

IICA



PLAN À MOYEN TERME 1998 - 2002

*L'AGRICULTURE :
AU-DELÀ D'UNE VISION SECTORIELLE*

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 souplesse et de créativité pour répondre aux besoins des pays en matière de coopération technique, par l'intermédiaire de ses trente-quatre agences de coopération technique, de ses cinq centres régionaux et de son siège central, à partir desquels est coordonnée la mise en oeuvre des stratégies adaptées aux caractéristiques de chaque région.

Le Plan à moyen terme (PMT) 1994-1998 constitue le plan-cadre stratégique des opérations de l'IICA pour la période de référence. Son objectif général est d'aider les États membres à parvenir à un développement durable du secteur agricole dans le cadre de l'intégration des Amériques et de contribuer à la promotion du développement des ressources humaines en milieu rural.

L'Institut organise ses travaux en fonction des transformations d'ordre productif, commercial, institutionnel et humain que connaît l'agriculture, dans une optique coordonnée et systémique de développement, axée sur la compétitivité, l'équité et la solidarité comme éléments clés du développement durable de l'agriculture et du milieu rural.

Les États membres de l'IICA sont les suivants : Antigua-et-Barbuda, Argentine, Bahamas (Commonwealth des), Barbade, Belize, Bolivie, Brésil, Canada, Chili, Colombie, Costa Rica, Dominique, El Salvador, Équateur, États-Unis d'Amérique, Grenade, Guatemala, Guyana, Haïti, Honduras, Jamaïque, Mexique, Nicaragua, Panama, Paraguay, Pérou, République Dominicaine, Sainte-Lucie, Saint-Kitts-et-Nevis, Saint-Vincent-et-Grenadines, Suriname, Trinité-et-Tobago, Uruguay et Vénézuëla. Les pays observateurs permanents sont les suivants : Allemagne, Autriche, Belgique, Communautés européennes, Espagne, Fédération de Russie, France, Hongrie, Israël, Italie, Japon, Pays-Bas, Portugal, République arabe d'Égypte, République de Corée, République de Pologne, République Tchèque et Roumanie.

IICA



PLAN À MOYEN TERME 1998 - 2002

***L'AGRICULTURE :
AU-DELÀ D'UNE VISION SECTORIELLE***

SÉRIE DOCUMENTS OFFICIELS No. 64

00001479

TABLE DES MATIÈRES

	Page
Présentation	1
Chapitre I : Les bases d'un Programme d'action interaméricain pour l'agriculture	13
1.1 La communauté mondiale des nations	15
1.2 La communauté ibéroaméricaine	17
1.3 Le Système interaméricain	17
1.4 Le défi qui se pose à l'agriculture des Amériques	19
Chapitre II : Cadre stratégique	23
2.1 Mission	25
2.2 Vision	27
2.3 Stratégie générale	29
Chapitre III : Les services de coopération de l'IICA	35
3.1 Secteurs stratégiques pour les services de coopération	37
3.2 Champs d'action prioritaires	44
3.3 Priorités régionales	50
3.4 Modalités des services de coopération	61

Chapitre IV : Ressources institutionnelles67
4.1 Ressources humaines69
4.2 Ressources financières70
4.3 Informatique74
Chapitre V : La transformation institutionnelle pour relever les nouveaux défis75
5.1 Culture institutionnelle79
5.2 Organisation institutionnelle79
5.3 Décentralisation85
5.4 Réseau interaméricain de relations extérieures88
Chapitre VI : Planification stratégique et opérationnelle91
6.1 Principes et dimensions93
6.2 Planification stratégique95
6.3 Planification opérationnelle97
Sigles101

PRÉSENTATION

1. Les Réformes

La consolidation de la démocratie, la stabilité macroéconomique et la croissance soutenue, laquelle n'a pu encore atteindre les niveaux observés pendant les années soixante-dix, sont quelques-unes des caractéristiques de la présente décennie au chapitre desquelles, à quelques rares exceptions près, l'ensemble des pays de l'Amérique latine et des Caraïbes a fait preuve d'un comportement très encourageant.

Les courants d'investissements extérieurs et la tendance favorable observée dans le secteur des exportations ont été les principaux instruments du redressement de ces économies. Cependant, il convient de reconnaître qu'il existe des différences notables entre les pays et que tous n'ont pas adopté le même rythme de réformes, ni le même modèle.

D'une manière générale, la stabilité macroéconomique s'est accompagnée d'un processus de réformes, notamment dans les secteurs commercial, fiscal et financier. Toutefois, très souvent, les réformes mises en œuvre n'ont pas atteint la profondeur ni l'ampleur¹ nécessaires pour satisfaire les exigences du milieu, ce qui a limité les occasions d'atteindre une croissance plus soutenue qui auraient normalement dû accompagner cette stabilité. Ce facteur a joué un rôle important dans l'apparition de

¹ Par exemple, il n'y a pas eu de réformes dans le domaine de la création de capital humain, qui est un facteur d'une importance capitale pour la croissance.

fréquentes tensions sociales nuisant à la consolidation des premiers gains qui ont résulté de ce processus.

L'un des facteurs qu'il convient de souligner est le chômage, très souvent à l'origine de l'instabilité politique et du ralentissement des réformes. Le chômage a augmenté au cours des dernières années, au point d'atteindre des niveaux préoccupants dans de nombreux pays, surtout si l'on tient compte du sous-emploi. À cela vient s'ajouter le fait que les dépenses sociales, notamment dans les domaines de la santé et de l'éducation, n'ont pas été suffisantes, malgré les efforts des États, pour pouvoir satisfaire les demandes d'une population caractérisée par des indices élevés de pauvreté.

Plusieurs pays de l'hémisphère font encore face à de nombreux problèmes qui les empêchent d'atteindre les taux de croissance soutenables nécessaires pour entraîner une amélioration réelle du bien-être de leurs populations. Des défis nouveaux et de nouvelles contraintes commencent à surgir à mesure que le processus progresse, ce qui exige, outre l'imagination, la créativité, la persévérance et la cohérence des politiques macroéconomiques, une véritable démocratisation des institutions.

On entre à peine dans une étape intermédiaire du processus de stabilisation et de réformes, qui requiert sans cesse des ajustements et des corrections pour neutraliser les effets déstabilisants, tant internes qu'externes, qui déclenchent continuellement des crises conjoncturelles ayant pour effets de freiner les initiatives en cours et d'annuler les progrès accomplis. Les crises asiatiques et leurs effets collatéraux constituent l'exemple le plus récent de ce type de situation sur la scène internationale; le phénomène climatique El Niño en est un exemple sur la scène nationale.

La voie à suivre pour relever les futurs défis du développement ne change pas, essentiellement, le contenu du modèle qui prévaut; par contre, elle influe certainement sur les priorités. Les réformes doivent viser maintenant des dimensions connues, mais qui n'ont pas jusqu'ici retenu suffisamment l'attention : il convient de s'attaquer avec vigueur à des questions telles que la décentralisation, la concertation avec la société

civile, la mondialisation des marchés, l'innovation scientifique et technologique, la saine gestion des affaires publiques et, considérées dans une nouvelle perspective, l'administration et la réaffectation efficaces des ressources publiques². Tout cela requiert un cadre juridique institutionnel qui permette à la société dans son ensemble et à ses membres économiques éventuels et nécessaires d'envisager l'avenir avec confiance.

2. L'agriculture

2.1 Comportement

L'agriculture, considérée dans son sens restreint d'activité productive agropastorale, a beau continuer d'occuper une place de choix dans l'activité économique de l'Amérique latine et des Caraïbes, elle est aux prises avec des tendances en matière de croissance inférieures à celles observées dans l'ensemble de l'économie. Par exemple, pendant la période 1990-1996, alors que la valeur ajoutée de l'agriculture augmentait à un rythme annuel de 2,7 %, le PIB de toute l'économie connaissait un taux de croissance de 3,3 %.

L'essor des années soixante-dix, les crises des années quatre-vingt et le redressement de la présente décennie se sont tous reflétés de manière différente dans le PIB total et dans la valeur ajoutée de l'agriculture. Au cours des années soixante-dix, le PIB total a augmenté à un rythme annuel de 6,0 %; le taux de croissance est tombé à 1,0 % pendant les années quatre-vingt et il connaît un redressement à 3,3 % au cours des

2 Il convient de souligner qu'un nouveau train de réformes est à l'étude, dont le but est de remédier aux défauts et lacunes des réformes antérieures. À cet égard, la BID a défini quatre objectifs principaux qui servent d'orientation générale pour impulser une nouvelle génération de politiques visant à consolider les acquis des réformes proposées par cet organisme. Ces quatre objectifs sont les suivants : approfondir les réformes concernant le marché, réduire les facteurs de volatilité (par le biais de la politique financière et de politiques monétaires et d'épargne), accélérer l'accumulation du capital humain et élargir la gamme d'instruments en vue d'une plus grande équité (grâce à la restructuration des institutions publiques et du marché des facteurs).

années quatre-vingt-dix. L'agriculture a suivi la même évolution, mais les fluctuations ont été moins importantes : le taux de croissance a été de 3,5 % pendant les années soixante-dix, de 2 % pendant les années quatre-vingt et de 2,7 % pendant les années quatre-vingt-dix.

Si l'on compare les dommages subis par l'agriculture à ceux subis par l'économie en général, on constate que l'agriculture a remarquablement réussi à amortir les effets de la crise pendant les années 80. Cela s'explique en partie par les effets des politiques protectionnistes sur l'agriculture, bien qu'il faille reconnaître que ces politiques favorisaient les secteurs les moins efficaces de l'économie. Aujourd'hui, il faut également reconnaître que, depuis les réformes, l'agriculture démontre une capacité notable de profiter des avantages offerts par le marché, comme en témoignent les taux de croissance des exportations, la diversification de la production et la forte tendance à l'imbrication avec d'autres secteurs.

Par exemple, au cours des deux dernières décennies, si les importations ont augmenté à un rythme annuel de 10 %, les exportations de produits agricoles de l'Amérique latine et des Caraïbes ont quant à elles connu une croissance de 7,5 % et des balances commerciales nettes positives. De surcroît, ces exportations se sont diversifiées à tel point que les fruits et les légumes ont dépassé, en valeur, les produits traditionnels comme le café, le sucre et la viande, entre autres, lesquels représentaient 66 % de la valeur totale à la fin des années 70.

L'agriculture peut présenter des tendances à la croissance ou à la baisse, à l'échelle régionale ou hémisphérique, selon les périodes considérées dans les analyses, mais, en réalité, dans la majorité des pays, cette activité a joué un rôle de premier plan, tant en période de crise qu'en période de redressement économique. Qui plus est, elle continue de jouer un tel rôle en ces temps de croissance soutenue que connaissent plusieurs pays de l'hémisphère et qui se reflète dans leurs principaux indicateurs économiques.

2.2 Une vision renouvelée

L'agriculture, considérée dans une perspective d'avenir à moyen et à long terme, ne peut plus faire l'objet d'une analyse isolée et biaisée où

prédomine une vision autarcique. Son caractère multidimensionnel et interdépendant lui ouvre de nouveaux espaces dans le reste de l'économie, mais il exige en même temps un déploiement de comportements différents et d'alliances complexes et innovatrices.

Les producteurs devront adopter, graduellement, de nouvelles technologies. L'activité productrice deviendra alors plus complexe, mais également plus compétitive. Les producteurs devront tirer profit de tous les moyens à leur disposition pour avoir accès aux réseaux nationaux et internationaux de services de soutien technique, d'information et de commercialisation, sur un marché de plus en plus mondialisé, exigeant et sensible à la qualité et au prix des biens.

La lutte en vue de devenir toujours plus compétitif a conduit à une vision systémique de l'agriculture, dans laquelle l'agriculture ne peut plus être considérée comme une simple activité visant à produire des aliments, mais comme une activité commerciale qui, pour être rentable, doit pouvoir compter sur des systèmes de commercialisation efficaces, sur de bons fournisseurs de services, sur une infrastructure adéquate, sur des technologies de pointe qui garantissent la pérennité des ressources et sur des liens étroits avec l'industrie et avec le secteur des exportations.³

Les arguments et les données à l'appui de cette vision intéressante de l'agriculture, dans laquelle dominant clairement l'utilisation de plus en plus intensive de technologies de pointe et une gestion beaucoup plus rationnelle des ressources naturelles, ne manquent pas. Cependant, cette vision optimiste de l'avenir ne saurait nous faire oublier la réalité que vivent des millions de paysans des Amériques.

Dans la mesure où les processus de réforme s'approfondiront et se consolideront, le nouveau cadre institutionnel de l'agriculture se consolidera également. C'est là une condition essentielle pour que

3 Comme le font remarquer Alvin et Heidi Toffler, « l'une des industries les plus développées du 21^e siècle pourrait bien être l'industrie la plus arriérée d'aujourd'hui : l'agriculture ».

l'agriculture s'insère plus rapidement dans le nouveau paradigme économique. C'est également un moyen d'attirer d'autres activités rurales non agricoles vers le marché.

La pauvreté rurale est très souvent extrême et les remèdes traditionnels sont impuissants pour l'éradiquer. Il faut reconnaître cependant que l'agriculture ne peut à elle seule éliminer la pauvreté rurale, bien que le développement de l'agriculture soit une condition nécessaire pour y parvenir.

Dans la lutte contre la pauvreté rurale, il convient également d'abandonner la perspective sectorielle. L'intégration de l'agriculture avec les autres activités rurales non agricoles, et l'intégration de ces dernières dans le marché, constituent probablement la solution la plus réalisable au problème de la pauvreté et de son élimination. Bien entendu, cette intégration devra s'accompagner de mesures visant à aider les pauvres en milieu rural (qui viendront s'ajouter à leurs efforts), mais il est clair que ces derniers doivent participer de façon décisive à l'élaboration et à l'exécution des programmes. C'est seulement ainsi que les programmes pourront avoir les effets attendus.

À cet égard, il convient de tenir compte du fait que, très souvent, on observe une relation étroite entre, d'une part, la pauvreté en milieu rural et, d'autre part, la qualité et la faible disponibilité des ressources naturelles. Dans de nombreux cas, il s'agit de conditions propres à des régions déterminées, notamment dans les régions tropicales, pour lesquelles les remèdes ne sauraient se limiter à une meilleure éducation ou formation, ou à une meilleure technologie en vue d'assurer une plus grande compétitivité.

3. Le Rôle de L'IICA Dans L'agriculture des Amériques

3.1 Analyse rétrospective

Le Plan à moyen terme (PMT) 1994-1998 mettait l'accent sur l'intention de promouvoir le développement agricole durable grâce à une transformation dans trois sphères : production, commercialisation et institutions. On supposait que, dans le cadre de l'intégration hémisphérique, ces transformations devaient se traduire par un changement social et

humain. L'accent était également mis sur le fait que le développement devait s'appuyer sur trois éléments : compétitivité, équité et durabilité.

Dans ce PMT, l'IICA tenait compte des grandes questions que l'on considérait, il y a quatre ans, comme prioritaires pour assurer le repositionnement de l'agriculture dans le nouveau contexte socioéconomique et politico-institutionnel. Dans la mise en œuvre du PMT, l'IICA s'est attaché à lier l'action à l'échelle du pays à une vision hémisphérique, et à établir des alliances stratégiques avec d'autres institutions. Des ajustements ont également été apportés afin de tirer profit des occasions qui s'offraient à la suite du premier « Sommet des Amériques », tenu à Miami à la fin de l'année 1994.

L'Institut a commencé par définir quatre secteurs de concentration. Des secteurs comme celui des politiques socio-économiques, du commerce et des investissements appuyaient les divers processus d'intégration régionale mis en œuvre dans les Amériques, notamment l'harmonisation des politiques concernant l'agriculture et la préparation en vue des processus de négociation commerciale agricole dans ses États membres. De nouveaux arrangements institutionnels ont été instaurés pour améliorer l'insertion de l'agriculture dans les marchés, comme, par exemple, la création de bourses des produits agricoles, l'implantation de centres ruraux d'information et l'appui à la mise en place et à l'adaptation de systèmes d'information sur les prix et les marchés, organisés en réseaux nationaux et internationaux, qui répondaient aux nouveaux besoins des agriculteurs. Par le biais de l'analyse et de la promotion du dialogue entre les acteurs des chaînes de production et de commercialisation, l'Institut a apporté son soutien en vue de permettre une véritable articulation entre l'agriculture et d'autres secteurs de l'économie.

Dans le Secteur de la science et de la technologie, des ressources naturelles et de la production agricole, l'Institut a apporté un appui précieux aux institutions publiques et privées des pays, en ce qui concerne la modernisation de leurs systèmes de recherche, la mise en place de nouveaux modèles institutionnels de production et de transfert

de technologies, la coopération réciproque entre organisations nationales de recherche agricole (PROCI) et l'établissement de liens avec les centres internationaux.

Dans le PMT 1994-1998, l'Institut avait également fait du développement rural durable l'un de ses quatre secteurs de concentration. Ce faisant, l'Institut avait visualisé l'importance que prendrait cette question, importance prouvée aujourd'hui par le volume de ressources investies dans le développement rural, par la diversité des projets exécutés et par la fréquente demande de services émanant d'institutions publiques et privées de la majorité des pays. L'Institut a déployé de grands efforts pour répondre, dans la mesure de ses possibilités, à ces demandes et apporter ainsi un soutien vigoureux à la conception de stratégies, de politiques et de programmes, à l'exécution de composantes de projets financés à partir de ressources extérieures, au transfert d'expériences entre les pays et, notamment, à la considération de la problématique hommes-femmes et à l'articulation du développement rural avec la production, la micro-entreprise rurale, le commerce et les services, l'agroalimentaire et l'environnement.

Avec les nouvelles règles qui régissent le commerce mondial de produits agricoles, établies dans la foulée de la création de l'OMC, le Secteur de la protection sanitaire agropastorale a acquis une importance capitale. Dans ce domaine, l'Institut a une longue tradition de soutien à l'égard des pays et il a même établi de solides alliances stratégiques avec d'autres institutions régionales et internationales. Les services de coopération de l'Institut se sont concentrés sur des aspects liés aux normes sanitaires et phytosanitaires, et sur la gestion des situations d'urgence provoquées par des infestations et des maladies. Des progrès importants ont ainsi été accomplis dans l'élaboration et l'harmonisation de politiques et de normes sanitaires et phytosanitaires, dans la conception de systèmes d'information et de surveillance, dans la mise en place de réseaux de laboratoires d'hygiène vétérinaire et de protection des cultures, et dans la gestion intégrée des infestations en vue de réduire les conséquences environnementales de l'usage des pesticides.

Pendant ces quatre années, l'Institut a aussi impulsé vigoureusement les activités, officielles et informelles, de formation et d'enseignement professionnels et techniques afin de permettre le développement des ressources humaines consacrées à l'agriculture dans l'hémisphère. Plus qu'une activité prioritaire qui recoupe les autres secteurs de concentration, la formation et l'enseignement se sont convertis en une activité stratégique qui, par ses répercussions et ses réussites, a placé l'Institut dans une position privilégiée. Pour le soutien accordé aux organisations publiques et privées, ainsi qu'aux universités, l'Institut s'est mérité en retour un solide appui de tous les pays.

Enfin, il convient de souligner que, après avoir pris conscience du caractère systémique de l'agriculture, l'Institut a reconnu, dès le début de la mise en œuvre du PMT 1994-1998, la nécessité d'adopter une nouvelle vision de l'agriculture afin de pouvoir contribuer à revaloriser et à repositionner cette activité. L'importance de définir un nouveau cadre institutionnel pour l'agriculture ainsi que la reconnaissance de la force de l'impact de la tendance à la mondialisation des économies sur l'agriculture ont été des éléments qui ont également servi à orienter l'action de l'Institut dans chacun de ses domaines stratégiques. Ainsi, l'Institut a pu répondre de façon équitable et en temps opportun aux grands défis qui se posaient dans la région en matière d'intégration et il a pu satisfaire efficacement les demandes de services de coopération formulées par les pays. Tout cela a permis à l'IICA de renforcer son leadership technique et son rôle important de réseau interaméricain spécialisé.

3.2 Un Institut tourné vers l'avenir

Au cours de ses 56 années de vie institutionnelle, l'IICA a fourni des preuves tangibles de sa capacité de s'adapter aux demandes de ses États membres et aux changements qui surviennent à l'échelle mondiale et hémisphérique et, partant, de sa capacité d'agir de manière proactive et de fournir des services de coopération d'excellente qualité. Le Plan à moyen terme présenté pour la période 1998-2002 respecte cette tradition.

