une communication efficace entre ces chefs de file est essentielle pour établir la confiance et l'engagement nécessaires à la recherche de solutions aux problèmes urgents du développement de l'agriculture et du milieu rural.

À cet égard, l'IICA agit à titre de Secrétariat technique des réunions ministérielles sur l'agriculture et la vie rurale, qui font partie du processus des Sommets des Amériques. Par ailleurs, l'Institut apporte un appui aux tribunes nationales, régionales et continentales au sein desquelles sont débattues les stratégies visant à améliorer l'agriculture et la vie rurale. Il importe de consolider et de renforcer ces instances institutionnelles auxquelles participent les délégués ministériels de l'agriculture, les chefs de file du secteur agricole privé, les représentants de l'IICA et les membres du GRIC.

De ce point de vue, le Dialogue interaméricain se convertira en un réseau de tribunes thématiques nationales, régionales et continentales coordonnées, permettant ainsi le partage des connaissances et des données d'expérience ainsi que l'étude des possibilités de collaboration dans l'exécution des activités. Le fait que ces tribunes soient ouvertes à tous signifie une plus grande participation du secteur privé, du milieu universitaire et d'autres acteurs clés, qui agiront comme sources d'information, de compétences et de connaissances. L'IICA apportera à ces tribunes l'appui technique nécessaire pour l'obtention de résultats concrets, la réalisation de consensus entre les acteurs participants et l'officialisation d'accords bilatéraux et multilatéraux permettant une synergie entre les capacités, les ressources et les investissements afin d'atteindre des objectifs communs.

Cet ouvrage a été achevé d'imprimer à l'Imprimerie  
de l'IICA en décembre 2002 et tiré à 100 exemplaires.