Dans ce PMT 1998-2002, qui répond à un mandat⁴ émanant du Conseil interaméricain de l'agriculture (le Conseil), sont précisées les deux sphères dans lesquelles l'Institut renforcera sa coopération au cours des quatre prochaines années : l'action multinationale (de portée hémisphérique et régionale) et l'action à l'échelle du pays. Ces deux sphères reçoivent une attention symétrique non seulement parce qu'elles sont étroitement liées, mais aussi parce que, l'Institut étant une organisation interaméricaine, il est impossible de les concevoir séparément.

En effet, parler de coopération (qu'elle vise le commerce ou la protection sanitaire agropastorale) à l'échelle d'un pays, sans visualiser son lien avec le contexte régional et hémisphérique, et même mondial, limiterait sensiblement le résultat des actions de l'Institut. De surcroît, ce faisant, l'Institut tournerait le dos à la nouvelle réalité qui émerge dans le sillage de la mondialisation et de l'intégration des Amériques.

En conséquence, le PMT 1998-2002 est fondé sur la reconnaissance du fait que, au cours des quatre dernières années, après l'adoption du PMT antérieur, se sont succédés une série d'événements, tant sur la scène mondiale que dans l'hémisphère, qui ont eu des répercussions importantes sur l'agriculture des États membres de l'IICA.

Parmi ces événements qui définissent le cadre général de l'action de l'Institut, le premier chapitre fait état des suivants : i) l'aboutissement, en 1994, du cycle d'Uruguay de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT), qui a fait de l'agriculture une discipline commerciale multilatérale à part entière, créé l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et établi, dès ce moment, un nouveau processus de négociations multilatérales dans le secteur agricole qui devra s'engager en 1999; ii) la réalisation des deux sommets des chefs d'État et de gouvernement des Amériques, et d'un sommet spécial pour le développement durable, à

4 Résolution no 308, *Plan à moyen terme de l'IICA pour l'exercice biennal 1998-2002*, neuvième réunion ordinaire du Conseil interaméricain de l'agriculture, Santiago, Chili, 13 octobre 1997.

l'occasion desquels les dignitaires gouvernementaux ont souligné l'importance de renforcer le dialogue interaméricain et réaffirmé leur engagement de réaliser l'intégration et le développement des Amériques; iii) les nombreuses réunions organisées à la suite des événements susmentionnés, auxquelles ont participé des ministres et des vice-ministres, des chefs d'entreprises et des professionnels qui, en représentation de leurs pays, ont impulsé une nouvelle dynamique de relations qui a permis de jeter les bases pour engager, en 1998, les négociations en vue de la création de la Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA) et de la constitution du Groupe de négociation sur l'agriculture; iv) les sommets ibéroaméricains, qui sont venus s'ajouter aux sommets et réunions susmentionnés, et pour la préparation desquels les ministres ibéroaméricains de l'Agriculture se sont réunis à deux occasions, à Santiago, Chili (1996), et au Venezuela (1997), ce qui a également impulsé une nouvelle dynamique de relations entre l'Amérique latine, l'Espagne et le Portugal.

Le présent document décrit, depuis le début, les défis que ces événements posent au secteur agricole. Ces défis se posent également dans le milieu politico-institutionnel de l'IICA, puisque les ministres des Affaires étrangères des Amériques sont convenus, en 1998, de travailler au renouveau de l'OEA et du Système interaméricain. En réponse à cette instruction, le Secrétariat général de l'OEA s'efforce de transformer les réunions ministérielles en un mécanisme servant à définir, de façon claire, les initiatives qui émanent des réunions présidentielles ainsi que les procédures d'exécution de ces initiatives. C'est ainsi que ce nouveau PMT met en évidence, dès le premier chapitre, l'avantage que procure à l'agriculture des Amériques l'existence d'un Conseil interaméricain de l'agriculture capable de jouer un rôle prépondérant dans ce nouveau contexte.

Dans le deuxième chapitre, les lignes d'action en matière de politiques qui émanent des sommets sont traduites en orientations stratégiques pour guider l'action de l'Institut. Ces orientations stratégiques se concrétisent sous la forme d'un Cadre stratégique qui définit le travail de l'Institut, en fonction de sa Mission, de sa Vision et de sa Stratégie générale.

L'une des composantes de la Stratégie générale concerne l'orientation de l'institution, dans laquelle la vision renouvelée de l'agriculture joue un rôle central, vision qui sert de cadre de référence pour les actions techniques de l'Institut et qui met de l'avant une conception de l'agriculture allant **au-delà d'une vision sectorielle**.

Le chapitre III contient une synthèse des recommandations formulées à l'occasion des deux forums des ministres de l'Agriculture tenus à San José, Costa Rica (1995), et à Santiago, Chili (1997), et des résolutions de la neuvième réunion ordinaire du Conseil interaméricain de l'agriculture qui ont trait aux services de coopération. Le contenu de ces recommandations et résolutions est présenté en fonction des Secteurs stratégiques et des Champs d'action prioritaires, lesquels jouent le rôle d'éléments d'ordonnancement pour répondre de façon adéquate aux demandes des organisations publiques et privées des États membres. Avec les Secteurs stratégiques et les Champs d'action prioritaires, le Cadre stratégique défini par la Mission, la Vision et la Stratégie générale acquiert un contenu thématique et l'Institut se dote des moyens nécessaires pour fournir des services d'excellente qualité et de grande portée. Le chapitre se termine avec une description des thématiques prioritaires qui guideront les actions des centres régionaux et les modalités des services de coopération.

Les trois derniers chapitres établissent les orientations et les politiques qui permettront à l'Institut de faire le saut qualitatif nécessaire pour consolider sa position de chef de file au sein des Amériques. Le chapitre IV contient un résumé des politiques concernant les ressources institutionnelles. Le chapitre V est consacré aux orientations qui seront suivies pour renforcer le processus de transformation institutionnelle entrepris en 1994, avec les premières mesures de décentralisation. En conclusion, dans le chapitre VI, sont présentés les principes qui orientent la conception d'un nouveau processus de planification – avec ses dimensions stratégique et opérationnelle – qui guidera le travail de l'Institut, face aux défis que le nouveau cadre institutionnel international et national lui pose.

CHAPITRE I :

LES BASES D'UN PROGRAMME D'ACTION INTERAMÉRICAIN POUR L'AGRICULTURE

Au cours de la présente décennie, le dialogue international s'est vu renforcé par la mise en œuvre de processus de discussions et de négociations visant à favoriser le cheminement des nations vers un développement durable. La volonté politique qui a guidé ces processus s'est traduite par une série d'accords, conclus tant dans le cadre des conférences mondiales de l'Organisation des Nations Unies (ONU) que dans celui des réunions ibéroaméricaines, hémisphériques et régionales des chefs d'État et de gouvernement, des réunions ministérielles et des processus de négociations multilatérales.

1.1 La Communauté Mondiale des Nations

L'ONU a organisé diverses conférences⁵ et a favorisé l'adoption de conventions internationales⁶ qui ont influé sur les politiques et les programmes d'action, gouvernementaux et non gouvernementaux, visant un développement durable.

Deux conférences ont revêtu une importance particulière pour l'agriculture et le milieu rural : la Conférence sur l'environnement et le développement (Sommet de la Terre, 1992) et le Sommet mondial de l'alimentation (1996). Le Sommet de la Terre a approuvé le programme dit Action 21, un plan mondial pour promouvoir le développement

5 Il s'agit des conférences sur l'environnement et le développement (1992), les droits de l'homme (1993), la population (1994), les petits États insulaires en développement (1994), le développement social (1995), les femmes (1995), les établissements humains (1996) et l'alimentation (1996).

6 Il s'agit principalement des conventions sur la diversité biologique, le changement climatique, la lutte contre la désertification et le commerce international des espèces menacées d'extinction.

durable. En 1997, l'Assemblée générale a réaffirmé cet engagement jusqu'en 2002⁷ et a demandé une plus grande contribution des secteurs productifs à sa mise en œuvre. Le Sommet mondial de l'alimentation, quant à lui, a confirmé la volonté politique de la communauté mondiale de réaliser la sécurité alimentaire et de concerter ses efforts pour éradiquer la faim. Les engagements pris concernent, entre autres, un commerce alimentaire et agricole favorisant la sécurité alimentaire et l'adoption de politiques agricoles qui assurent l'accès aux aliments à tous les niveaux et qui tiennent compte du caractère multifonctionnel de l'agriculture.

Un autre événement aux conséquences importantes pour l'avenir de l'agriculture s'est inscrit dans le cadre du GATT : en 1994, l'Uruguay Round, le cycle de négociations commerciales multilatérales, a abouti et a donné lieu à la création de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Les autres aspects qu'il convient de souligner sont l'intégration des secteurs des services et du droit à la propriété dans les disciplines du GATT, et l'élargissement important de la couverture et des disciplines qui régissent le commerce des marchandises. On en trouve un exemple dans l'Accord sur l'agriculture⁸ et dans l'Accord complémentaire sur l'application de mesures sanitaires et phytosanitaires. Par ailleurs, il a été convenu d'entamer un nouveau processus de négociations multilatérales concernant l'agriculture (ledit processus devra être engagé avant le 1^{er} janvier de l'an 2000).

Pour résumer, dans le cadre des conférences du système des Nations Unies et des organisations multilatérales (comme l'OMC, le FMI et la Banque mondiale), les pays établissent actuellement, par voie de négociations et de consensus, le champ d'action d'une grande partie de leurs politiques publiques nationales. Les décisions de portée nationale

7 Organisation des Nations Unies. Programme pour la poursuite de la mise en œuvre de l'Action 21. Session spéciale de l'Assemblée générale. New York, 23-27 juin 1997.

8 L'Accord sur l'agriculture envisage séparément les questions de l'accès aux marchés, des subventions et des restrictions aux exportations, et les questions des politiques agricoles et des marchés intérieurs des pays.

adoptées dans le contexte de ce nouveau cadre institutionnel international ne se limitent plus à la réglementation des droits d'importation ou à l'application de quelques règles commerciales; elles visent un large éventail de domaines allant de la politique monétaire et financière aux politiques internes de soutien à la production et au développement sectoriel, en passant par les services, les règles concernant les investissements, les politiques du travail et les politiques environnementales, entre autres.

1.2 La Communauté Ibéroaméricaine

À partir de 1991, avec la tenue de sept sommets, la communauté ibéroaméricaine a instauré un forum de réflexion et un espace de coopération entre les pays d'Amérique latine, l'Espagne et le Portugal. Les pays ont ainsi pu examiner des questions d'intérêt commun et ont conclu des accords portant sur le renforcement de la démocratie, la promotion et la défense des droits de l'homme ainsi que sur la promotion des mécanismes d'intégration et de coopération. Les accords concernant le commerce et l'intégration ainsi que ceux conclus à l'occasion des I^{er} et II^e forums ibéroaméricains de l'agriculture, portant sur le développement durable de l'agriculture et du milieu rural⁹ sont considérés comme des éléments fondamentaux du développement ibéroaméricain.

1.3 Le Système Interaméricain

Au cours des quatre dernières années, les chefs d'État et de gouvernement des Amériques ont renforcé le dialogue interaméricain et ont réaffirmé leur engagement vis-à-vis de l'intégration et du développement des Amériques. Pour relever ce défi, les pays adoptent et exécutent des accords de portée nationale, régionale et hémisphérique qui, indéniablement, tiennent compte de la vision de l'ordre mondial.

9 Le premier forum s'est tenu au Chili, en 1996, et le deuxième au Venezuela, en 1997.

Plus précisément, la continuité du dialogue et la dynamique qui en résulte transforment les diverses réunions qui se sont tenues en autant de maillons de ce qu'il est convenu d'appeler le processus des « sommets des Amériques ». ¹⁰.

Le traitement politique, administratif, technique, commercial, institutionnel et financier des accords présidentiels constitue le Programme d'action pour l'intégration et le développement des Amériques, ou Programme d'action interaméricain, qui comporte les objectifs suivants¹¹ :

- promouvoir et renforcer la démocratie et le respect des droits de l'homme;
- approfondir l'intégration économique et le libre-échange;
- éradiquer la pauvreté et la discrimination;
- assurer le développement durable et la sauvegarde de l'environnement pour les générations futures;
- assurer l'accès à l'éducation et améliorer la qualité de cette éducation.

Dans un effort en vue d'institutionnaliser le Programme d'action interaméricain, les pays de l'hémisphère sont convenus d'intensifier les actions menées dans le cadre de l'Organisation des États américains (OEA)¹². À partir du Sommet de Miami (1994), l'accent a été mis sur la mise en place d'une nouvelle structure de coopération entre les pays des

10 Ce processus comprend les réunions des chefs d'État et de gouvernement qui se sont tenues à Miami (décembre 1994), à Santa Cruz de la Sierra (décembre 1996) et à Santiago du Chili (avril 1998), ainsi que les réunions ministérielles et les mécanismes de suivi mis en place.

11 Les actions en vue d'atteindre ces objectifs sont définies dans le Plan d'action du IIe Sommet des Amériques (Santiago du Chili, 1998) et dans le Plan d'action du Sommet pour le développement durable (Santa Cruz de la Sierra, 1996), qui a été ratifié lors du sommet du Chili.

12 Le cadre des politiques pour les institutions du Système interaméricain est établi par l'Assemblée générale de l'OEA. Les mandats dictés par l'Assemblée générale tiennent compte des accords conclus à l'occasion des sommets des chefs d'État et de gouvernement et d'autres réunions ministérielles entre les pays de l'hémisphère; ils tiennent compte également des mandats généraux des Nations Unies et d'autres forums auxquels ont souscrit les États membres de l'OEA.

Amériques et les institutions du Système interaméricain. Dans cette perspective, et dans le cadre du processus de renouvellement de l'OEA, l'une des questions centrales débattues à l'Assemblée générale de Caracas, en juin 1998, a été la révision du Système interaméricain¹³.

Dans l'intention, précisément, de définir plus clairement les initiatives émanant des sommets des Amériques, pour établir ensuite les mécanismes d'exécution, le Secrétariat général de l'OEA entend renforcer et consolider les forums ministériels (ou, le cas échéant, créer de nouveaux forums, comme celui du développement durable) de portée hémisphérique. Dans ce contexte, le Conseil interaméricain de l'agriculture, institué comme « la » réunion interaméricaine des ministres de l'Agriculture, acquiert une pertinence toute particulière.

1.4 Le Défi qui se pose à L'agriculture des Amériques

Depuis les négociations du cycle d'Uruguay, et plus récemment dans le cadre des négociations de l'ALENA, l'agriculture, dans sa conception élargie de chaînes de production et de commercialisation, a été intégrée dans le nouveau cadre institutionnel international. Une telle intégration s'accompagne de nouveaux droits, mais aussi de nouvelles obligations, pour les agents économiques liés à l'agriculture.

En général, cette réglementation internationale qui se met en place dans les secteurs économique, social et environnemental se traduit par une nouvelle forme de concertation entre les États, mais elle a également une incidence considérable sur les institutions nationales qui sont ainsi

13 Le Système interaméricain, dirigé par le Secrétariat général de l'OEA comprend : la Commission interaméricaine des femmes (CIM), l'Institut panaméricain de géographie et d'histoire (IPGH), l'Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture (IICA), l'Institut interaméricain de l'enfance (IIN), l'Institut interaméricain des affaires indigènes (III), le Conseil interaméricain de la défense, l'Organisation panaméricaine de la santé (OPS) et la Banque interaméricaine de développement (BID).

amenées à se transformer. C'est précisément à cause de cette incidence du caractère multilatéral de la réglementation sur l'agriculture et sur les collectivités rurales que la nouvelle réglementation internationale est considérée comme un facteur déterminant pour le développement de l'agriculture et du milieu rural.

Par ailleurs, il est indéniable que les changements institutionnels qui découlent du Programme d'action interaméricain ont, et auront, une incidence déterminante sur le commerce des produits agricoles et sur les activités de production elles-mêmes. Les effets de ces changements se feront indiscutablement sentir sur la qualité de vie des collectivités rurales et sur la remise en état et la sauvegarde de l'environnement.

Les plans d'action définis aux sommets des Amériques montrent clairement que l'on assiste à la mise en œuvre d'un modèle de développement qui a des répercussions évidentes – économiques, sociales, environnementales et institutionnelles – sur l'agriculture de l'hémisphère. Dans ce contexte, et pour pouvoir réaliser un développement de l'agriculture et du milieu rural qui soit durable, il est urgent de relever deux défis pressants auxquels fait face, présentement, la majorité des pays des Amériques :

- améliorer la compétitivité de l'agriculture;
- améliorer les conditions de vie dans le milieu rural.

Le premier défi exige l'adoption de stratégies et de politiques intégrées en vue de la modernisation de l'agriculture, mais cette modernisation doit s'appuyer sur des technologies qui respectent l'environnement. Un aspect important dans la poursuite de cet objectif sera de réussir à améliorer la capacité de gestion des différentes unités productives : c'est seulement ainsi que ces unités pourront se transformer en entreprises (entreprises agroalimentaires) compétitives, tant sur le marché national que sur le marché international.

Le second défi commande que la solution apportée au premier ne soit pas le résultat d'un effort isolé, d'ordre technico-économique; il importe

qu'elle s'accorde avec une stratégie réaliste visant à réduire la pauvreté dans les campagnes et à permettre une véritable insertion des femmes et de la jeunesse rurale dans les chaînes de production et de commercialisation. Autre condition non moins importante, il convient d'atténuer les répercussions néfastes sur les ressources naturelles. Cette cohérence, nécessaire à la stabilité sociale, politique et environnementale, permettrait d'atteindre les objectifs suivants :

- pérennité des ressources naturelles;
- démocratisation réelle des systèmes sociaux.

Par conséquent, le développement durable d'un pays et, partant, de son agriculture et de son milieu rural, se conçoit comme le résultat d'un processus multidimensionnel et intertemporel dans lequel la compétitivité, l'équité, la durabilité et la saine gestion des affaires publiques s'articulent et se déterminent mutuellement.

Ce modèle de développement durable doit constituer le cadre de référence dans lequel les chefs de file publics et privés du secteur agricole, unis dans un effort hémisphérique, consolideront le repositionnement de l'agriculture dans le processus d'intégration interaméricaine et joueront un rôle actif dans la conception renouvelée de ses institutions et de ses organisations. Il sera alors possible de profiter, de façon créative, de l'incertitude qu'engendrent, dans l'agriculture, les processus d'ouverture et de libéralisation des marchés.

CHAPITRE II :

CADRE STRATÉGIQUE

Les orientations politiques des chefs d'État et de gouvernement, systématisées dans le Programme d'action interaméricain, ainsi que celles des ministres de l'Agriculture, se traduisent, dans le présent chapitre, en orientations stratégiques pour l'action de l'Institut. Ces orientations sont formulées en fonction de la Mission, de la Vision et de la Stratégie générale qui définissent le Cadre stratégique.

2.1 Mission

L'IICA a pour mission de fournir des services de coopération dans le secteur agricole, et de renforcer et faciliter le dialogue interaméricain. La première tâche vise à appuyer les États membres de l'Institut dans la réalisation du développement durable de l'agriculture et du milieu rural; la seconde place ce développement dans le contexte de l'intégration des Amériques.

De toute évidence, l'accomplissement de cette mission requiert l'engagement concerté des trois organes qui composent l'Institut : le Conseil interaméricain de l'agriculture (le Conseil), le Comité exécutif et la Direction générale¹⁴.

2.1.1 Les services de coopération

La prestation de services de coopération est une responsabilité qui relève directement de la Direction générale. Ce mandat comporte deux volets, étroitement liés :

14 La Direction générale comprend toutes les unités exécutives de l'IICA, à savoir le Bureau du directeur général, les unités de soutien, les unités techniques et les unités de services, situées au Siège central, et les cinq centres régionaux (ces derniers comprennent les directions régionales et les 34 agences de coopération).

- appuyer, par le biais d'actions spécifiques répondant à leurs demandes de coopération, les organisations publiques et privées des États membres, dont les objectifs visent le développement de l'agriculture et du milieu rural;
- appuyer les différentes instances du dialogue interaméricain, par des apports techniques, tant pendant l'étape qui précède les délibérations que pendant celle de la mise en œuvre et du suivi des décisions prises.

Dans cette perspective, et devant la nécessité impérieuse pour les pays de regarder vers l'avenir afin d'anticiper les problèmes qui risquent de se poser dans le secteur agricole, les services de coopération de l'IICA acquièrent une nouvelle dimension. Ces services doivent contribuer à accroître la capacité des pays de prévoir les difficultés auxquelles l'agriculture pourrait avoir à faire face, de les interpréter et de les transformer en occasions.

2.1.2 Le dialogue interaméricain

Le dialogue est un élément primordial pour orienter les services de coopération de l'Institut à l'échelle nationale, régionale et hémisphérique. Cet élément est particulièrement pertinent pour l'IICA, pour les raisons suivantes :

- il est nécessaire que l'Institut participe activement au processus des sommets des Amériques, afin de pouvoir contribuer ainsi au repositionnement de l'agriculture dans le nouveau contexte, et pour mieux soutenir les États membres dans leurs efforts en vue de réaliser le développement durable de l'agriculture et du milieu rural;
- il est essentiel que les programmes d'action régionaux des ministres de l'Agriculture s'intègrent dans le Programme d'action interaméricain, afin de définir une stratégie cohérente pour l'agriculture des Amériques.

Dans ce contexte, il est primordial de souligner que le dialogue interaméricain, en ce qui concerne l'agriculture, est conduit par les ministres de l'Agriculture des Amériques, réunis au sein du Conseil.

Cette instance hémisphérique peut donner lieu à des accords et à des décisions qui seraient mis en œuvre par des forums régionaux (comme le CAC) ou par des forums spéciaux (comme ceux qui réunissent des groupes de pays ayant des intérêts communs, par exemple, le CORECA). Il est également possible, à l'inverse, que, des forums régionaux ou spéciaux, surgissent des propositions visant à animer le dialogue interaméricain à l'échelle hémisphérique.

De cette façon, le dialogue interaméricain se conçoit comme un réseau qui intègre les forums hémisphériques, les forums régionaux et les forums spéciaux, auxquels participent des ministres et des fonctionnaires gouvernementaux, ainsi que des représentants du secteur privé, du milieu académique et du milieu corporatif. Il convient de souligner que ces forums peuvent donner naissance à de nouveaux groupes, publics et privés, qui agiront à titre de conseillers dans des domaines particuliers.

2.2 Vision

Nous serons l'institution qui assumera le rôle de chef de file, à l'échelle interaméricaine, en matière de coopération en vue de réaliser la transformation intégrale de l'agriculture des Amériques, transformation nécessaire pour atteindre le développement durable.

- *Cette position de chef de file sera acquise grâce à la force que confèrent à l'Institut la qualité de ses ressources humaines, les alliances avec d'autres organisations et l'appropriation efficace des progrès réalisés dans la technologie de l'information, les communications, l'enseignement et la formation. Tout cela permettra à l'Institut de rester fidèle à son engagement de rechercher l'excellence dans la prestation de ses services de coopération.*

- *Ce leadership sera réaffirmé et reconnu grâce au rôle joué par le Conseil interaméricain de l'agriculture, forum politique suprême où se définissent les orientations stratégiques pour l'agriculture des Amériques.*

Essentiellement, les capacités qui confèrent à l'IICA les qualités nécessaires pour assumer ce leadership sont les suivantes :

- **la participation, institutionnalisée, des ministres de l'Agriculture** des Amériques au sein de ses organes suprêmes (Conseil et Comité exécutif), situation qui confère à l'IICA la capacité légitime de convoquer les autres leaders – secteur privé, monde académique, corporations – liés au monde agricole;
- **une connaissance actualisée de l'avenir de l'agriculture**, qui s'appuie sur un effort systématique de pensée stratégique et d'analyse prospective, deux éléments essentiels pour le repositionnement de l'agriculture dans le nouveau cadre institutionnel qui se met en place à la suite des sommets des Amériques;
- **information, méthodologies et contenus en matière de formation**, fondés sur l'expérience fructueuse de plus de 50 ans de travail et destinés à appuyer les producteurs agricoles et les organismes du secteur dans leurs efforts pour profiter des occasions offertes par la mondialisation et pour être compétitifs sur les marchés élargis.
- **la présence de l'Institut dans tous les pays des Amériques**, qui lui permet d'entretenir une relation directe avec les clients et qui lui facilite la tâche de déterminer, articuler et satisfaire efficacement leurs demandes. De plus, cette vaste couverture facilite l'établissement d'alliances avec d'autres institutions ainsi que la recherche de ressources humaines de haute qualité.

2.3 Stratégie Générale

Pendant la période 1998-2002, l'action de l'Institut sera guidée par la Stratégie générale suivante :

L'IICA améliorera l'efficacité de son action de coopération, de telle sorte que cette action soit proactive et d'excellence qualité, qu'elle soit fondée sur la vision renouvelée de l'agriculture et sur la coopération participative, et qu'elle réponde aux engagements pris en faveur du développement durable dans le contexte de l'intégration des Amériques. Pour ce faire, l'Institut consolidera son propre processus de transformation institutionnelle, en impulsant le renouvellement de ses règlements, de son organisation et de son action de coopération.

Cette Stratégie générale définit l'orientation institutionnelle et les attributs de la coopération. Voici maintenant une brève description de chacun de ces éléments.

2.3.1 Orientation institutionnelle : vers le développement durable de l'agriculture et du milieu rural dans le contexte de l'intégration des Amériques

Comme il est dit dans le chapitre I, les défis que l'agriculture doit relever sont d'une telle ampleur que, pour y arriver, il est indispensable d'établir des liens étroits entre l'État, la société civile et le marché, par le biais de processus qui articulent, fonctionnellement, la *modernisation* et la *démocratie*. L'Institut est convaincu que le renforcement de ces liens permettra de capitaliser, dans toutes les strates sociales du secteur agricole, les avantages potentiels de ce nouveau contexte, national et international, dans lequel évolue l'agriculture.

Dans cette perspective, il devient donc impératif d'adopter un nouveau paradigme de coopération et de convergence entre l'État et la société civile, lequel, dans le cadre d'une économie fondée sur la recherche d'un élargissement et d'une plus grande transparence des marchés, impose un nouveau rôle aux secteurs public et privé.

Face aux processus de mondialisation, d'intégration des Amériques et d'ouverture des économies, certaines décisions, comme celles visant, par exemple, à restructurer la base de production agricole, doivent être prises par les producteurs eux-mêmes, mais, bien entendu, elles doivent aussi être fondées sur une connaissance des nouvelles technologies et du comportement des différents segments du marché sur lequel les producteurs entendent vendre leurs produits. Cela suppose que l'État assume un nouveau rôle : faciliter le flux d'information et promouvoir, parmi les producteurs, l'utilisation efficace de cette information. Par conséquent, l'information et la formation jouent un rôle clé dans la concrétisation de ce nouveau paradigme.

Conscient de l'urgence de faire face à cette situation, et en se basant sur son expérience de travail, l'IICA fonde ses services de coopération sur une **vision renouvelée de l'agriculture**. Avec cette vision, l'Institut prétend dépasser la conception traditionnelle en vertu de laquelle l'agriculture est un secteur primaire de l'économie, et adopter une interprétation qui tend à revaloriser l'agriculture, axée sur deux principes : d'une part, l'agriculture et ses organisations sont considérées dans une *perspective systémique*; d'autre part, il est évident que, pour réaliser le développement durable de l'agriculture, il faut entreprendre sa *transformation intégrale*.

La *perspective systémique* permet de saisir les multiples relations qui s'établissent entre l'agriculture et ses organisations, d'une part, et la société, l'économie (nationale et internationale) et l'environnement, d'autre part. On peut définir trois composantes opérationnelles fondamentales qui, dans cette perspective, permettent de mieux analyser l'agriculture et le milieu rural, et qui, partant, étendent le champ d'action : les espaces ruraux, les chaînes de production-commercialisation et les interactions entre les deux.

- Les *espaces ruraux* se définissent comme le lieu socio-politique où s'articulent les relations sociales et économiques. Ils présentent une certaine homogénéité en ce qui concerne leur potentiel et leurs limites des points de vue écologique, productif, social et

institutionnel. Pour cette raison, ils représentent un espace approprié pour cibler efficacement l'affectation des ressources et pour déterminer les relations qui existent entre les différents agents socioéconomiques et entre l'activité productrice agricole, l'environnement et le reste de la société rurale.

- *Les chaînes de production-commercialisation* s'insèrent dans les *espaces ruraux*. Ce sont elles qui articulent l'activité agricole (primaire) avec le reste du système économique : avec ce qui vient avant (le secteur qui fournit les intrants), avec ce qui vient après (transformation, marchés intérieurs et internationaux) et avec ce qui vient à côté (services d'appui à la production, au commerce et à la consommation).
- *Les interactions entre les chaînes de production-commercialisation* et les *espaces ruraux* doivent contribuer à l'équilibre et à la stabilité du système global. Pour cela, il est important de tenir compte de quatre dimensions : technico-économique, sociale, écologico-environnementale et politico-institutionnelle. Le caractère durable du processus de développement dépend de l'équilibre qui peut être atteint entre ces quatre dimensions¹⁵.

Le second élément de la vision renouvelée, la *stratégie de transformation intégrale*, est indispensable pour que l'agriculture puisse atteindre un développement durable. Cette transformation comporte quatre dimensions : productive, commerciale, humaine et institutionnelle¹⁶.

- *La transformation de la structure productive* de l'agriculture résulte de la compréhension du comportement du marché et de la recherche conséquente d'une plus grande productivité et d'une

15 Comme il est indiqué dans le premier chapitre, le développement durable est le résultat d'un processus dans lequel s'articulent les objectifs de compétitivité, d'équité, de durabilité et de saine gestion des affaires publiques.

16 Ces transformations étaient déjà envisagées dans le Plan à moyen terme 1994-1998.

meilleure qualité dans les produits (cette recherche ne doit pas se faire au détriment de l'environnement et les technologies adoptées doivent respecter le principe du développement durable). Cette démarche favorise également la diversification de la production agricole, la transformation des produits agricoles et la modernisation des services de soutien (pour cela, on aura recours à l'innovation technologique et à la mise en place d'une capacité de gestion moderne).

- La *transformation de la structure commerciale* découle de la nécessité de redéfinir les systèmes commerciaux internes et de les relier aux systèmes commerciaux internationaux. Le but de cette démarche est de compléter la transformation de la structure productive et d'élever ainsi les niveaux de compétitivité, sur les marchés nationaux et internationaux, des systèmes de production-commercialisation traditionnels et non traditionnels.
- La *transformation humaine* implique la modification et le renforcement de valeurs, le développement des compétences et des habiletés, et l'appropriation de nouvelles connaissances. Cette transformation est nécessaire pour permettre les transformations des structures productive et commerciale, mais c'est aussi une conséquence de ces dernières, puisque l'appropriation continue de connaissances et le changement d'attitude enrichissent les ressources humaines.
- La *transformation institutionnelle*, quant à elle, se traduit par la mise en place de systèmes institutionnels dans lesquels les processus de décision favorisent la participation et viennent à l'appui des transformations des structures productive, commerciale et humaine. Cette interaction garantit la continuité du processus de transformation intégrale de l'agriculture.

En se basant sur ces définitions, l'Institut réitère son engagement d'appuyer, par le biais de son action de coopération, les efforts déployés

par ses États membres pour réaliser ces transformations dans le contexte de l'intégration interaméricaine. Dans cette perspective, la vision renouvelée de l'agriculture constitue le cadre de référence dans lequel s'inscrira le travail technique de l'institution.

2.3.2 Attributs de la coopération

La stratégie générale ne fait pas qu'indiquer l'orientation institutionnelle; elle met également en relief la nécessité d'affermir, et d'améliorer, les qualités qui distinguent l'action de coopération de l'Institut. Ladite action doit donc comporter les attributs suivants :

- **Action ciblée et d'excellence qualité.** Le travail de l'IICA vise essentiellement à offrir des services de coopération qui se caractérisent par leur excellence et par leur portée. Par conséquent, l'Institut concentre ses effets dans un groupe prioritaire de champs d'action qui répondent aux besoins des États membres et qui sont entérinés par le Conseil interaméricain de l'agriculture.
- **Service axé sur les clients.** La coopération de l'Institut répond avant tout à des demandes émanant des organisations publiques et privées des pays, mais l'Institut accepte également les demandes provenant d'organismes et de forums d'envergure régionale et hémisphérique. La lecture de la demande et la prestation des services sont fondées sur une interaction étroite avec les clients : par le biais des agences de coopération que l'Institut a mis en place dans les pays membres et par le biais des directions des centres régionaux, instances qui assurent le lien avec les organismes régionaux d'intégration respectifs.
- **Coopération participative.** Les services de coopération offerts par l'Institut visent à développer et à renforcer les capacités des organisations publiques et privées des États membres. À cette fin, les travaux de coopération sont définis et exécutés avec la participation active de fonctionnaires, de professionnels dans divers domaines, de producteurs et de chefs d'entreprise des pays.

- ***Action proactive.*** L'IICA reconnaît que, pour profiter des occasions offertes par la mondialisation et l'intégration interaméricaine, il est indispensable de détenir la capacité d'analyse, d'innovation et de prévision nécessaire pour précéder les événements qui influent sur l'agriculture. Par conséquent, comme il est mentionné dans la Mission, l'Institut met tout en œuvre pour renforcer les organisations clés de ses États membres en ce qui a trait à l'amélioration de leur capacité de visualiser l'avenir, d'anticiper les problèmes, de les interpréter et de les transformer en occasions dont l'agriculture peut tirer profit.
- ***Engagement vis-à-vis du Programme d'action interaméricain.*** L'IICA met tout en œuvre pour faciliter les processus d'intégration et de développement des Amériques. Par conséquent, ses actions de coopération visent à impulser l'insertion de l'agriculture dans les processus d'intégration de portée hémisphérique et régionale.

CHAPITRE III :
LES SERVICES DE COOPÉRATION DE L'IICA

Les services de coopération de l'IICA répondent aux défis auxquels l'agriculture fait face et qui ont été décrits dans le chapitre I. Par le biais de ces services, le Cadre stratégique établi dans le chapitre II acquiert un contenu thématique et se concrétise en actions de soutien aux efforts déployés par les États membres, dans le contexte de l'intégration interaméricaine, pour transformer l'agriculture et réaliser son développement durable.

3.1 Secteurs Stratégiques pour les Services de Coopération

Les services de coopération de l'Institut s'inscrivent dans six Secteurs stratégiques organisés en deux groupes complémentaires qui, en plus de se renforcer mutuellement dans l'action, s'enrichissent réciproquement en ce qui a trait à leurs contenus. Le premier groupe correspond aux quatre secteurs de concentration thématiques : Politiques et Commerce; Science, Technologie et Ressources naturelles; Protection sanitaire agropastorale, Développement rural. Le second groupe comprend deux Secteurs stratégiques qui, en plus de leur caractère thématique, constituent également, en raison de leur caractère universel, les axes d'articulation de l'action de coopération de l'Institut : Formation et Enseignement, d'une part, et Information et Communications, d'autre part.

C'est précisément l'ensemble de ces six secteurs qui définit la sphère d'action de la Direction générale. Cependant, il ne faut pas oublier que le degré de couverture des demandes sera proportionnel aux ressources, financières et humaines, dont l'Institut disposera.

Les Secteurs stratégiques englobent toutes les actions de coopération, y compris celles correspondant à l'exécution des programmes, projets et activités que les États membres confient à l'Institut par le biais d'accords et de contrats spécifiques financés à partir de sources particulières.

3.1.1 Politiques et Commerce

L'incidence du contexte international (politique, économique et social) sur les politiques économiques et commerciales des pays de l'hémisphère est de plus en plus marquée. Dans une perspective économique, les processus d'ajustement structurel et d'ouverture, face à la mondialisation et à la réinsertion dans les marchés internationaux, auxquels vient s'ajouter la pleine incorporation de l'agriculture dans les disciplines commerciales multilatérales et dans les processus d'intégration hémisphérique et régionale, imposent des conditions importantes en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre de politiques sectorielles visant à moderniser l'agriculture.

Dans ces processus de libéralisation commerciale et d'établissement de règles communes, les négociations agricoles qui débiteront en septembre 1998, dans le contexte de la Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA) et, vers la fin de 1999, dans le cadre de l'Accord sur l'agriculture de l'OMC, revêteront une importance toute particulière.

Objectif

Faire en sorte que les organisations publiques et privées nationales et multinationales, des États membres, oeuvrant dans les domaines de la définition des politiques agricoles et des processus d'intégration commerciale, disposent des capacités nécessaires pour : i) négocier et administrer les accords commerciaux agricoles; ii) harmoniser les politiques agricoles; iii) élaborer et mettre en œuvre des stratégies, des politiques et des programmes visant à accroître la compétitivité de l'agriculture.

3.1.2 Science, Technologie et Ressources Naturelles

La réalisation du développement durable des pays, dans ses dimensions économique, sociale et écologique, passe par l'agriculture. Il n'y a pas d'autre activité économique plus intimement liée aux ressources naturelles que l'agriculture et c'est pourquoi la soutenabilité de l'utilisation

desdites ressources dépend dans une large mesure de la réalisation de transformations dans la structure productive qui mènent au développement durable de l'agriculture. Les pays doivent renforcer les processus de changement technique afin que ce changement ne contribue pas seulement à l'amélioration de la production et de la productivité, mais aussi à la mise en œuvre de processus de production plus respectueux de l'environnement et à une utilisation efficace et compétitive de la riche base de ressources naturelles dont bénéficie l'hémisphère.

Dans ce contexte, les principaux défis qui se posent du point de vue du changement technologique dans l'hémisphère sont les suivants : augmenter les niveaux de production grâce à une plus grande productivité et à une utilisation optimale des ressources naturelles, en respectant les capacités de ces ressources et l'environnement. Jusqu'à maintenant, seulement quelques groupes d'agriculteurs ont adopté des technologies novatrices pour relever le défi de la compétitivité sur les marchés nationaux et internationaux. Cela prouve qu'il faut adapter les modèles traditionnels de recherche, de transfert de technologie et de vulgarisation, afin que cette situation se généralise. Dans d'autres cas, lorsqu'il s'agit de l'utilisation de ressources marginales ou fragiles, il faudra également chercher des activités économiques de remplacement, qui ne seront pas nécessairement agricoles.

Toujours dans ce contexte, il est impératif de promouvoir la gestion intégrée des ressources naturelles. À cet égard, il ne suffit pas de chercher à optimiser l'utilisation efficace des ressources naturelles tout en évitant leur dégradation; il faut également chercher à éviter les conséquences négatives du mauvais usage des ressources pour les générations d'utilisateurs présentes et futures. Parmi ces ressources, citons plus particulièrement les ressources de la biodiversité, sources de matières premières et de produits pour l'agriculture et l'industrie, les sols qui, en combinaison avec l'eau, permettent une production agricole soutenable, et l'eau proprement dite, en quantité et qualité appropriées pour satisfaire la demande de l'agriculture et des collectivités.

Pour combler le fossé qui existe entre l'agriculture qui se modernise et l'agriculture traditionnelle, les pays se voient dans l'obligation de bâtir

un nouveau cadre institutionnel. Cela signifie que, en plus de créer de nouvelles technologies, il faut instaurer des politiques qui stimulent l'innovation, qui facilitent l'utilisation adéquate de la technologie pour tous les usagers et qui favorisent et appuient la recherche de nouvelles solutions permettant la mise en valeur et la gestion intégrées des ressources naturelles.

Objectif

Faire en sorte que les organisations, publiques et privées, nationales et multinationales, des États membres, oeuvrant dans les domaines du développement technologique, de la recherche et de la vulgarisation agricoles ainsi que de la gestion des ressources naturelles disposent des capacités nécessaires pour : i) élaborer des politiques en matière de technologie; ii) créer et consolider des systèmes, nationaux et multinationaux, d'innovation technologique; iii) faciliter le transfert international de connaissances; iv) promouvoir le développement institutionnel en vue d'une gestion intégrée des ressources naturelles liées à l'agriculture, notamment de la biodiversité et des ressources génétiques, de l'eau et des sols.

3.1.3 Protection Sanitaire Agropastorale et Innocuité des Aliments

La nouvelle dynamique du commerce agricole international oblige les pays des Amériques à reformuler leurs politiques et leurs méthodes de gestion en matière de protection sanitaire agropastorale.

Avec l'élimination, immédiate ou progressive, des barrières tarifaires existantes pour l'importation de produits agricoles et l'élimination d'autres barrières non tarifaires, il ne restera plus, pour réguler le commerce international de produits agricoles, que les normes sanitaires et phytosanitaires.

En conséquence, les pays doivent moderniser l'organisation, l'infrastructure et la mise en œuvre de leurs systèmes nationaux de protection sanitaire agropastorale. C'est seulement à cette condition qu'ils pourront s'acquitter des nouvelles obligations qui surviendront dans ce domaine.

Objectif

Faire en sorte que les organisations publiques et privées, nationales et multinationales, des États membres, oeuvrant dans le domaine de la protection sanitaire agropastorale et de l'innocuité des aliments, disposent des capacités nécessaires pour élaborer et mettre en œuvre des politiques et des programmes visant à assurer que les produits d'origine animale et végétale répondent aux normes les plus rigoureuses d'hygiène et d'innocuité et qu'ils puissent ainsi devenir concurrentiels sur le marché international.

3.1.4 Développement Rural

Le développement rural et le développement national sont deux notions inséparables. Par conséquent, l'Institut se doit d'appuyer la création de conditions permettant aux micro-producteurs, aux petits producteurs et aux travailleurs ruraux, hommes et femmes, de profiter de manière compétitive et équitable des occasions qu'offrent la mondialisation, la libéralisation et l'intégration économique.

Dans cette perspective, les rôles de l'État, de la société civile et du marché, dans leurs différentes interactions, doivent se conjuguer de manière à favoriser l'amélioration de la qualité de vie des populations rurales.

À cet égard, il est indispensable de mettre l'accent sur le facteur de la compétitivité, comme moyen d'accroître les occasions offertes à la population rurale. Toutefois, cela exige que les transformations des processus de production et de commercialisation s'inscrivent dans un schéma qui favorise l'insertion de l'agriculture familiale, des micro-producteurs et des petits producteurs (étant entendu que ces groupes incluent les femmes et la jeunesse rurale) dans les chaînes de production-commercialisation. Cette exigence suppose à son tour que l'on élargisse la définition de l'espace rural, en mettant en relief les caractéristiques qui répondent aux interactions croissantes entre le milieu urbain et le milieu rural, et au développement des activités à valeur ajoutée (activités post-récolte et entreprises agroalimentaires, par exemple).

Objectif

Faire en sorte que les organisations, publiques et privées, des États membres, oeuvrant dans le domaine du développement rural, disposent des capacités nécessaires pour élaborer et mettre en œuvre des stratégies, des politiques et des programmes de développement rural qui contribuent à réduire la pauvreté en milieu rural. Lesdits programmes, propositions et politiques doivent impulser des processus de changement qui permettent aux exploitations familiales, aux micro-producteurs, aux petits producteurs et aux entreprises agricoles et agroalimentaires de trouver une place sur les marchés et d'être plus compétitifs, afin d'améliorer ainsi leur situation économique.

3.1.5 Formation et Enseignement

Les nouvelles exigences de l'agriculture posent également un défi au chapitre de l'enseignement agricole (élémentaire, intermédiaire et professionnel). Il faut former de solides contingents de professionnels et de techniciens capables de jouer efficacement leurs rôles dans toute la chaîne de production-commercialisation, animés d'un esprit d'entreprise et dotés des habiletés nécessaires pour apprendre par eux-mêmes.

Dans son action de coopération, l'Institut cherchera donc avant tout à lancer et à appuyer des processus qui favorisent l'évaluation, la mise à jour des programmes d'enseignement, la formation des enseignants et la certification, comme facteurs de transformation de l'enseignement agricole. On espère ainsi accroître la qualité et la pertinence de ses produits.

Objectif

Faire en sorte que les universités et autres centres académiques des États membres, qui dispensent des cours destinés à former des professionnels et des techniciens appelés à travailler dans le secteur agricole, ainsi que des chefs d'entreprises agroalimentaires, disposent des capacités supplémentaires nécessaires pour exécuter les tâches suivantes :

- i) planification stratégique concernant le perfectionnement académique,

la mise à jour des programmes d'enseignement et la formation pédagogique; ii) instauration de mécanismes et de réseaux d'échanges et de coopération horizontale (de portée nationale, régionale et hémisphérique).

3.1.6 Information et Communications

L'un des défis importants que doit relever l'agriculture, dans un contexte de mondialisation, d'ouverture économique et d'intégration hémisphérique et régionale, consiste à trouver les moyens de profiter de la technologie de l'information et des communications pour intégrer les producteurs agricoles dans les marchés et pour les faire participer aux décisions nationales. Une gestion efficace de l'information aidera sans aucun doute les producteurs à tirer un meilleur profit du potentiel qu'offrent les marchés et la technologie, ce qui contribuera à accroître les revenus des populations rurales, à améliorer les conditions de vie de ces populations et à réduire la pauvreté.

L'information et les communications jouent donc un rôle central et elles doivent être placées dans le contexte d'un nouveau paradigme de développement qui implique la modernisation et la démocratisation des processus de décision, privés et publics. Dans cette perspective, il convient de reconnaître que la nouvelle technologie ne fait pas que permettre aux producteurs agricoles de recevoir l'information; elle leur donne également les moyens d'interagir avec les organisations publiques et avec le reste de la société civile. Les producteurs peuvent ainsi faire connaître leurs problèmes et leurs besoins en matière d'information et de soutien, pour mener à bien leurs activités productrices et commerciales.

C'est cela la véritable « révolution » produite par la technologie de l'information et des communications, car cette nouvelle technologie nous oblige à redéfinir l'orientation, le contenu et la dynamique opérationnelle des services d'appui à la production et à la commercialisation. Il devient alors possible de faire un grand saut qualitatif afin d'aider les agriculteurs à ne plus se contenter d'être des producteurs et à se convertir en entrepreneurs,

et les professionnels du secteur agricole à devenir les agents de changement qu'exige la vision renouvelée de l'agriculture.

Dans cette perspective, il devient impératif d'identifier les barrières qui empêchent les producteurs agricoles d'avoir accès à l'information et de l'utiliser pour prendre des décisions. Il faut également déterminer les barrières qui empêchent la diffusion de l'information pertinente, pas seulement au niveau local et national, mais aussi au niveau régional, hémisphérique, voire mondial. Pour faire tomber ces barrières, il convient, entre autres, de mettre en place un réseau interaméricain d'information agro-socioéconomique et de soutenir les réseaux nationaux afin que, d'une part, ces derniers assurent l'articulation entre les réseaux de portée locale et ceux de portée départementale ou régionale, et que, d'autre part, ils soient reliés au réseau interaméricain.

Objectif

Promouvoir l'utilisation des moyens modernes de communication, ainsi que l'échange, la diffusion, la gestion et l'analyse de l'information pertinente, afin de permettre aux producteurs agricoles de communiquer de manière interactive avec les fournisseurs de services d'appui à la production et à la commercialisation, et avec les décideurs politiques pour : i) adapter leur structure productive; ii) devenir plus compétitifs; iii) s'intégrer efficacement dans les marchés nationaux et internationaux.

3.2 Champs D'action Prioritaires

Les Champs d'action prioritaires correspondent à un sous-ensemble thématique des Secteurs stratégiques. La Direction générale concentrera ses activités de coopération dans ces Champs. Le but poursuivi avec cette décision est de cibler les efforts et de répondre aux besoins exprimés par les États membres en offrant un service qui se caractérise par son excellente qualité et par sa portée. Ainsi, l'IICA pourra être reconnu comme le chef de file, à l'échelle interaméricaine, en matière de coopération en vue de transformer l'agriculture.

En circonscrivant ses actions à ces Champs, l'Institut met en pratique sa politique visant à investir ses ressources ordinaires dans des domaines limités en nombre, mais de grande importance pour l'agriculture des Amériques.

Pour déterminer les Champs d'action prioritaires, et leur contenu, nous nous sommes basés, en premier lieu, sur les recommandations émanant des deux forums interaméricains de l'agriculture, tenus en 1995 et 1997¹⁷. À ces recommandations sont venues s'ajouter les résolutions prises à l'occasion de la neuvième réunion ordinaire du Conseil interaméricain de l'agriculture, les recommandations du Comité spécial d'appui au processus de transformation institutionnelle¹⁸ (juillet 1997) et les contributions de la 1^{ère} Consultation interaméricaine auprès de leaders du secteur agricole (mai 1997). L'intégration de ces intrants a conduit à la définition des Champs d'action suivants :

- Insertion de l'agriculture dans le commerce international et dans le processus d'intégration des Amériques;
- Renforcement des systèmes d'innovation technologique;
- Mise en valeur et gestion intégrée des ressources naturelles;
- Renforcement des systèmes de protection sanitaire agropastorale et de préservation de l'innocuité des aliments;
- Amélioration des conditions de vie des collectivités rurales;
- Renforcement de l'enseignement et de la formation;
- Modernisation des institutions agricoles;
- Repositionnement de l'agriculture dans le dialogue interaméricain.

3.2.1 Objectif des Champs d'action prioritaires

En réponse à une recommandation particulière du Comité spécial d'appui au processus de transformation institutionnelle, concernant la nécessité d'articuler et de cibler les services de coopération de l'Institut, l'objectif commun suivant a été adopté pour les Champs d'action prioritaires :

17 Ces forums se sont tenus à l'occasion des huitième et neuvième réunions ordinaires du Conseil, respectivement à San José, Costa Rica (1995) et Santiago, Chili (1997).

18 Créé par le Comité exécutif, à sa seizième réunion ordinaire, tenue du 26 au 28 juin 1996.

Faire en sorte que les États membres réussissent à repositionner l'agriculture et qu'ils élèvent leurs niveaux de compétitivité, en accord avec les stratégies visant à réduire la pauvreté dans les zones rurales et à garantir la pérennité des ressources naturelles.

Insertion de l'agriculture dans le commerce international et dans le processus d'intégration des amériques

- Appuyer le processus de construction de la ZLEA et les préparatifs en vue des négociations qui seront menées dans le cadre de l'OMC.
- Réaliser des études et une analyse des processus d'ouverture économique et de libéralisation commerciale, ainsi que de l'évolution du commerce et de ses répercussions sur l'agriculture.
- Réaliser des études sur la compétitivité des systèmes agroalimentaires et appuyer la reconversion de leur structure productive.
- Appuyer les processus d'harmonisation des politiques des pays, dans le cadre des processus d'intégration régionale et hémisphérique.
- Appuyer le perfectionnement des systèmes d'information sur les prix et les marchés.

Renforcement des systèmes d'innovation technologique

- Appuyer la consolidation du Système interaméricain d'innovation technologique : Forum régional de recherche et de développement technologiques et Fonds régional de technologie agricole.
- Renforcer les programmes coopératifs de recherche et de transfert de technologie, ainsi que les mécanismes d'intégration technologique.

- Appuyer la mise en place de systèmes nationaux d'innovation technologique, l'accent étant mis sur la recherche et la vulgarisation.
- Appuyer la conception et l'exécution de programmes de recherche, de vulgarisation et d'assistance technique, en vue d'accroître la productivité de l'eau et du sol, en respectant les capacités des ressources et de l'environnement.

Mise en valeur et gestion intégrées des ressources naturelles..

- Appuyer le renforcement institutionnel, en mettant l'accent sur l'élaboration et la mise en œuvre de politiques de conservation des ressources génétiques, du sol et de l'eau.
- Appuyer la formulation et la mise en œuvre de politiques visant la modernisation des systèmes de gestion et de mise en valeur des ressources hydriques.
- Renforcer les systèmes d'information, divulguer les expériences et appuyer la formation dans le domaine de la gestion intégrée des ressources naturelles notamment en ce qui concerne les ressources génétiques et les ressources hydriques.
- Réaliser des études d'évaluation des répercussions de l'utilisation des ressources hydriques et du sol.
- Appuyer la conception et l'exécution de programmes et de projets de gestion participative concernant l'agriculture par irrigation.

Renforcement des systèmes de protection sanitaire agropastorale et de préservation de l'innocuité des aliments

- Appuyer la modernisation des systèmes nationaux de protection sanitaire agropastorale, en encourageant la participation active du secteur privé.

- Appuyer les efforts visant l'application pratique des mesures sanitaires et phytosanitaires dans le commerce international, et l'harmonisation de ces mesures.
- Mettre en garde contre les problèmes émergents et appuyer la mise en œuvre des mesures pertinentes, ainsi que la mise en œuvre des mesures de surveillance et de traitement des cas d'urgence en matière de santé animale et végétale.
- Instaurer et renforcer des mécanismes de liaison et de coordination en matière de protection sanitaire agropastorale, à l'échelle interaméricaine et régionale.
- Coopérer dans les domaines de l'innocuité des aliments liés à l'inspection et à la certification des produits agricoles destinés à la consommation humaine.
- Coopérer dans la mise en œuvre de nouvelles méthodes et technologies telles que : analyse des risques et points de contrôle critiques (ARPCC); analyse des résidus; analyse microbiologique, etc.

Amélioration des conditions de vie des collectivités rurales

- Appuyer l'instauration de mécanismes qui accroissent le potentiel des systèmes agroalimentaires dans les zones marginalisées et qui favorisent la création d'emplois et la production de revenus.
- Appuyer les programmes d'insertion des femmes et de la jeunesse rurale dans les chaînes agroalimentaires et dans l'économie rurale.
- Appuyer l'organisation et la gestion de micro et de petites entreprises agricoles et agroindustrielles qui capitalisent les excédents dans le milieu rural.

Renforcement de L'enseignement et de la Formation

- Contribuer à la modernisation des centres d'enseignement agricole, de niveau supérieur et intermédiaire, et des systèmes et institutions de formation liés à l'agriculture, dans le but d'améliorer la pertinence et la qualité de leurs produits.
- Appuyer les programmes de formation visant les entrepreneurs agricoles et le personnel des organisations agricoles publiques et privées dans le but d'accroître leur potentiel en matière de compétitivité et de faciliter leur insertion dans les marchés internationaux.
- Systématiser et divulguer les expériences de modernisation de l'enseignement et de la formation agricoles, et renforcer la coopération horizontale.

Modernisation des institutions agricoles

- Favoriser l'organisation de réseaux, à l'échelle hémisphérique et régionale, d'organisations agricoles et agroalimentaires, et appuyer les réseaux existants.
- Analyser les expériences relatives à la transformation institutionnelle de l'agriculture et les diffuser.
- Appuyer l'élaboration de stratégies et de mécanismes visant à renforcer la participation de la société civile à la prestation de services dans le secteur agricole.
- Appuyer la conception et la promotion de centres ruraux d'information et de bourses agricoles, ainsi que de services de soutien à la production et au commerce.
- Mettre en place un réseau interaméricain d'information agro-socioéconomique composé de réseaux d'envergure nationale qui assurent l'articulation entre les réseaux locaux et les réseaux départementaux ou régionaux.

Repositionnement de l'agriculture dans le dialogue interaméricain

- Assurer le suivi du Programme d'action interaméricain, surtout en ce qui concerne l'agriculture et le milieu rural, et contribuer à son appropriation par les pays membres.
- Réaliser des consultations périodiques auprès des leaders des secteurs public, privé, corporatif et académique, au sujet des dossiers stratégiques concernant le développement de l'agriculture.
- Développer la capacité de réflexion et d'analyse prospective nécessaire pour anticiper les enjeux qui présentent un intérêt pour l'agriculture.
- Organiser des forums hémisphériques et régionaux – ministres, représentants de l'agroalimentaire, représentants du monde académique, organismes internationaux – sur des questions relatives à l'agriculture et participer aux rencontres de ce type qui sont organisées par d'autres.
- Édifier une information stratégique qui vienne à l'appui des actions visant à renforcer le dialogue interaméricain sur l'agriculture.

3.3 Priorités Régionales

L'Institut s'emploie à accompagner les processus d'intégration qui progressent à l'échelle hémisphérique et à l'échelle régionale. Néanmoins, il reconnaît les différents degrés de développement socioéconomique des pays de l'hémisphère, les particularités de leurs problématiques agricoles et rurales, et les disparités qui existent dans les différents systèmes institutionnels (publics et privés) qui veillent sur l'agriculture.

Par conséquent, la coopération offerte par l'Institut comporte deux dimensions : l'action multinationale (de portée hémisphérique ou régionale) et l'action à l'échelle du pays. À l'échelle hémisphérique,

l'Institut cherche à donner une orientation et une cohérence aux services de coopération, en plus d'appuyer le dialogue interaméricain. En ce qui concerne l'action à l'échelle régionale et à l'échelle du pays, l'Institut a mis en place cinq centres régionaux qui correspondent à un regroupement géographique de ses États membres dans les régions suivantes¹⁹ : andine, caraïbe, centrale, Nord et Sud. Dans chacune de ces régions, l'Institut a établi une direction régionale, chargée de diriger les tâches de coopération multinationale et de coordonner les travaux réalisés par les agences de coopération installées dans chacun des pays de la région correspondante.

Dans ce cadre organisationnel, les actions décentralisées de l'IICA s'inscrivent dans des priorités régionales, lesquelles répondent à la fois aux axes généraux de coopération définis par les Secteurs stratégiques et les Champs d'action prioritaires, et aux exigences particulières (collectives ou individuelles) des pays de chaque région. De cette façon, les priorités régionales constituent un cadre d'action souple puisqu'elles sont revues et adaptées en fonction des nécessités des pays et des ressources affectées à leur mise en oeuvre.

Nous examinerons maintenant les priorités qui orientent la coopération spécifique de l'IICA dans chacune des régions.

3.3.1 Région Andine

Les objectifs du Programme d'action agricole andin – programme d'action conçu avec une vision stratégique à moyen terme – sont les suivants : i) renforcer le processus d'intégration (on privilégie un régionalisme ouvert qui appuie la création de la ZLEA, pour 2005); ii) assurer l'insertion

19 *Région andine* : Bolivie, Colombie, Équateur, Pérou et Venezuela. *Région caraïbe* : Antigua-et-Barbuda, Barbade, Bahamas, Dominique, Grenade, Guyana, Haïti, Jamaïque, République dominicaine, Saint-Vincent-et-les Grenadines, Sainte-Lucie, St.-Kitts-et-Nevis, Suriname, et Trinité-et-Tobago. *Région centrale* : Belize, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua et Panama. *Région Nord* : Canada, États-Unis d'Amérique et Mexique. *Région Sud* : Argentine, Brésil, Chili, Paraguay et Uruguay.

des pays andins dans le contexte mondial (une importance particulière est accordée à l'agroexportation et au rôle que la protection sanitaire agropastorale doit jouer dans l'ouverture de nouveaux marchés); iii) améliorer les conditions de vie des collectivités rurales (par le biais d'un processus de renforcement des moyens d'action des organisations de base); iv) moderniser les institutions agricoles; v) impulser l'instauration d'un nouveau profil des ressources humaines, dans lequel sont mises de l'avant la capacité de gestion et la créativité, éléments décisifs dans un contexte caractérisé par l'incertitude.

Dans cette perspective, les services de coopération technique que l'IICA offrira aux pays andins viseront plus particulièrement la formulation et l'exécution de stratégies, de programmes et de projets dans les domaines suivants :

Commerce et intégration. Le Programme d'action agricole andin met tout particulièrement l'accent sur les négociations avec le MERCOSUR, sur la création de la ZLEA et sur la prochaine ronde de négociations agricoles multilatérales inscrite au calendrier de l'OMC. Dans le cadre des processus d'intégration ouverte, le Pacte andin a fait progresser les conversations avec la CARICOM et le Marché commun centraméricain (MCCA). Par ailleurs, des pourparlers sont en cours en vue d'un Accord de libre-échange avec le Panama, qui devrait être conclu avant le mois de mai 1999. Enfin, tous les pays andins ont signé des accords commerciaux avec le Chili, y compris le Pérou qui a récemment conclu avec ce pays un Accord de complémentarité économique.

Dans ce contexte, l'Institut appuiera un ensemble d'initiatives dont, notamment : i) la formation de ressources humaines dans le but de les préparer à concevoir des instruments de commerce extérieur, à participer à des négociations commerciales et à élaborer de nouvelles politiques sectorielles; ii) la réalisation d'études dans des domaines stratégiques et d'analyses de conjoncture concernant des questions sensibles; iii) la mise au point d'instruments de commercialisation, surtout en ce qui concerne les bourses agricoles nationales, et leur liaison ultérieure par le biais d'un réseau andin; iv) le renforcement des corporations, à l'échelle nationale et régionale.

Innovation technologique. Les activités de coopération viseront à renforcer les systèmes nationaux de recherche et de transfert de technologie. À cette fin, on impulsera la mise en place et la consolidation de mécanismes de coopération réciproque (par exemple, PROCIANDINO) qui mettront l'accent sur : i) la planification stratégique et l'intégration des activités de planification, de suivi et d'évaluation; ii) la constitution de ressources humaines dans des domaines stratégiques de l'innovation technologique; iii) la formulation de projets qui privilégient le cofinancement et la création de consortiums pour accéder à de nouvelles sources de financement de la recherche agricole; iv) l'échange et la diffusion d'expériences réussies.

Protection sanitaire agropastorale. L'Institut appuiera résolument la consolidation et le renforcement du « Programme coopératif de protection sanitaire agropastorale pour la région andine ». En se guidant sur ce programme, il impulsera : i) le perfectionnement du Forum andin de protection sanitaire agropastorale; ii) l'amélioration de la capacité technique des services nationaux de protection sanitaire agropastorale (en particulier dans les dossiers considérés comme prioritaires par les pays eux-mêmes); iii) l'élaboration d'un programme andin visant à fournir une formation dans les domaines stratégiques. On cherchera également des formules pour aider les pays à observer la réglementation, régionale et internationale, afin qu'ils puissent améliorer la qualité sanitaire et phytosanitaire de leurs produits agricoles et, partant, trouver une place sur les marchés internationaux.

Développement rural. Dans le but d'appuyer la modernisation de la petite exploitation agricole andine, l'Institut impulsera l'élaboration et l'exécution de stratégies, politiques, programmes et projets de développement rural qui visent à transformer les producteurs engagés dans une agriculture de subsistance en entrepreneurs capables de faire face aux risques et de produire des excédents. Pour cela, une importance particulière sera accordée aux actions suivantes : i) appui à la promotion de l'agroalimentaire rural, par le biais du réseau andin du PRODAR; ii) constitution d'une masse critique technique régionale qui soutienne les efforts actuellement

déployés par des institutions spécialisées (par exemple en Bolivie, en Colombie et au Pérou) dans le domaine du développement non traditionnel; iii) appui à la promotion de systèmes productifs autochtones (comme dans le cas de l'élevage des camélidés sud-américains); iv) réalisation d'études et formulation de propositions d'investissement en vue du développement des régions pionnières et de l'intégration des peuples andins.

Enseignement et formation. Dans chaque pays, l'Institut cherchera à promouvoir un meilleur enseignement supérieur et technique ainsi que l'association avec des centres académiques reconnus comme chefs de file dans ce domaine. À cette fin, il encouragera la constitution de forums nationaux de l'enseignement agricole supérieur, dont la dynamique permettra par la suite de convoquer le Forum régional de l'enseignement agricole supérieur. De même, dans chaque pays, des accords seront conclus avec ces centres d'enseignement reconnus pour leur excellence, dans le but d'instaurer des programmes de formation à distance à l'intention des entrepreneurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire, des professionnels du secteur agricole et des enseignants. On espère également pouvoir installer dans la région andine au moins un module du Projet hémisphérique de vidéoconférences.

Gestion axée sur le changement. L'Institut appuiera et impulsera la mise en œuvre de processus de modernisation institutionnelle des organisations publiques et privées du secteur agricole, à l'échelle régionale et nationale. À cette fin, on emploiera des méthodologies participatives de planification stratégique et de formulation de projets d'investissement.

3.3.2 Région Caraïbe

Au cours des dernières années, la région caraïbe a connu une intensification du mouvement intégrationniste. En témoignent la décision d'accélérer la mise en place du Marché unique de la CARICOM, l'entrée à titre de membres de Haïti et du Suriname, et une plus grande participation de la République dominicaine au processus régional de prise de décisions,

par le biais du mécanisme du CARIFORUM. Sur le plan opérationnel, on note également l'établissement d'un mécanisme de négociation régionale conçu initialement pour traiter des accords post-Lomé IV et des accords liés à la ZLEA.

Dans ce contexte, avec l'adoption en 1996, par la Conférence des chefs d'État, du Programme régional de transformation de l'agriculture, la région a pris des mesures pour positionner son secteur agricole à l'aube du XXI^e siècle. En se basant sur les lignes directrices de ce programme, l'IICA axera ses actions de coopération dans la région sur le développement durable de l'agriculture et du milieu rural, en s'appuyant sur les réseaux d'échange et de diffusion de l'information qu'il met en place. Ces actions se concentreront dans les domaines suivants :

Commerce et intégration. L'accent sera mis sur l'analyse des problèmes de l'agriculture; sur les études concernant l'évolution du commerce et ses répercussions dans le secteur agricole; sur l'analyse de la compétitivité des systèmes agroalimentaires, et sur la conception et la mise en place de systèmes d'information sur les prix et les marchés. Une attention particulière sera également apportée au renforcement des processus d'intégration de la région caraïbe avec d'autres régions de l'hémisphère.

Innovation technologique. L'IICA impulsera le développement des systèmes nationaux d'innovation technologique ainsi que l'élaboration et l'exécution de programmes et de projets visant à améliorer la compétitivité de l'agriculture et à permettre également la conservation et la multiplication des ressources phytogénétiques.

Protection sanitaire agropastorale. La coopération visera à promouvoir le renforcement des systèmes nationaux et régionaux de protection sanitaire agropastorale, notamment en ce qui concerne la gestion des situations émergentes à haut risque. Elle se concrétisera avec la lutte contre les infestations et les maladies, et avec la diffusion de règles internationales.

Développement rural. L'accent sera mis sur l'élaboration et l'exécution de projets de développement rural, sur les programmes d'appui à la jeunesse rurale, aux communautés indigènes, aux femmes rurales et à l'organisation corporative, ainsi que sur les programmes de développement de l'agroalimentaire rural.

Enseignement et formation. L'IICA continuera d'apporter son appui au Conseil caraïbe de l'enseignement agricole supérieur (CACHE), en vue de mettre en œuvre des mécanismes d'évaluation, de mise à jour des programmes d'enseignement, d'homologation de matières, de reconnaissance de titres et d'échanges de professeurs et d'étudiants. Des services de conseil et des cours de formation continueront d'être offerts dans des centres académiques et par le biais des systèmes nationaux de vulgarisation en milieu rural, et l'on encouragera également l'intégration d'unités locales de formation à distance dans le système du CECADI.

Développement de l'agroalimentaire. L'IICA continuera d'apporter son appui à l'Association agroalimentaire des Caraïbes (CABA), dans ses efforts en vue d'encourager et d'organiser le secteur agroalimentaire dans la région. Cet appui visera les activités de la CABA dans les domaines du commerce, des politiques agricoles et de l'établissement de liens entre le secteur public et le secteur privé, ainsi qu'entre l'agriculture et d'autres secteurs.

3.3.3 Région Centrale

Dans la région centrale, la coopération sera axée avant tout sur le renforcement des organismes d'intégration agricole, notamment du Conseil agricole centraméricain (CAC). Le CAC a pour mandat d'impulser le processus de changement dans les structures productives, commerciales et institutionnelles dans la région, afin que cette dernière puisse mieux se positionner sur les marchés internationaux et progresser vers une politique agricole commune.

En se basant sur les lignes d'action émanant du CAC, l'IICA orientera ses services de coopération vers les domaines suivants :

Commerce et intégration. L'IICA appuiera les efforts du CAC liés à l'analyse de questions d'importance stratégique pour le développement de l'agriculture centraméricaine et offrira un soutien technique pour faciliter l'intervention articulée du CAC dans le dialogue interaméricain. On cherchera également à impulser la consolidation, dans les pays de la région, de systèmes d'information agricole, ainsi que la formation dans le domaine des négociations commerciales.

Innovation technologique. En se basant sur l'expérience avec le SICTA, l'IICA appuiera l'instauration du Système régional d'innovation technologique. On accordera une attention particulière à l'expansion du programme IICA/LADERAS, afin de promouvoir, dans les pays, l'adoption de politiques – ainsi que la préparation et l'exécution de projets – visant le développement agricole durable sur les versants montagneux, ainsi que l'adoption par les services de vulgarisation respectifs des méthodologies élaborées dans le cadre dudit programme.

Protection sanitaire agropastorale. L'Institut contribuera à renforcer les systèmes nationaux afin de leur permettre de mettre en œuvre des mesures de surveillance épidémiologique, d'exécuter adéquatement les inspections et les procédures de quarantaine, et de gérer efficacement les nouveaux problèmes de maladies et d'infestations.

Développement rural. L'Institut appuiera la formulation et l'exécution de politiques, programmes et projets de développement rural, la conception et la mise en œuvre de systèmes ruraux d'information et l'implantation de centres de formation à distance coordonnés à l'échelle régionale. Une attention particulière sera accordée aux projets d'investissement au bénéfice des jeunes et des régions géographiques où est concentrée la population indigène.

Enseignement et formation. L'Institut encouragera le renforcement, ou éventuellement la création, de forums et de réseaux nationaux et régionaux d'enseignement agricole supérieur et intermédiaire. Il continuera d'appuyer les processus d'élaboration d'études régionales et de plans stratégiques pour le perfectionnement académique, la mise à jour des programmes d'enseignement et la formation des enseignants (y compris les enseignants des écoles élémentaires ou des écoles rurales). Il encouragera également le recours aux moyens de formation à distance.

3.3.4 Région Nord

Les trois pays qui constituent la Région Nord, à quelques différences près, ont atteint un haut niveau de développement économique et technologique. Ils sont également engagés dans un vaste effort d'intégration, l'ALENA, qui revêt une grande importance pour les trois pays signataires et pour les autres États membres de l'IICA.

Les pays de la Région Nord offrent des produits agricoles, certains de base et d'autres plus sophistiqués, des connaissances techniques, des technologies innovatrices, une capacité scientifique de pointe et un énorme marché de consommateurs. En conséquence, ces pays joueront un rôle très important dans la Stratégie générale de l'IICA et seront des membres essentiels dans l'échange d'information et la coopération horizontale avec d'autres pays de l'hémisphère.

La stratégie de l'IICA dans cette région visera à renforcer l'intégration (institutionnelle et technique) de ses trois pays membres et à faciliter les processus d'intégration avec d'autres régions de l'hémisphère. À cette fin, l'Institut orientera ses efforts vers la mise en place de mécanismes de communication, la réalisation de programmes d'échanges et le transfert d'information, tant entre les pays membres qu'entre la Région Nord et les autres régions de l'IICA.

Dans cette région, les domaines prioritaires des actions de l'IICA seront les suivants :

Commerce et intégration. L'accent sera mis initialement sur l'innocuité des aliments. Les actions prévues, qui prévoient la participation des secteurs public et privé, comprennent des ateliers et des séminaires ainsi que la diffusion d'information.

Innovation technologique. Dans ce domaine, on privilégiera les échanges d'information technologique et de résultats de recherches dans les domaines de l'agriculture, de l'élevage, de l'aquiculture et de la sylviculture. L'IICA impulsera la mise en place de réseaux et de programmes d'échange de données et d'information qui faciliteront le transfert de technologie dans les domaines susmentionnés.

Protection sanitaire agropastorale. Dans ce domaine, l'IICA continuera de travailler de concert avec les organisations gouvernementales pertinentes dans le but de déterminer les questions qui requièrent une attention particulière, de réaliser des séminaires et de contribuer à

l'élaboration et à la mise en œuvre de projets visant à combattre les infestations et les maladies exotiques.

Enseignement et formation. Dans ce domaine, l'Institut prêtera une attention particulière à l'établissement de contacts avec les universités des trois pays membres, qui seront invitées à unir leurs efforts, dans un esprit de coopération, pour offrir des cours de formation et à participer plus activement à des activités hémisphériques. L'Institut s'attachera également à recueillir et diffuser de l'information concernant les occasions de formation et à instaurer des programmes coopératifs de formation.

Étant donné sa position stratégique, la Direction²⁰ du Centre régional Nord (CRN) jouera le rôle de principal point de contact entre l'IICA et d'autres organisations internationales, comme l'Organisation des États américains, la Banque mondiale, la Banque interaméricaine de développement et l'Organisation panaméricaine de la santé. De même, elle appuiera activement les relations entre l'IICA et les fondations, universités et organisations du secteur privé. De plus, par le biais de cette coopération avec lesdites institutions, la Direction du CRN encouragera et appuiera des initiatives mutuellement avantageuses. L'objectif du CRN sera de faciliter, à l'échelle hémisphérique, le dialogue, la communication, la coopération, l'échange de connaissances et la promotion de la compréhension internationale.

3.3.5 Région Sud

L'une des principales réussites de la Région Sud est la consolidation du MERCOSUR. Grâce à ce marché commun, au cours de la présente décennie, la région a enregistré une augmentation importante des échanges commerciaux attribuable, entre autres, au fait que la priorité a été accordée à la libre circulation de marchandises agricoles et agroalimentaires.

20 Située à Washington, D. C.

Ont également contribué à cette consolidation le fait que le Chili et la Bolivie se soient intégrés au MERCOSUR avec le statut de « pays associés », les grands progrès réalisés dans les négociations avec le Pacte andin et les accords préliminaires conclus en prévision de la création de la ZLEA.

Pour autant, les caractéristiques socioéconomiques des cinq pays membres continuent de présenter de grandes disparités : si le sud et le sud-est du Brésil, la pampa humide argentine, la plaine uruguayenne et la région centrale du Chili font partie des régions les plus développées du monde, la pauvreté et la marginalisation que l'on continue d'observer dans le nord-est du Brésil et dans quelques régions rurales de l'Argentine et du Paraguay sont comparables à ce que l'on retrouve dans les pays les plus pauvres de la planète.

Face à cette situation, le Centre régional Sud répondra aux demandes de coopération des pays et appuiera les efforts déployés par ces derniers pour réaliser le développement de l'agriculture, en portant une attention particulière aux domaines suivants :

Commerce et intégration. L'Institut suivra et appuiera le MERCOSUR, le processus de création de la ZLEA et les négociations commerciales menées dans le cadre de l'OMC. Il appuiera et organisera également des forums ministériels régionaux et il réalisera des études sur l'évolution du commerce et ses répercussions dans le secteur agricole.

Innovation technologique. L'Institut continuera d'impulser des changements dans les paradigmes technologiques utilisés jusqu'à maintenant. Il cherchera également à introduire les notions de compétitivité, d'équité et de soutenabilité dans la mise en œuvre de nouvelles technologies concernant les produits destinés à la consommation intérieure et à l'exportation.

Gestion de l'eau. L'Institut cherchera avant tout à concevoir, de concert avec les pays, une stratégie intégrée pour l'exploitation durable de cette ressource, ainsi qu'un cadre de coopération pour les pays qui partagent

des cours d'eau. L'eau devra être considérée, et utilisée, comme un bien économique et limité.

Protection sanitaire agropastorale. L'Institut élargira les services de coopération technique qu'il fournit actuellement dans ce domaine, en augmentant son soutien à la modernisation des systèmes nationaux de protection sanitaire agropastorale, notamment en ce qui concerne les laboratoires et les postes sanitaires frontaliers.

Développement rural. L'Institut impulsera l'élaboration et l'exécution de politiques, programmes et projets de développement rural, ainsi que la promotion de l'agroalimentaire en milieu rural. Il continuera d'appuyer les actions visant à éradiquer la pauvreté en milieu rural et à intégrer effectivement les femmes et les jeunes ruraux dans les systèmes de production et de commercialisation.

Enseignement et formation. L'Institut impulsera le processus régional de modernisation et d'actualisation de l'enseignement agricole. Pour ce faire, on prêtera une attention particulière à l'évaluation et à l'accréditation universitaire, ainsi qu'à la création d'un programme régional de troisième cycle. L'Institut appuiera le Forum permanent des sciences agraires ainsi que la mise en place d'un mécanisme similaire pour l'enseignement agricole au niveau intermédiaire.

3.4 Modalités des Services de Coopération

L'Institut fait appel à différentes modalités de coopération selon la nature des exigences, individuelles ou collectives, des organisations publiques et privées des États membres. Dans la présente section, nous décrivons brièvement chacune de ces modalités.

3.4.1 Soutien technique direct

Par soutien technique direct, on entend le type de collaboration offert de manière individualisée à des organisations déterminées des États

membres. Dans ce cas, pour trouver des solutions à des problèmes existants ou éventuels, l'Institut travaille de concert avec les fonctionnaires de ces organisations. Avec le soutien technique direct, les organisations des États membres sont amenées à appliquer des principes et des méthodologies et à adapter des expériences réussies à leur propre réalité. Cependant, compte tenu de l'incidence limitée de cette forme de coopération (seules les personnes participant directement aux tâches concernées en tirent profit), il convient de toujours l'accompagner d'autres modalités dont les répercussions se feront sentir à une plus grande échelle, c'est-à-dire des modalités qui favorisent le développement des capacités nationales.

On aura recours à cette forme de coopération lorsqu'il s'agira de répondre aux demandes de coopération qui correspondent aux thématiques des Champs d'action prioritaires, c'est-à-dire aux domaines dans lesquels l'Institut cherche à consolider l'excellence technique et la compétitivité de ses services.

3.4.2 Formation

La formation est essentielle si l'on veut que la coopération contribue effectivement à l'appropriation continue des connaissances, base de la transformation humaine et élément catalyseur des transformations des structures productives, commerciales et institutionnelles de l'agriculture. C'est pourquoi, dans ses actions de coopération, l'Institut privilégie la formation comme l'élément primordial pour que les directeurs, les techniciens, les professionnels, les producteurs et les entrepreneurs de l'agroalimentaire développent les habiletés qui leur permettront de relever les défis de l'avenir.

Dans la mise en œuvre de cette modalité de coopération, et afin d'en élargir la portée, l'Institut favorisera l'instauration de programmes de formation à distance. On cherchera également à renforcer les alliances avec les universités, les instituts techniques et les centres de formation et d'enseignement. Les systèmes hémisphériques de formation et d'enseignement agricoles (SIHCA et SIHDEA), mis au point et soutenus par l'Institut, ainsi que le Centre de formation à distance (CECADI) joueront un rôle central dans cette forme de coopération.

3.4.3 Recherches et études

Les études et recherches réalisées par l'Institut ont pour but de fournir aux États membres une connaissance actualisée des tendances (mondiales, interaméricaines et régionales) concernant la production et le commerce, et d'autres aspects qui influent sur le développement de l'agriculture et du milieu rural dans l'hémisphère.

Par cette forme de coopération, l'Institut ne fait pas que consolider sa capacité de réflexion et d'analyse prospective; il offre un appui réel aux États membres en leur proposant des stratégies qui leur permettent de prévoir des phénomènes liés à l'agriculture, au commerce et au développement rural. Dans la mise en œuvre de ces actions de coopération, l'Institut s'associe à des organisations, nationales et internationales, dont la capacité dans ces domaines est reconnue.

3.4.4 Diffusion et échange d'information

Par le biais de cette forme de coopération, l'Institut fournira à ses États membres de l'information technique pertinente concernant les thématiques liées aux Secteurs stratégiques de l'IICA et favorisera l'échange d'information entre les pays. Bien que l'IICA ne produise pas d'information de première main, il a conclu des accords avec d'autres organismes internationaux qui produisent une telle information, et il concentre ses efforts sur l'obtention de cette information, sur son analyse et sur sa diffusion ultérieure.

À cette fin, l'IICA consolidera le Centre interaméricain de sources d'information sur l'agriculture (CRIIA), lequel : i) facilitera le flux d'information actualisée; ii) fournira à ses États membres de l'information agro-socioéconomique pertinente pour aider leurs organisations publiques et privées dans leur prise de décisions; iii) offrira de l'information à d'autres organismes internationaux, selon le principe de réciprocité.

De plus, l'Institut mettra en œuvre des stratégies de communication pour que, de manière systématique et permanente, les pays membres aient plein accès à l'information concernant les résultats du travail de l'IICA.

3.4.5 Réseaux de coopération horizontale

L'Institut impulsera la consolidation des réseaux de coopération technique réciproque, dans le but de faire profiter les États membres moins développés des capacités techniques, des ressources et des expériences des États plus développés.

De plus, l'Institut favorisera les échanges de ressources humaines, technologiques et génétiques, la planification et l'exécution de recherches coopératives dans les régions et les sous-régions ainsi que la diffusion et l'échange des connaissances et des expériences. Dans le cadre de cette modalité de coopération, l'Institut appuiera les actions des organismes multilatéraux de coopération ou d'action conjointe créés par les États membres, ainsi que les programmes de partenariat qui sont exécutés en vertu du mandat de l'OEA.

3.4.6 Appui à la tenue de forums

Avec cette forme de coopération, l'Institut appuie les pays en facilitant et en organisant des forums de discussion – à l'échelle nationale, régionale et hémisphérique – consacrés à des thématiques qui sont liées aux Secteurs stratégiques de l'IICA et qui intéressent les États membres. Les résultats de ces forums fournissent aux États membres des outils précieux pour profiter des occasions et trouver des solutions aux problèmes, mais aussi, surtout, pour se préparer à des situations qui auront une incidence importante sur le développement durable de l'agriculture et du milieu rural.

L'Institut privilégiera l'organisation de forums qui viendront à l'appui du dialogue et de l'action concertée à l'échelle hémisphérique et régionale. Pour préparer ces forums, on fera appel à des réseaux technico-thématiques d'analyse et d'échange auxquels participeront des groupes représentatifs de fonctionnaires - de l'Institut, d'organisations nationales, publiques et privées, d'organismes internationaux et d'organismes de coopération associés.

3.4.7 Intermédiation technico-scientifique, financière et administrative

De nombreux pays et institutions, internationales et nationales, disposent d'une capacité technico-scientifique qui, si elle est bien employée, peut contribuer à ce que les États membres profitent au maximum des occasions qui se présentent dans le secteur agricole, ou les aider à résoudre les problèmes qui se posent dans ce secteur.

En conséquence, l'IICA s'efforcera d'instaurer des services d'intermédiation qui permettront une coopération efficace entre les institutions technico-scientifiques. Cette intermédiation devra couvrir aussi bien le domaine technico-scientifique que les domaines de la gestion, des finances et de l'administration. De plus, elle devra favoriser le rapprochement et l'intégration des secteurs agroalimentaires des États membres.

Cette dernière condition est particulièrement pertinente, si l'on tient compte du fait que la majorité des ressources, technologiques et financières, nécessaires à la modernisation de l'agriculture provient du secteur privé, ou est canalisée par ce secteur.

3.4.8 Documentation et diffusion des expériences

Afin de diffuser les expériences fructueuses et de favoriser l'apprentissage, l'Institut entretiendra des bases de données servant à documenter ses expériences et celles d'autres institutions et pays choisis. La priorité sera donnée aux questions relevant des Secteurs stratégiques de coopération.

L'accent sera mis sur les études de cas concernant des expériences associées aux processus de transformation institutionnelle et à certains autres Champs d'action prioritaires.

3.4.9 Formulation et exécution de projets

L'Institut fait appel à cette modalité de coopération pour répondre aux demandes qui lui sont adressées (par des institutions des États membres

ou par des organisations privées) pour qu'il intervienne dans la formulation et l'exécution de projets, programmes ou activités visant à contribuer à la réalisation du développement durable de l'agriculture et du milieu rural.

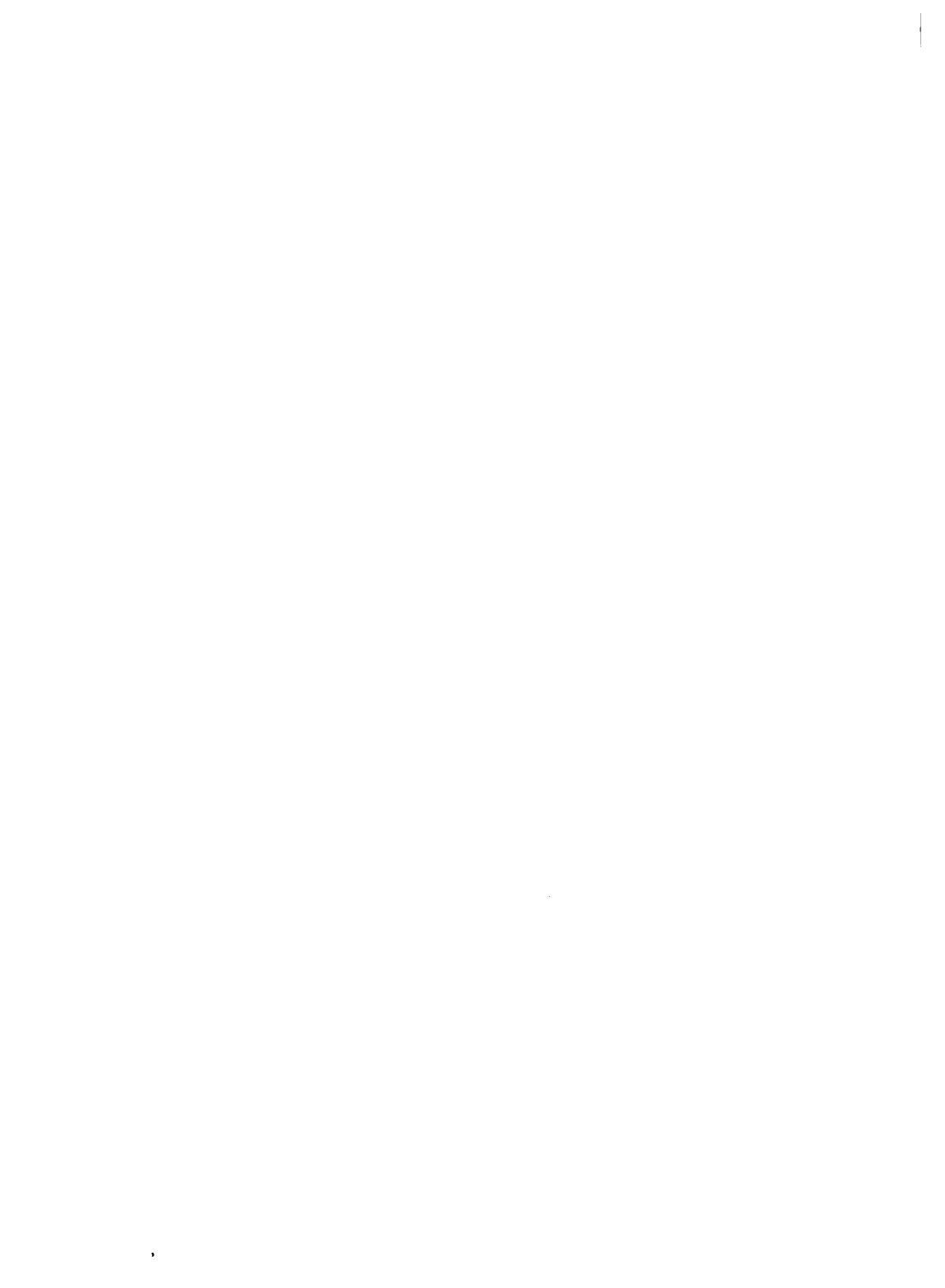
Ces travaux sont financés par les pays eux-mêmes, soit à partir de leurs propres ressources, soit à partir de fonds provenant de la banque multilatérale, d'organismes de coopération ou de pays donateurs. Pour la prestation de ces services (qui comprennent une large gamme de services techniques et de services de gestion), les organisations et organismes nationaux ou les organismes de financement accordent à l'Institut un taux pour frais de service (taux institutionnel net ou frais administratifs et techniques indirects), dont le montant est fixé par les organes suprêmes de l'Institut. Ce service est également offert à d'autres organismes internationaux ou à d'autres organismes de coopération, dans le cadre de conventions ou de contrats conclus spécifiquement à cette fin.

Avec cette forme de coopération, l'Institut ne fait pas qu'offrir les services nécessaires à la mise en œuvre des projets; il appuie également le développement des capacités nationales, ce qui, en fin de compte, est l'objectif primordial de l'IICA.

3.4.10 Coopération spéciale avec des organismes de recherche et d'enseignement

Avec cette forme de coopération, l'Institut s'acquitte des obligations contractées par le Conseil interaméricain de l'agriculture avec le Centre agronomique tropical de recherche et d'enseignement (CATIE) et l'Institut de recherche et de développement agricoles des Caraïbes (CARDI). L'Institut s'appliquera à renforcer les alliances avec ces organismes associés, en impulsant la mise en œuvre d'initiatives conjointes dans le but d'accroître l'incidence des actions de coopération au bénéfice des États membres et d'améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources apportées par ces derniers.

CHAPITRE IV :
RESSOURCES INSTITUTIONNELLES



Indiscutablement, l'un des éléments clés pour réussir la transformation de l'Institut est de pouvoir compter sur des politiques visant à améliorer la qualité et la disponibilité des ressources dont l'Institut est doté.

Le processus de décentralisation dans lequel l'Institut est engagé ne peut être mené à bien sans le renforcement d'une orientation corporative axée sur un développement humain conforme aux valeurs institutionnelles et sur l'utilisation optimale du patrimoine de l'Institut. Afin de répondre le mieux possible aux besoins de l'Institut, plusieurs fonctions continueront de relever de la responsabilité du Siège central, notamment l'établissement de politiques et de règles pour améliorer l'efficacité de la gestion des ressources, en général, l'administration générale du flux de trésorerie provenant des ressources ordinaires et d'autres ressources consignées dans le compte de contrôle, et l'administration du personnel professionnel international.

4.1 Ressources Humaines

Au chapitre des ressources humaines, la politique vise à doter l'Institut d'un personnel d'excellente qualité possédant une grande capacité de perfectionnement. Pour conserver un personnel à la pointe des connaissances, compétent et capable de s'adapter rapidement aux changements constants dans le milieu, l'Institut instaurera des programmes de formation continue.

En ce qui concerne la rémunération et les avantages sociaux, l'Institut établira une politique plus souple axée sur le maintien de salaires et avantages compétitifs, tant au niveau local qu'au niveau international. Il s'appliquera également à moderniser le système d'évaluation du rendement du personnel.

Les procédures de recrutement et de sélection du personnel professionnel viseront à doter l'Institut de ressources humaines appropriées, possédant une capacité éprouvée pour appuyer le repositionnement de l'agriculture dans le dialogue interaméricain et pour répondre aux nouvelles demandes de coopération des États membres.

Dans ce processus, l'Institut s'attachera à engager un personnel qui réunisse les qualités suivantes : i) haute qualification professionnelle; ii) leadership et capacité de travailler en équipe; iii) capacité de gestion; iv) aptitude pour la négociation et pour la gestion de ressources; v) expérience dans les dossiers liés au Programme d'action interaméricain qui relèvent de l'Institut; vi) souplesse et capacité d'adaptation au changement.

4.2 Ressources Financières

Les critères d'affectation des ressources financières répondront aux orientations de l'Institut, aux secteurs prioritaires établis et aux principes fondamentaux de solidarité et d'austérité. La solidarité exige qu'une partie des ressources apportées par les pays plus développés soit affectée à l'aide aux pays moins développés. L'austérité est imposée par les contraintes financières croissantes, qui obligent à tirer le maximum de profit des ressources existantes.

Les ressources financières qui appartiennent en propre à l'Institut et que ce dernier administre traditionnellement sont les suivantes : les quotes-parts des États membres et les recettes diverses (les deux constituant le Fonds ordinaire de l'institution), les recettes provenant de l'administration et de l'exécution de projets et d'activités financés à partir de ressources extérieures, les donations et autres recettes.

Pour renforcer la capacité financière de l'institution, le Conseil a approuvé, à sa neuvième réunion ordinaire, deux sources additionnelles de financement importantes : le Fonds patrimonial et les apports des États, organismes et entreprises associés.

4.2.1 Les quotes-parts des États membres

Les « ressources quotes-parts » constituent la première source de financement dont dispose l'Institut et correspondent aux contributions obligatoires des États membres. Ces ressources seront affectées aux postes suivants : i) coopération à l'échelle hémisphérique, régionale et nationale, dans les domaines définis par les Champs d'action prioritaires; ii) financement de la structure fondamentale des unités opérationnelles; iii) appui à la recherche et à l'obtention de ressources extérieures; iv) financement des engagements contractuels avec d'autres organismes régionaux de coopération.

L'Institut révisera les politiques concernant le financement d'autres organismes régionaux de coopération, dans le but de renforcer la mise en œuvre de projets conjoints.

4.2.2 Recettes diverses

Les recettes diverses sont constituées par les rendements financiers des ressources administrées par l'Institut.

L'Institut reverra et actualisera les règlements qui régissent la gestion et la distribution de ces rendements financiers et, en ce qui a trait à l'administration des ressources, il encouragera la diffusion des expériences et la formation du personnel.

Étant donné que les recettes diverses font partie du Fonds ordinaire, un pourcentage de ces recettes sera consacré au renforcement du Fonds patrimonial. Les critères d'affectation sont semblables à ceux établis pour les « ressources quotes-parts ».

4.2.3 Recettes provenant de l'administration et de l'exécution de projets

Ces recettes proviennent du Taux institutionnel net (TIN) et des Frais administratifs et techniques indirects (CATI) que l'Institut impose lorsqu'on lui demande de fournir des services d'administration et

d'exécution de projets et d'activités financés à partir de ressources extérieures. L'application de ces taux (TIN et CATI) est réglementée par les organes suprêmes de l'Institut.

L'Institut établira des politiques et des règles en vue d'améliorer l'efficacité de l'acquisition de ressources extérieures et d'éviter que l'Institut ne subventionne, à partir de ses propres ressources, les services d'administration et d'exécution de projets et d'activités financés par des ressources extérieures.

La politique particulière qui sera adoptée dans ce domaine devra faire en sorte que les taux négociés soient concurrentiels.

Les recettes découlant de la prestation de services d'administration et d'exécution de projets et d'activités financés à partir des ressources extérieures seront destinées aux fins suivantes :

- Renforcement de la structure fondamentale de l'unité opérationnelle qui produit les ressources, notamment sous la forme d'un financement de ses coûts différentiels.
- Financement des unités de soutien au Siège central et aux centres régionaux qui ont la responsabilité de négocier les projets et activités, ainsi que d'administrer et de superviser la gestion des ressources.
- Renforcement institutionnel aux chapitres du suivi, de l'évaluation et de la formation.
- Renforcement de la coopération dans les Champs d'action prioritaires.
- Financement des activités de préinvestissement, dans le but d'accroître la production de ressources extérieures.
- Financement de la mise en place de nouvelles capacités institutionnelles.
- Renforcement du Fonds patrimonial de l'Institut.

4.2.4 Donations

Les donations peuvent provenir de pays associés, d'organismes internationaux ou de tout État, entreprise ou personne. Elles peuvent être en espèces ou en nature (droits de propriété ou usufruit, par exemple). À cet égard, l'Institut favorisera la recherche de ressources de ce type, en acceptant les donations en nature à la condition que le coût de l'entretien et de l'administration de ces ressources soit raisonnable. Il continuera de promouvoir, au sein des États membres, la création de fondations permettant de profiter des occasions de donations.

4.2.5 Autres recettes

Les autres recettes proviennent principalement de la vente de services à des organisations du secteur privé et de la vente de publications. En ce qui concerne la vente de services, l'Institut établira une politique qui sera axée sur l'instauration de règlements souples en vue de promouvoir et de vendre les services pour lesquels il est devenu hautement compétitif. Il définira également une stratégie en vue de déterminer et de promouvoir de nouveaux services susceptibles de lui fournir des recettes.

4.2.6 Fonds patrimonial

Le Conseil a créé le Fonds patrimonial de l'IICA et a approuvé ses statuts par la résolution n° 299, adoptée à l'occasion de sa neuvième réunion ordinaire. Le but du Fonds est d'établir un patrimoine pour le financement partiel des activités de l'Institut.

D'après les statuts, un montant équivalant à 60 % du revenu annuel net du Fonds sera employé à renforcer le budget des fonds ordinaires de l'Institut. Par conséquent, l'utilisation de ce montant répondra aux mêmes critères que ceux définis pour les « ressources quotes-parts ». Le renforcement du Fonds patrimonial constituera l'une des principales priorités de l'Institut dans le domaine financier au cours de la période 1998-2002.

4.2.7 Apports des États, organismes et entreprises associés

L'Institut déploiera des efforts pour recruter de nouveaux membres qui bénéficieront du statut de membre associé, au sein des entités suivantes : observateurs permanents, organisations internationales, régionales et nationales, entreprises et États qui ne sont pas membres de l'IICA. L'intégration de ces membres associés permettra à l'Institut de bénéficier d'apports spéciaux, régis par la résolution n° 312 adoptée par le Conseil à sa neuvième réunion ordinaire.

4.3 Informatique

La stratégie de l'Institut en matière d'informatique visera à positionner l'IICA comme fournisseur de services d'information de haute qualité et comme organisme qui sait profiter des progrès technologiques pour atteindre une plus grande efficacité dans ses actions de coopération hémisphérique.

Pour appuyer les processus de prise de décisions dans les différentes instances (hémisphériques, régionales et nationales), l'Institut mettra en place des systèmes d'information souples et rapides, conviviaux et intégrés, en accord avec la stratégie institutionnelle de modernisation et de décentralisation.

En conséquence, l'infrastructure informatique et les systèmes d'information et de communications devront permettre de : i) faciliter l'échange d'information entre les États membres; ii) maintenir une connexion efficace et peu coûteuse entre les différentes instances qui constituent la Direction générale; iii) faciliter le fonctionnement des réseaux technico-thématiques de professionnels (à l'échelle régionale et hémisphérique); iv) moderniser et automatiser les processus de gestion.

Afin de pouvoir profiter au maximum de la technologie disponible, l'Institut renforcera l'infrastructure de communications locales et à distance, et il mettra en oeuvre un programme de formation visant à instaurer une culture informatique conforme au développement technologique actuel. Il s'attachera donc à généraliser l'utilisation des vidéoconférences, des forums électroniques et des systèmes d'information, techniques et gestionnels, qui fonctionnent par le biais de connexions directes par satellite.

CHAPITRE V :

LA TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE POUR RELEVER LES NOUVEAUX DÉFIS

L'IICA s'achemine vers la consolidation d'un processus de transformation entrepris en 1994, année où ont été prises les premières mesures de décentralisation. Le but de ce processus est de faire en sorte que l'organisation réaffirme son orientation et qu'elle raffermisse les attributs de son action de coopération définis dans la Stratégie générale²¹. Cela signifie que l'Institut doit remplir les deux tâches centrales qui découlent de sa Mission : fournir aux États membres des services de coopération d'excellente qualité et de grande portée, et renforcer le dialogue interaméricain concernant l'agriculture.

Pendant la période 1998-2002, le processus de transformation institutionnelle donnera lieu à une redéfinition des règlements, de l'organisation et de l'action de coopération de l'Institut. Les objectifs poursuivis seront les suivants :

- Revoir les règlements intérieurs des organes suprêmes (Conseil et Comité exécutif) afin que ces derniers assument une nouvelle dimension, en réponse aux défis et aux responsabilités qui émanent du Programme d'action interaméricain et à la nécessité de repositionner l'agriculture dans ce contexte.
- Intérioriser la Mission, la Vision et la Stratégie générale, ainsi que les valeurs institutionnelles qui leur servent de fondement, afin que toutes fassent partie intégrante de la culture institutionnelle.

21 Le but du processus de transformation institutionnelle a été défini dans le chapitre II, dans la Stratégie générale. Il a été précisé que toutes les actions de coopération de l'IICA doivent être orientées vers le développement durable de l'agriculture dans le contexte de l'intégration des Amériques. De même, les attributs de l'action de coopération (valeurs institutionnelles) ont été définis comme suit : action ciblée d'excellente qualité, service axé sur le client, coopération participative, action proactive et engagement vis-à-vis du Programme d'action interaméricain.

- Améliorer de façon notable la qualité, l'efficacité, l'utilité et l'opportunité des services fournis dans le cadre des diverses formes de coopération.
- Renforcer les relations extérieures de l'Institut afin de consolider, dans le cadre du processus de renouvellement du Système interaméricain, son rôle d'organisme spécialisé en agriculture.
- Consolider le processus de décentralisation.
- Moderniser les processus gestionnels qui guident le travail de l'Institut.

Toutefois, le succès de la transformation institutionnelle réside, en dernière instance, dans le comportement des ressources humaines. En conséquence, cette transformation devrait avoir pour principal résultat de doter l'Institut d'un personnel créatif et novateur qui, doté de connaissances à la fine pointe de l'actualité, consolidera une culture et une organisation institutionnelles conformes au Cadre stratégique de l'Institut. En conséquence, l'Institut devra déployer de grands efforts de formation afin de permettre à son personnel d'acquérir les capacités nécessaires pour répondre aux futures demandes des États membres et aux exigences du dialogue interaméricain.

Nous examinerons maintenant les lignes directrices qui guideront le processus de transformation en ce qui concerne la culture institutionnelle, l'organisation institutionnelle, la décentralisation et les relations extérieures²².

22 Les lignes directrices relatives aux services de coopération sont examinées dans le chapitre III. Les orientations concernant les ressources humaines, financières et informatiques sont définies dans le chapitre IV. Les orientations relatives au processus de planification seront examinées dans le chapitre VI.

5.1 Culture Institutionnelle

La culture est l'élément clé du système institutionnel et c'est elle qui scellera le succès du processus de transformation de l'IICA. Un changement dans la culture institutionnelle suppose l'intériorisation des valeurs institutionnelles (ou des attributs de l'action de coopération), une modification des attitudes et comportements organisationnels ainsi qu'une redéfinition de l'interaction entre les personnes, non seulement à l'intérieur de l'Institut, mais également avec les organisations qui font appel à ses services.

Pour atteindre l'excellence dans l'accomplissement de sa Mission, pour progresser résolument vers la concrétisation de sa Vision et pour pouvoir mettre en œuvre sa Stratégie générale, il faudra que l'Institut s'applique à raffermir, au sein de son personnel, une attitude positive devant le changement, une attitude qui lui permettra de s'acquitter des obligations que lui imposent ces trois composantes du Cadre stratégique. En conséquence, il est indispensable d'insister sur la motivation et la formation, deux éléments essentiels pour que, à la faveur d'un style de leadership qui favorise la participation, la communication et le travail en équipe, on assiste à un changement de comportement du personnel et pour que l'Institut se transforme en une organisation où l'apprentissage continu est la règle.

L'Institut continuera de renforcer les préceptes fondamentaux qui donnent de la crédibilité à l'Institution, comme la qualité soutenue du service, la véracité et la fiabilité de l'information et l'opportunité de l'intervention, qu'il s'agisse de fournir des services de coopération ou de faciliter le dialogue interaméricain.

5.2 Organisation Institutionnelle

La reformulation et le renforcement du rôle des trois organes (Conseil, Comité exécutif et Direction générale) qui forment l'Institut représentent la partie essentielle du processus de transformation institutionnelle. C'est seulement grâce à l'action coordonnée de ces trois instances que l'Institut pourra assumer le leadership dans le dialogue

interaméricain et qu'il pourra aider les États membres dans l'accomplissement des mandats qui, pour l'agriculture, émanent du processus des Sommets des Amériques.

5.2.1 Les organes suprêmes de l'IICA

Étant donné que l'IICA est l'organisme de coopération spécialisé en agriculture du Système interaméricain, il revient au **Conseil interaméricain de l'agriculture** d'assumer pleinement une nouvelle dimension, conforme au processus d'intégration des Amériques. Ainsi, le Conseil agira à titre d'organisme suprême du Système interaméricain pour tout ce qui concerne les questions liées à l'agriculture. Son action devra s'inscrire dans le cadre défini par les paramètres du Programme d'action interaméricain.

En conséquence, et compte tenu de sa capacité de convoquer les différents chefs de file de l'agriculture (chefs de file des secteurs public, privé, académique et corporatif), le Conseil jouera un rôle orienté vers l'extérieur, avec les responsabilités suivantes : i) diriger le dialogue interaméricain concernant l'agriculture (pour orienter la transformation de ce secteur, conformément aux mandats émanant du processus des sommets des Amériques); ii) agir à titre de conseiller dans le cadre du processus des sommets des Amériques, pour ce qui concerne l'agriculture et le milieu rural; iii) progresser dans l'élaboration d'une stratégie agricole interaméricaine plus articulée et concertée.

Le Conseil aura également un rôle interne à jouer, avec les responsabilités suivantes : i) approuver les plans stratégiques de l'Institut et les règlements de ses trois organes; ii) élire le directeur général.

Le rôle et la composition du Comité exécutif seront également modifiés afin de permettre à ce dernier d'assumer les responsabilités opérationnelles et administratives que le Conseil lui délèguera. C'est ainsi que le Comité exécutif sera amené à agir comme un conseil d'administration et à lier plus étroitement, et en permanence, son action avec celle de la Direction générale.

Dans cette perspective, et dans le cadre du processus de transformation institutionnelle, l'Institut sera amené à redéfinir les responsabilités du Conseil, du Comité exécutif et de la Direction générale, et à modifier en conséquence les règlements intérieurs respectifs.

5.2.2 La Direction générale

Avec le processus de transformation institutionnelle, l'Institut renforcera sa prestation de services de coopération et acquerra la capacité nécessaire pour appuyer le rôle extérieur du Conseil. Cette capacité devra permettre à la Direction générale de : i) fournir un soutien technique au Conseil et remplir son rôle de secrétariat technique des groupes de travail interaméricains ou des commissions que créeront les ministres de l'Agriculture à l'échelle hémisphérique ou régionale; ii) articuler ses travaux avec ceux réalisés par le Secrétariat général de l'OEA dans le cadre des sommets; iii) assurer le suivi des engagements pris par les gouvernements en ce qui concerne l'agriculture et le développement rural.

Pour que la Direction générale puisse s'acquitter plus efficacement de sa tâche, l'Institut s'appliquera à consolider la mise en œuvre du plan organisationnel basé sur le principe des réseaux, lesquels réseaux prennent la forme de consortiums. Ce plan organisationnel, contrairement au plan hiérarchique traditionnel dans lequel l'action se voit circonscrite dans des compartiments étanches, privilégie l'articulation horizontale entre les différentes unités et redéfinit l'articulation verticale hiérarchique. Les hiérarchies sont redéfinies en fonction d'un nouveau rôle : faciliter une plus grande articulation et une meilleure coordination.

Lorsque l'on applique ce plan à la structure de la Direction générale, le consortium apparaît comme un mécanisme qui répond à une vision corporative, non compartimentée, qui facilite une plus grande articulation et une meilleure coordination entre les directeurs et les fonctionnaires de l'Institut, et entre eux et les autres organisations avec lesquelles s'établissent des alliances stratégiques.

Dans cette perspective, les consortiums ne se limitent pas aux actions internes de l'IICA : ils sont une invitation lancée à de nouveaux membres, un mécanisme d'extension de l'Institut, une instance qui facilite les associations et les alliances avec des organisations et des pays désireux d'entreprendre des actions conjointes avec l'Institut.

Selon ce plan, toute unité de la Direction générale peut établir des liens non seulement avec d'autres unités de l'institution, mais également à l'extérieur, avec d'autres organisations ou des unités particulières de ces organisations. Ainsi, il se crée des synergies qui permettent une meilleure utilisation des ressources apportées par les États membres.

Les consortiums internes

Pour relever les nouveaux défis et les occasions qui découlent du Programme d'action interaméricain, il a été décidé de restructurer les attributions et les fonctions des unités opérationnelles de la Direction générale et de former les consortiums suivants :

- Le *Consortium des opérations régionales* regroupe toutes les unités situées dans les pays de l'hémisphère (cinq centres régionaux avec leurs directions et agences de coopération respectives) et l'unité de coordination située au Siège central. La fonction principale de ce consortium est d'élaborer et de fournir les services de coopération. Cependant, les directions des centres régionaux doivent également assumer un rôle prépondérant dans l'appui au dialogue interaméricain à l'échelle régionale.
- Le *Consortium technique* sert de lien entre les unités du Siège central qui ont pour fonctions principales d'articuler l'activité technico-thématique, de définir les orientations technico-thématiques pour la prestation de services de coopération d'excellente qualité et d'appuyer le dialogue interaméricain sur l'agriculture.
- Le *Consortium de la planification et de la coordination* regroupe les unités du Siège central qui ont pour fonctions principales de diriger les processus de planification stratégique et opérationnelle et de contribuer à l'instauration de nouvelles attitudes et capacités gestionnelles en accord avec les nécessités du dialogue

interaméricain et des services de coopération. Ce consortium a également pour responsabilité de définir des orientations institutionnelles qui répondent aux fonctions susmentionnées.

- Le *Consortium des services corporatifs* est constitué des unités du Siège central qui ont pour fonctions principales de définir des orientations pour les services corporatifs et de mettre en œuvre des politiques et des procédures corporatives pour la gestion des ressources humaines, financières et physiques (infrastructure et informatique) de l'institution.

Les consortiums internes de la Direction générale ont été constitués dans le but de renforcer l'interaction horizontale entre les unités opérationnelles, de façon à leur permettre de réaliser leurs tâches avec une plus grande efficacité, surtout en ce qui concerne la prestation de services de coopération et l'appui au dialogue interaméricain. Cette interaction intervient entre les unités d'un même consortium et entre ces dernières et celles des autres consortiums, donnant ainsi lieu à la création de réseaux d'interaction fonctionnelle.

Chaque consortium est coordonné par un gérant et chaque gérant agit à titre de leader, promoteur et facilitateur de l'articulation et du travail en équipe des unités de son consortium. Chaque gérant a également pour responsabilité de promouvoir l'interaction des unités de son consortium avec celles des autres consortiums.

L'orientation corporative des consortiums internes relève d'un Comité de haute gestion présidé par le directeur général et composé du sous-directeur général, du directeur des relations extérieures et des gérants des consortiums. Ce comité est chargé de veiller à l'articulation globale de la Direction générale et de conseiller le directeur général en ce qui concerne les décisions stratégiques qui guideront le travail de l'Institut, conformément aux mandats du Conseil et du Comité exécutif et dans le respect de la Mission, de la Vision et de la Stratégie générale de l'Institut.

Les sphères de l'articulation et de la coordination

En se basant sur ce plan organisationnel et afin de fournir des services de coopération qui possèdent les attributs définis dans le chapitre II,

l'Institut s'appliquera à renforcer la coordination et l'articulation de son action, tant entre les unités de la Direction générale qu'avec les entités associées. C'est ainsi que l'on a défini trois sphères de coordination et d'articulation, à savoir : orientation, exploitation et thématique.

- La première sphère, l'*orientation*, est confiée à un Comité du développement durable (CODES), présidé par le directeur général et composé d'un groupe de directeurs d'unités du siège central et des centres régionaux. Ce comité a pour mandat de veiller à ce que l'action de coopération de la Direction générale soit orientée vers le développement durable de l'agriculture et du milieu rural. À cette fin, il encouragera un travail en équipe, interdisciplinaire, fondé sur la vision renouvelée de l'agriculture, qui réponde aux engagements émanant du Programme d'action interaméricain et aux priorités régionales et nationales. Pour pouvoir réaliser cette tâche avec l'efficacité requise, le CODES compte, à l'interne, sur un secrétariat technique et, à l'externe, il est en liaison avec un Groupe consultatif pour le développement durable.
- La deuxième sphère, l'*exploitation*, est confiée à des équipes fonctionnelles organisées pour exécuter les tâches de coopération et regroupe, dans un même effort, des ressources techniques et financières provenant des unités techniques et des unités de services, tant du Siège central que des centres régionaux. Ces groupes se caractérisent par des objectifs précis répondant à des exigences particulières des pays et aux nécessités de l'Institut, et leur existence est conditionnée à l'accomplissement d'une tâche programmée. Ces groupes peuvent accueillir des représentants ou des spécialistes d'entités associées à l'IICA.
- La troisième sphère, la *thématique* est organisée en Champs d'action prioritaires²³ et confiée à des réseaux spécialisés de professionnels provenant aussi bien du Siège central que des centres régionaux. Le but de ces réseaux est de donner suite à de nouveaux dossiers,

23 Ces champs d'action sont définis dans le chapitre III. Ce sont ceux dans lesquels les services de coopération de l'Institut seront reconnus pour leur excellence.

de bâtir la cohérence conceptuelle et méthodologique afin de permettre à l'Institut d'atteindre l'excellence technique, de mettre en place des articulations stratégiques avec d'autres organismes et d'autres pays, et d'assurer un recyclage constant des professionnels de l'Institut. La promotion et l'instauration de ces réseaux à l'échelle régionale sont confiées aux responsables des Secteurs stratégiques²⁴ qui assureront également la direction technique des réseaux correspondants à l'échelle hémisphérique. Ces réseaux peuvent accueillir des représentants d'entités liées à l'Institut ou des spécialistes extérieurs, ou même des associations de spécialistes.

5.3 Décentralisation

La décentralisation de l'Institut est un processus graduel qui a commencé avec la création de cinq centres régionaux : Centre régional andin, Centre régional des Caraïbes, Centre régional central, Centre régional Nord et Centre régional Sud. Chaque centre est composé d'une direction régionale et des agences de coopération situées dans les pays qui constituent la région.

La décentralisation contribue à renforcer les principaux avantages comparatifs et concurrentiels de l'Institut, parmi lesquels il convient de citer sa présence, physique et humaine, dans les pays de l'hémisphère, son ouverture ainsi que la rapidité et la souplesse avec lesquelles il répond aux demandes de ses États membres.

Ce processus de décentralisation répond à un objectif : rendre encore plus efficace l'appui offert par l'Institut aux États membres, à leurs organismes d'intégration régionale et à d'autres instances de l'action multinationale. Cela suppose, principalement, la mise en place et le renforcement des mécanismes de coopération des centres régionaux, mais aussi l'instauration

24 Ces Secteurs stratégiques ont été présentés dans le chapitre III. Ce sont ceux qui définissent la sphère thématique dans laquelle la Direction générale peut agir pour répondre aux demandes qui lui sont formulées..

de nouveaux outils de gestion institutionnelle et le renforcement du rôle du Siège central : c'est avec ce renforcement que l'on pourra affermir la vision et l'action corporatives dont l'Institut doit être doté en sa qualité d'organisme interaméricain.

Dans cette perspective, la décentralisation permet de consolider les fonctions suivantes des centres régionaux : i) appuyer les initiatives visant une action concertée entre des pays de la région; ii) fournir des services de coopération aux pays et à leurs organismes régionaux; iii) faciliter le dialogue interaméricain à l'échelle régionale; iv) promouvoir et appuyer la coopération horizontale. Pour faciliter l'accomplissement de ces fonctions, l'Institut continuera de transférer graduellement, aux centres régionaux, des ressources financières et humaines importantes ainsi que des responsabilités majeures en matière de programmation et d'exécution technique. Cette mesure confèrera une plus grande responsabilité en ce qui concerne la prise de décisions (de nature opérationnelle) aux directions des centres régionaux et aux agences de coopération technique.

De même, avec le processus de décentralisation, le Siège central voit son rôle renforcé à titre d'instance dotée des responsabilités suivantes : i) direction stratégique et relations extérieures de l'Institut; ii) conduite du processus d'articulation technico-thématique (en encourageant l'instauration de réseaux de spécialistes dans les Champs d'action prioritaires; iii) appui au dialogue interaméricain à l'échelle hémisphérique; iv) conduite des processus de planification stratégique et opérationnelle; v) appui aux centres régionaux pour la prestation des services de coopération et le renforcement du dialogue régional; vi) vérification de l'observation des règlements intérieurs et des règles de l'Institut ainsi que de l'usage approprié des ressources de l'Institut.

Le renforcement des tâches de l'Institut dans les centres régionaux sera orienté le long de deux axes, l'axe technique et l'axe gestionnel. En ce qui concerne l'axe technique, le renforcement fera en sorte que les services de coopération technique fournis dans les Champs d'action prioritaires soient d'excellente qualité et de grande portée. En ce qui concerne l'axe gestionnel, le renforcement visera les objectifs suivants :

i) améliorer l'efficacité des centres régionaux en ce qui concerne la planification stratégique et opérationnelle; ii) articuler les actions des agences de coopération; iii) renforcer les relations extérieures (en liant l'action de l'Institut à celle d'autres organismes régionaux); iv) administrer les ressources institutionnelles (humaines, financières et physiques); v) exécuter des projets et des activités financés à partir de ressources extérieures. De cette manière, les centres régionaux jouent un rôle central et assument une responsabilité déterminante dans la mise en œuvre de la stratégie générale.

Les centres régionaux s'acquitteront de leurs tâches en se fondant sur des stratégies et des programmes qui répondent aux caractéristiques propres à chaque région et à chaque pays. La réingénierie du système de planification de l'Institut visera à renforcer les capacités nécessaires pour appuyer ce mandat des centres régionaux.

La décentralisation renforcera également, de manière particulière, les activités d'appui au dialogue interaméricain concernant l'agriculture. La création des centres régionaux et notamment leur composition géographique présentent un autre avantage comparatif pour l'Institut car elles permettent une liaison appropriée avec les organismes d'intégration régionale. Dans cette perspective, les centres régionaux, et plus particulièrement leurs directions, auront comme objectif prioritaire d'appuyer les États membres de leur région dans les étapes préliminaires aux délibérations qui concourent au dialogue interaméricain et dans la mise en œuvre des décisions subséquentes à l'échelle régionale et nationale.

Pour consolider le processus de décentralisation, il importe que le siège central renforce sa capacité en ce qui concerne l'élaboration d'orientations corporatives, la conduite du processus de planification stratégique et opérationnelle, l'orientation des tâches techniques, les relations extérieures, le suivi et l'évaluation du travail de l'Institut, la vérification de l'observation des règlements et des normes, ainsi que la vérification de l'utilisation appropriée des ressources institutionnelles.

5.4 Réseau Interaméricain de Relations Extérieures

Les changements survenus dans le contexte international (économique, politico-social et environnemental) posent un défi important dans le secteur agricole, notamment en raison des contraintes – mais également des occasions – que ces changements introduisent. Par ailleurs, les mandats qui émanent des sommets des Amériques supposent l'instauration d'une nouvelle modalité de coopération.

Dans le cadre du Programme d'action interaméricain, l'IICA doit adopter une attitude plus active et proactive. Il doit assumer de nouveaux rôles en vue d'une insertion efficace de l'agriculture dans les priorités nationales et dans les processus d'intégration. En conséquence, l'Institut doit renforcer et approfondir ses relations avec les États membres, avec les organismes internationaux de financement et de coopération, ainsi qu'avec les organisations privées et d'autres organisations de la société civile.

Pour ce faire, il lui faut établir des alliances stratégiques, conçues comme une articulation d'intérêts réels et soutenus, avec une ou plusieurs institutions internationales, intergouvernementales, régionales, nationales, publiques ou privées, qui contribueront à renforcer les capacités techniques, financières et humaines de l'Institut et, partant, à renforcer l'image de l'Institut auprès des instances extérieures.

Les relations extérieures constituent un facteur fondamental en ce qui concerne la consolidation et le renforcement de l'action de coopération de l'Institut, à l'échelle hémisphérique, régionale et nationale. Pour améliorer ces liens, l'Institut instaurera un *Réseau interaméricain de relations extérieures* qui sera alimenté par un flux bidirectionnel d'information. Ladite information sera produite par un système de communications auquel participeront le Siège central, les directions des centres régionaux, les agences de coopération, les réseaux spécialisés de professionnels et les différentes instances institutionnelles.

Ce réseau permettra la réalisation des objectifs suivants :

- Accroître la pertinence des relations extérieures avec les pays coopérants et les organismes internationaux qui ont des affinités avec les Secteurs stratégiques et les priorités régionales et nationales.
- Identifier les pays coopérants, les institutions ou les organismes avec lesquels il sera possible d'établir des alliances, pour répondre aux demandes de coopération des États membres.
- Détecter les sources possibles de ressources extérieures en vue d'entreprendre des actions qui présentent un intérêt pour l'Institut et pour ses États membres.
- Réaliser un suivi des actions menées avec divers partenaires et informer toutes les instances de l'Institut des résultats de ces actions.
- Projeter l'image institutionnelle.
- Renforcer les alliances stratégiques existantes et en créer de nouvelles.
- Disposer des meilleurs critères pour prendre les décisions et instaurer des mécanismes opérationnels de coordination et d'échange d'information entre les différentes instances qui constituent le réseau (directions des consortiums, directions régionales et agences de coopération).

CHAPITRE VI :

PLANIFICATION STRATÉGIQUE
ET OPÉRATIONNELLE



La dynamique que les chefs d'État et de gouvernement ont impulsée à la construction d'un nouveau cadre institutionnel international et national exige que l'Institut consolide son processus de transformation. Une partie importante de ce processus réside dans la modernisation des processus de gestion qui soutiennent les différentes composantes de la chaîne d'actions de coopération de l'IICA.

L'un de ces processus, indispensable pour que l'IICA accède au leadership sous-tendu par sa Vision, est le processus de planification. Plus que tout autre, ce processus doit être renouvelé si l'on veut que l'Institut agisse en fonction des nouveaux défis qui se posent à l'agriculture, dans un contexte de changements et d'incertitude permanente. Cependant, le renouvellement est essentiel non seulement pour des raisons extérieures à l'Institut, mais également en raison des progrès accomplis dans les premières étapes du processus de transformation institutionnelle, notamment en raison des progrès concernant la décentralisation et de la proposition d'aller plus loin en ce sens.

6.1 Principes et Dimensions

Le système de planification de l'Institut sera revu et corrigé conformément aux principes suivants :

- Valeurs institutionnelles partagées par toutes les instances de l'IICA. Dans sa nouvelle orientation, le système de planification facilitera la compréhension de ces valeurs²⁵ et le consensus

25 Par valeurs, on entend les attributs de l'action de coopération définis dans le chapitre II.

général qui les entoure. La réalisation de cet objectif contribuera à faire en sorte que l'équipe de l'Institut s'acquitte des obligations définies par son Cadre stratégique (Mission, Vision et Stratégie générale).

- Vision prospective fondée sur une pensée stratégique qui mobilise, de façon systématique et interactive, toutes les instances institutionnelles. Cette dimension comprendra la réflexion et l'analyse systématique des différents scénarios et des différentes tendances concernant l'agriculture, et servira de cadre de référence pour que les actions de coopération se caractérisent par leur nature proactive et innovatrice.
- Accent mis sur l'obtention de résultats concrets et vérifiables.
- Décentralisation des décisions et des responsabilités, fondée sur une définition claire des priorités et des critères d'affectation des ressources.
- Simplicité et facilité de mise en œuvre des instruments, méthodes et procédures. La priorité sera donnée à l'implantation de systèmes informatiques interactifs et conviviaux qui utilisent au maximum les télécommunications.
- Souplesse pour effectuer les ajustements qui accompagnent l'action de coopération, et souplesse également pour s'adapter aux différentes portées de la coopération et aux exigences qu'impose le soutien technique au dialogue interaméricain sur l'agriculture.
- Participation à tous les niveaux et de toutes les instances institutionnelles à la conception, à la mise en œuvre et à l'ajustement du système de planification.

Le processus de planification de l'Institut comporte deux dimensions : une dimension stratégique et une dimension opérationnelle. Ces deux

dimensions s'inscrivent dans un processus continu, intégré, ouvert sur ce qui l'entoure et articulé dans ses différentes instances géographiques (hémisphérique, régionale et nationale). L'objectif n'est pas de produire des plans, mais de réaliser des consensus au sujet de l'orientation stratégique et d'obtenir des résultats pertinents. Il s'agit d'un processus fondamentalement humain et créatif qui exige l'interaction des membres de toutes les instances institutionnelles et une volonté d'assurer le succès du Cadre stratégique de l'Institut.

6.2 Planification Stratégique

L'une des activités essentielles de la dimension stratégique du processus de planification de l'Institut réside dans l'analyse systématique et continue du contexte et comprend l'instauration de mécanismes participatifs de consultation qui tiennent compte des acteurs et des institutions clés pour l'agriculture des Amériques.

À l'IICA, la planification stratégique se définit comme un processus ouvert et souple, capable de réagir avec célérité dans un contexte d'incertitude et de changements importants. C'est un processus qui stimule l'engagement institutionnel envers une Vision et une Stratégie générale qui exigent une révision et une adaptation constantes, en fonction des résultats de l'analyse du contexte. En conséquence, il s'agit d'un processus intégrateur auquel participent de façon ordonnée et systématique toutes les instances institutionnelles, y compris la clientèle, directe et indirecte, en vue de bâtir cet avenir, brigué et viable, que dessine la Vision.

De cette manière, les différents groupes humains, au sein de l'Institut et à l'extérieur, qui oeuvrent dans le secteur de l'agriculture participent à un processus dans lequel, loin de se contenter de s'adapter aux nouvelles réalités, ils s'appliquent activement à créer ces nouvelles réalités. Ce processus exige une attitude innovatrice, une grande souplesse et une grande disposition pour le changement. Il exige également que la Vision et la Stratégie générale se concrétisent dans les différentes sphères institutionnelles : hémisphérique, régionale et nationale.

Dans sa dimension stratégique le processus de planification de l'Institut comprend essentiellement un ensemble d'actions, dont, notamment :

- *La connaissance actualisée de l'évolution du contexte*²⁶. En se fondant sur l'analyse stratégique du contexte, l'Institut doit déterminer les facteurs (externes et internes) qui pourraient avoir une incidence importante sur son avenir. Parmi les facteurs externes, citons, entre autres, les répercussions de : i) l'instauration du nouveau cadre institutionnel international et national; ii) l'évolution du Programme d'action interaméricain; iii) l'évolution des différents scénarios et des différentes tendances dans le secteur agricole (à l'échelle mondiale, interaméricaine, régionale et nationale). Les facteurs internes comprendraient, entre autres, les différents scénarios en matière de ressources financières et la prestation des services de coopération en fonction des Secteurs stratégiques et des Champs d'action prioritaires.
- *L'élaboration du cadre stratégique institutionnel, son adoption et son adaptation ultérieure*. Il s'agit ici des actions que doivent exécuter les membres de toutes les instances de l'institution pour élaborer et mettre à jour, de façon concertée, la Mission, la Vision et la Stratégie générale.
- *L'élaboration des orientations générales concernant les actions de coopération, leur adoption et leur adaptation ultérieure*. Il s'agit ici de définir la nature, l'orientation et le contenu des Secteurs stratégiques et des Champs d'action prioritaires, les priorités hémisphériques et régionales, ainsi que les modalités de la coopération.

26 L'acquisition de cette connaissance doit s'accompagner de l'instauration de mécanismes participatifs de consultation qui tiennent compte des acteurs et institutions clés du secteur agricole des Amériques, ainsi que des instances opérationnelles et techniques de l'Institut.

- *La définition des orientations du processus de transformation institutionnelle.* Ces orientations tiendront compte de l'évolution du contexte, des scénarios possibles selon la disponibilité des ressources et les dispositions émanant des organes suprêmes de l'Institut.

Ces actions soulèvent la question de la nécessité de développer des capacités institutionnelles dans chacun des domaines mentionnés et d'instaurer des mécanismes permettant la participation de toutes les unités de l'organisation, aux différents niveaux de son action : hémisphérique, régional et national. Plus précisément, l'Institut encouragera le renforcement de la capacité institutionnelle pour élaborer, ou adapter le cas échéant, les stratégies des centres régionaux et des agences de coopération, compte tenu, comme toujours, de la Vision et de la Stratégie générale de l'Institut, des caractéristiques particulières de chaque instance et des demandes prioritaires des États membres.

6.3 Planification Opérationnelle

Par dimension opérationnelle du processus de planification de l'Institut, on entend les moyens par lesquels les décisions stratégiques sont mises en œuvre (à l'échelle hémisphérique, régionale et nationale) dans le but de produire des résultats tangibles à court terme. Ces résultats doivent être compatibles avec le cadre stratégique institutionnel et avec les orientations et priorités définies pour les actions de coopération.

Compte tenu de ce qui précède, au début de chaque période de programmation, l'Institut définira des orientations qui, en accord avec le plan stratégique, établiront les priorités et les modalités de l'affectation des ressources au niveau global et régional. Les programmes opérationnels que les différentes unités de l'institution prépareront devront respecter ces orientations.

De surcroît, on examinera et, le cas échéant, on adaptera les méthodes et les procédures utilisées pour la programmation opérationnelle, afin de

simplifier et de rendre plus souples les mécanismes établis pour l'élaboration, l'analyse et l'approbation des différents instruments²⁷ de coopération de l'Institut. Une fois de plus, l'accent sera mis sur l'obtention de résultats concrets et objectivement vérifiables.

Par ailleurs, des mesures particulières seront prises en vue d'accroître la transparence et la décentralisation des processus de prise de décisions et d'affectation des ressources. Plus précisément, ce sont les centres régionaux qui seront chargés d'approuver les aspects suivants : projets de portée nationale, instruments juridiques de portée régionale et nationale, programmes opérationnels annuels et modalité d'affectation des ressources découlant de ces programmes et projets. Bien entendu, tout cela devra se faire dans le respect des règlements, priorités et politiques institutionnels. De son côté, le Siège central conservera les fonctions suivantes : définition et adaptation des priorités institutionnelles, affectation globale des ressources ordinaires, gestion des postes spéciaux et des fonds qu'il administre pour toute l'organisation, approbation des projets de portée régionale et hémisphérique, et approbation d'accords de base.

Pour faciliter la mise en œuvre adéquate de ces dispositions, il se créera des Groupes d'appui pour la programmation qui oeuvreront à l'échelle régionale (GAP-région) et nationale (GAP-pays). Ces groupes seront soutenus, dans l'exercice de leurs fonctions, par le Comité de programmation qui conservera sa place au Siège central. Par ailleurs, pour permettre la programmation opérationnelle, il sera nécessaire de renforcer l'articulation des unités au Siège central, ainsi que les activités de suivi, de supervision et de formation en ce qui concerne la programmation, à l'échelle régionale.

Le suivi et l'évaluation des actions de coopération sont considérés comme des éléments concourants étroitement liés, dont le but est de

27 Les principaux instruments de coopération de l'Institut sont les suivants : projets multinationaux et nationaux de coopération technique, actions de soutien à la coopération, actions conjoncturelles et conventions.

fournir l'information pertinente et opportune aux différents paliers de la structure institutionnelle, afin d'appuyer le processus de prise de décisions. Ledit processus doit être fondé sur des indicateurs de rendement axés sur les résultats attendus.

Dans le cadre du processus de gestion, il revient à chacune des unités de l'Institut de réaliser le suivi des actions menées dans leurs sphères de responsabilité respectives. À cette fin, l'Institut examinera, simplifiera et élaborera, de façon participative, les méthodes, procédures et instruments nécessaires aux activités de suivi et d'évaluation. Il offrira également des cours de formation et un appui aux autres groupes annexes qui participent à ce processus.

L'évaluation consistera à analyser les résultats de la coopération technique, les processus suivis et les progrès de la transformation institutionnelle. Fondamentalement, cette tâche sera réalisée par le biais de missions d'évaluation menées périodiquement dans les différentes unités des centres régionaux, de telle sorte que, tous les deux ans, tout l'univers institutionnel aura été soumis à cette évaluation. Ces missions seront confiées à des fonctionnaires de l'Institut, mais, dans toute la mesure du possible, des consultants extérieurs seront engagés pour participer à ces missions.

SIGLES

ALC	Amérique latine et Caraïbes
ALENA	Accord de libre-échange nord-américain
BID	Banque interaméricaine de développement
CABA	Association des entreprises agroalimentaires des Caraïbes
CAC	Conseil agricole centraméricain
CACHE	Conseil caraïbe de l'enseignement agricole supérieur
CARDI	Institut de recherche et de développement des Caraïbes
CARICOM	Communauté des Caraïbes
CARIFORUM	Forum pour les Caraïbes (CARICOM et République dominicaine)
CATIE	Centre agronomique tropical de recherche et d'enseignement
CATI	Frais administratifs et techniques indirects
CECADI	Centre de formation à distance

CIM	Commission interaméricaine des femmes
CNUED	Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement
CODES	Comité du développement durable
CORECA	Conseil régional de coopération agricole d'Amérique centrale, du Mexique et de la République dominicaine
CRIIA	Centre interaméricain de sources d'information sur l'agriculture
CRN	Centre régional Nord
CRS	Centre régional Sud
FMI	Fonds monétaire international
GATT	Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce
GAP	Groupes d'appui pour la programmation
IICA	Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture
IIN	Institut interaméricain de l'enfance
III	Institut interaméricain des affaires indigènes
IPGH	Institut panaméricain de géographie et d'histoire
MCCA	Marché commun centraméricain
MERCOSUR	Marché commun du Sud

OEA	Organisation des États américains
OMC	Organisation mondiale du commerce
ONU	Organisation des Nations Unies
OPS	Organisation panaméricaine de la santé
PIB	Produit intérieur brut
PMT	Plan à moyen terme
PROCI	Programme coopératif pour le développement technologique agricole
PROCIANDINO	Programme coopératif pour le développement technologique agricole de la région andine
PRODAR	Programme coopératif de développement agroalimentaire
SICTA	Système d'intégration centraméricain de technologie agricole
SIHCA	Système hémisphérique de formation en vue du développement agricole
SIHDEA	Système hémisphérique pour le développement de l'enseignement agricole supérieur
TIN	Taux institutionnel net
ZLEA	Zone de libre-échange des Amériques

SÉRIE DOCUMENTS OFFICIELS

- 1 Plan General del IICA. 1970
(espagnol et anglais)
- 2* Comisión Asesora. 1970
(espagnol et anglais)
- 3* Resoluciones del CIES sobre Desarrollo Rural. 1971
(espagnol)
- 4 Undécima Reunión Anual de la Junta Directiva – San Salvador, El Salvador,
5-9 mai 1972
(espagnol et anglais)
- 5 Sexta Conferencia Interamericana de Agricultura – Lima, Perú, 27 mai au
2 juin 1971
(espagnol)
- 6* Duodécima Reunión Anual de la Junta Directiva – Santiago, Chile, 10-13
mai 1973
(espagnol et anglais)
- 7 Principales Resoluciones de la Junta Directiva – Washington, D.C. Período:
1962-1972
(espagnol et anglais)
- 8 Décimotercera Reunión Anual de la Junta Directiva – Caracas, Venezuela,
16-18 mai 1974
(espagnol et anglais)
- 9* Décimocuarta Reunión Anual de la Junta Directiva – Ottawa, Canadá, 6-9
mai 1975
(espagnol et anglais)
- 10* Implementación del Plan General del IICA. Elementos para su Análisis. 1976
(espagnol et anglais)
- 11 Décimoquinta Reunión Anual de la Junta Directiva – Washington, D.C., 6-12
mai 1976
(espagnol et anglais)

* Epuisé

- 12* **Reglamento y Normas del Fondo Simón Bolívar. 1977**
(espagnol et anglais)
- 13* **Décimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva – Santo Domingo, República Dominicana, 11-19 mai 1977**
(espagnol et anglais)
- 14* **Séptima Conferencia Interamericana de Agricultura – Tegucigalpa, Honduras, 5-10 septembre 1977**
(espagnol et anglais)
- 15* **Plan Indicativo de Mediano Plazo. El IICA en los próximos Cinco Años. 1977**
(espagnol et anglais)
- 16 **Decimoséptima Reunión Anual de la Junta Directiva – Asunción, Paraguay, 22-24 mai 1978**
(espagnol et anglais)
- 17* **Décimooctava Reunión Anual de la Junta Directiva – La Paz, Bolivia, 14-16 mai 1979**
(espagnol et anglais)
- 18 **Décimonovena Reunión Anual de la Junta Directiva – México, D.F., 22-26 septembre 1980**
(espagnol et anglais)
- 19 **Principales Resoluciones de la Junta Directiva – Washington, D.C. Período: 1973-1980**
(espagnol et anglais)
- 20 **Primera Reunión Extraordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura – San José, Costa Rica, 17-19 février 1981**
(espagnol et anglais)
- 21 **Octava Conferencia Interamericana de Agricultura – Santiago, Chile, 6-11 avril 1981**
(espagnol et anglais)
- 22 **Documents de Base : Convention sur l'Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture · Règlements de procédure du Conseil interaméricain de l'agriculture, du Comité exécutif et de la Direction générale. Troisième édition, 1990**
(français, anglais, espagnol et portugais)
- 23 **Résolutions de l'Institut interaméricain des sciences agricoles pertinentes à l'IICA. 1984**
(français, anglais, espagnol et portugais)

- 24 **Primera Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo y de la Junta Interamericana de Agricultura – San José, Costa Rica, 9-12 juin 1981, et Buenos Aires, Argentina, 7-13 août 1981, respectivement (espagnol et anglais)**
- 25 **Deuxième réunion ordinaire du Comité exécutif – San José, Costa Rica, 12-17 septembre et 25-26 octobre 1982 (français, anglais, espagnol et portugais)**
- 26 **Deuxième réunion extraordinaire du Conseil interaméricain de l'agriculture – San José, Costa Rica, 27-29 octobre, 1982 (français, anglais, espagnol et portugais)**
- 27 **Politiques générales de l'IICA. 1982 (français, anglais, espagnol et portugais)**
- 28 **Plan à moyen terme 1983-1987. 1982 (français, anglais, espagnol et portugais)**
- 29 **Deuxième réunion ordinaire du Conseil interaméricain de l'agriculture – Kingston, Jamaïque, 24-28 octobre 1983 (français, anglais, espagnol et portugais)**
- 30 **Quatrième réunion ordinaire du Comité exécutif – San José, Costa Rica, 2-7 décembre 1984 (français, anglais, espagnol et portugais)**
- 31 **Cinquième réunion ordinaire du Comité exécutif – San José, Costa Rica, 29 juillet – 2 août 1985 (français, anglais, espagnol et portugais)**
- 32 **Troisième réunion ordinaire du Conseil interaméricain de l'agriculture – Montevideo, Uruguay, 21-25 octobre, 1985 (français, anglais, espagnol et portugais)**
- 33 **Sixième réunion ordinaire du Comité exécutif – San José, Costa Rica, 13-17 juillet 1986 (français, anglais, espagnol et portugais)**
- 34 **Troisième réunion extraordinaire du Conseil interaméricain de l'agriculture – Mexico, D.F., Mexico, 27-30 octobre, 1986 (français, anglais, espagnol et portugais)**
- 35 **Plan à moyen terme 1987-1991. 1986 (français, anglais, espagnol et portugais)**

- 36 Septième réunion du Comité exécutif – San José, Costa Rica, 15-17 juin, 1987
(français, anglais, espagnol et portugais)
- 37 Programme II : Mise au Point et Transfert de Technologies. Lignes d'action pour la coopération juin 1987
(français, anglais, espagnol et portugais)
- 38 Programme I : Analyse et Planification de la Politique Agricole. Lignes d'action pour la coopération, juin 1987
(français, anglais, espagnol et portugais)
- 39 Programme III : Organisation et Administration du Développement Rural. Lignes d'action pour la coopération, novembre 1987
(français, anglais, espagnol et portugais)
- 40 Programme IV : Commercialisation et Industrie Agricole. Lignes d'action pour la coopération, septembre 1987
(français, anglais, espagnol et portugais)
- 41 Programme V : Santé Animale et Santé Végétale. Lignes d'action pour la coopération, novembre 1987
(français, anglais, espagnol et portugais)
- 42 IX^e Conférence interaméricaine des ministres de l'agriculture – Ottawa, Canada, 29 août – 2 septembre 1987
(français, anglais, espagnol et portugais)
- 43 Quatrième réunion ordinaire du Conseil interaméricain de l'agriculture – Ottawa, Canada, 31 août – 4 septembre 1987
(français, anglais, espagnol et portugais)
- 44 Orientations pour le programme de travail du Centre de projets d'investissement (CEPI) dans le cadre du Plan à moyen terme. 1987
(français, anglais, espagnol et portugais)
- 45 Huitième réunion ordinaire du Comité exécutif – San José, Costa Rica, 1-4 août 1988
(français, anglais, espagnol et portugais)
- 46 Neuvième réunion ordinaire du Comité exécutif – San José, Costa Rica, 12-16 juin 1989
- 47 Cinquième réunion ordinaire du Conseil interaméricain de l'agriculture – San José, Costa Rica, 8-12 octobre 1989
(français, anglais, espagnol et portugais)

- 48 Dixième réunion ordinaire du Comité exécutif — San José, Costa Rica, 27-29 août 1990
(français, anglais, espagnol et portugais)
- 49 Plan à moyen terme 1987—1993, 1991
(français, anglais, espagnol et portugais)
- 50 Onzième réunion ordinaire du Comité exécutif — San José, Costa Rica, 24-26 juin 1991
(français, anglais, espagnol et portugais)
- 51 X^e Conférence interaméricaine des ministres de l'Agriculture — Madrid, Espagne, 23-27 septembre 1991
(français, anglais, espagnol et portugais)
- 52 Sixième réunion ordinaire du Conseil interaméricain de l'agriculture — Madrid, Espagne, 23-27 septembre 1991
(français, anglais, espagnol et portugais)
- 53 Douzième réunion ordinaire du Comité exécutif — San José, Costa Rica, 22-24 juin 1992
(français, anglais, espagnol et portugais)
- 54 Treizième réunion ordinaire du Comité exécutif — San José, Costa Rica, 21-23 juin 1993
(français, anglais, espagnol et portugais)
- 55 Septième réunion ordinaire du Conseil interaméricain de l'agriculture — Mexico, D.F., Mexique, 19-23 septembre 1993
(français, anglais, espagnol et portugais)
- 56 Quatorzième Réunion Ordinaire du Comité exécutif — San José, Costa Rica, 12-14 septembre 1994
(français, anglais, espagnol et portugais)
- 57 Plan à moyen terme 1994-1998
(français, anglais, espagnol et portugais)

- 58 Quinzième réunion ordinaire du Comité exécutif – San José, Costa Rica, 19-21 juin 1995
(français, anglais, espagnol et portugais)
- 59 Huitième réunion ordinaire du Conseil interaméricain de l'Agriculture – San José, Costa Rica, 17-20 septembre 1995
(français, anglais, espagnol et portugais)
- 60 Seizième réunion ordinaire du Comité exécutif – San José, Costa Rica, 26-28 juin 1996
(français, anglais, espagnol et portugais)
- 61 Dix-septième réunion ordinaire du Comité exécutif – San José, Costa Rica, 30 juillet – 1 août 1997
(français, anglais, espagnol et portugais)
- 62 Neuvième réunion ordinaire du Conseil interaméricain de l'Agriculture – Santiago, Chili, 17-20 octobre 1995
(français, anglais, espagnol et portugais)
- 63 Dix-huitième réunion ordinaire du Comité exécutif – San José, Costa Rica, 28-30 Octobre 1998
(français, anglais, espagnol et portugais)
- 64 Plan à Moyen Terme 1998 - 2002
(français, anglais, espagnol et portugais)

N.B.: On peut se procurer un exemplaire de cette série en écrivant à:
Dirección de Relaciones Externas
Sede Central del IICA
Apartado 55 – 2200 Coronado
Costa Rica

**Cet ouvrage a été achevé d'imprimer à l'Imprimerie de
l'IICA en février 1999 et tiré à 150 exemplaires.**

